

PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Iran Barros Nunes

GESTÃO E NEGÓCIOS

PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Iran Barros Nunes

GESTÃO E NEGÓCIOS



Autor

Iran Barros Nunes

Mestrando em Direção de Recursos Humanos, pós-graduado em Planejamento Estratégico, formado em Administração, professor universitário e consultor organizacional nas áreas de planejamento estratégico, gestão de pessoas, desenvolvimento e análise de processos organizacionais.

Design Instrucional

NT Editora

Projeto Gráfico

NT Editora

Revisão

NT Editora

Capa

NT Editora

Editoração Eletrônica

NT Editora

Ilustração

Márcio Rocha Lopes de Sousa

NT Editora, uma empresa do Grupo NT

SCS Quadra 2 – Bl. C – 4º andar – Ed. Cedro II

CEP 70.302-914 – Brasília – DF

Fone: (61) 3421-9200

sac@grupont.com.br

www.nteditora.com.br e www.grupont.com.br

Nunes, Iran Barros.

Psicologia Organizacional / Iran Barros Nunes – 1. ed. –
Brasília: NT Editora, 2014.

106 p. il. ; 21,0 X 29,7 cm.

ISBN 978-85-68004-88-3

1. Psicologia. 2. Comportamento.

I. Título

Copyright © 2014 por NT Editora.

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer modo ou meio, seja eletrônico, fotográfico, mecânico ou outros, sem autorização prévia e escrita da NT Editora.

ÍCONES

Prezado(a) aluno(a),

Ao longo dos seus estudos, você encontrará alguns ícones na coluna lateral do material didático. A presença desses ícones o ajudará a compreender melhor o conteúdo abordado e também como fazer os exercícios propostos. Conheça os ícones logo abaixo:



Saiba Mais

Este ícone apontará para informações complementares sobre o assunto que você está estudando. Serão curiosidades, temas afins ou exemplos do cotidiano que o ajudarão a fixar o conteúdo estudado.



Importante

O conteúdo indicado com este ícone tem bastante importância para seus estudos. Leia com atenção e, tendo dúvida, pergunte ao seu tutor.



Dicas

Este ícone apresenta dicas de estudo.



Exercícios

Toda vez que você vir o ícone de exercícios, responda às questões propostas.



Exercícios

Ao final das lições, você deverá responder aos exercícios no seu livro.

Bons estudos!

Sumário

1. A PSICOLOGIA DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	5
1.1 Estudo do comportamento e do autoconhecimento humano.....	5
1.2 A Psicologia e a busca de sintomas comportamentais	11
1.3 A natureza das ciências do comportamento	12
1.4 A Psicologia e o comportamento organizacional	13
2. O COMPORTAMENTO HUMANO	21
2.1 Diferenças individuais	21
2.2 A complexidade do comportamento humano	26
2.3 O condicionamento do comportamento	29
2.4 O comportamento humano nas organizações	30
3. FATORES DA PERCEPÇÃO HUMANA	34
3.1 Sensações e percepções	35
3.2 Percepção e interação pessoal	38
3.3 Inteligência.....	41
4. MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA	47
4.1 Teorias da motivação	50
4.2 O fenômeno da liderança e os tipos de liderança.....	65
4.3 Teoria motivacional aplicada ao trabalho	74
5. APLICAÇÕES ORGANIZACIONAIS	80
5.1 Inovação no trabalho.....	80
5.2 Técnicas de gerência participativa	81
5.3 Reestruturação do trabalho.....	84
5.4 Sistemas inovadores de recompensa	87
6. ASPECTOS PSICOLÓGICOS EM DOENÇAS OCUPACIONAIS.....	92
6.1 Doenças ocupacionais.....	93
6.2 Ergonomia	96
6.3 Alcoolismo e tabagismo no trabalho.....	99
6.4 Prevenção à saúde do trabalhador como princípio de qualidade de vida no trabalho.....	101

1. A PSICOLOGIA DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

1.1 Estudo do comportamento e do autoconhecimento humano



O estudo da psicologia é um grande aliado das relações humanas nas organizações. A história da administração nos mostra que apenas depois do surgimento dessa ciência é que as relações humanas nas organizações ganharam força. Apoiados em informações mais seguras, os administradores puderam compreender como lidar melhor com os recursos humanos. Mas esse assunto ainda não se esgotou, pelo contrário, é cada vez mais presente. Seu estudo tem se tornado mais constante e seus resultados mais significativos para as organizações, que por sua vez dão mais atenção ao assunto, gerando assim um ciclo virtuoso.

Não há a menor sombra de dúvida de que todos procuram se conhecer melhor, seja em relação a si mesmos, seja com relação aos outros com os quais convivem, quer na situação individual, grupal ou organizacional. É bem por essa razão que se pode entender o quanto as ciências do comportamento estão sempre aparecendo entre aquelas que despertam interesse sem precedentes. Grandes esforços têm sido feitos para que tal quantidade de conhecimentos venha, cada vez mais, a estar disponíveis para àquelas pessoas que se interessam pelo comportamento humano, para que possam resolver seus problemas do dia a dia. Concretamente, nós mesmos, os amigos, os parentes, colegas de escola e de trabalho, nossos superiores e subordinados, representamos exemplos típicos do grande interesse que se tem sobre o assunto.



O estudo das ciências comportamentais não é mais um estudo apenas clínico, nó qual se estuda doenças psicológicas ou disfunções de comportamento. Hoje se tem estudado, por estarmos percebendo, que o comportamento humano é bem mais amplo e deve ser relativo e, mais do que isso, reflete a relação das pessoas em todos seus ambientes de convívio, inclusive o convívio pessoal e organizacional, tendo para essas organizações um reflexo em sua produtividade. O interesse sobre o comportamento humano está presente em quase todas as áreas da vida de cada pessoa, é propriamente o estudo sobre o homem.



Olhando à nossa volta, podemos perceber que em todas as situações cotidianas estão envolvidos comportamentos que fazem aparecer as formas de agir daqueles que nos rodeiam. É possível perceber também tais situações. Mesmo que sejam muito parecidas, pode ser que cada uma exiba um comportamento que lhe é caracteristicamente próprio, a personificação das ações é algo claro e próprio dos seres humanos. Finalmente, acabamos por concluir que muitas situações desagradáveis, tais como desentendimentos, crises, frustrações e problemas em geral, que chegam a envolver grandes grupos de pessoas, poderiam ter sido evitadas ou mais facilmente superadas se cada um conhecesse um pouco mais a respeito de si mesmo e dos outros. Embora se tenha grande vontade de construir relacionamentos produtivos com os demais, isso tem se confirmado como um desafio difícil de ser superado, é preciso um grau de conhecimento para que se evite situações negativas e, por que não dizer, se reforcem as situações positivas.

O grande objetivo das organizações é justamente fazer com que as pessoas que nelas trabalham tenham relações com seus colegas, que evitem desgastes ou as chamadas situações desagradáveis. Por serem formadas por pessoas, as organizações são consideradas grupos sociais que devem ser estudados para que se possa ter um ganho no sentido das relações humanas, assim o estudo do comportamento humano se justifica. Um dos grandes objetivos pretendidos com o estudo da psicologia é a busca de formas mais saudáveis de vida para o ser humano.



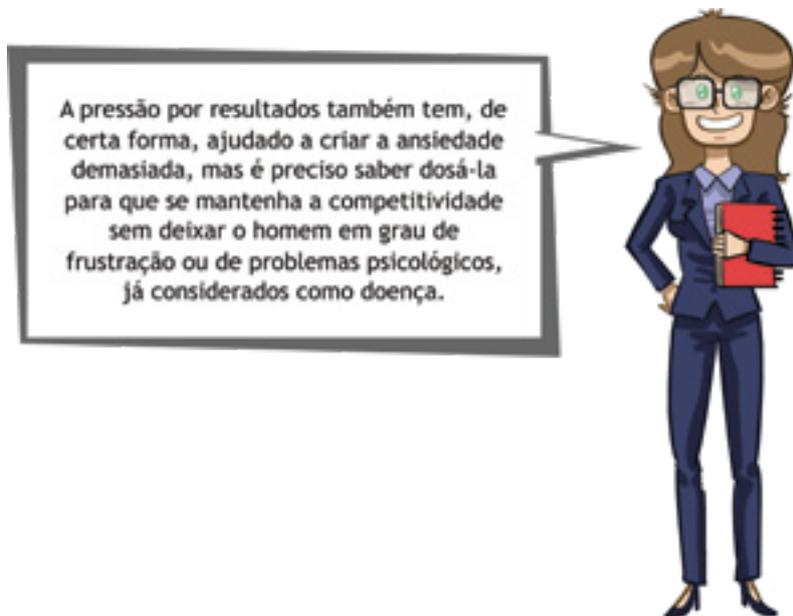
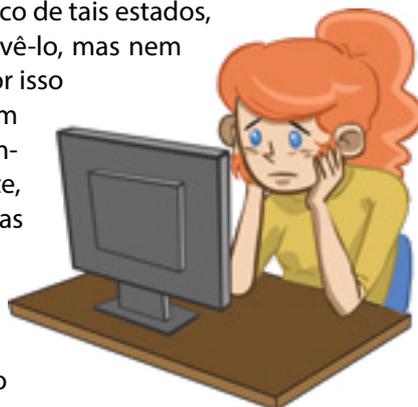
Os avanços da tecnologia podem ser considerados importantes para as organizações, não temos como evitá-los, devendo sempre tirar um bom proveito dessa situação, mas para o ser humano, tais avanços podem gerar desajustes. Acompanhar o avanço da tecnologia, sem a devida atenção

aos recursos humanos, é um problema que enfrentamos atualmente. A substituição do homem pela máquina tem sido um dos grandes motivos de estresse na sociedade. Grandes e profundos problemas psicológicos parecem ter, na sua maior parte, origem no desenvolvimento industrial e técnico que não acompanhou a satisfação afetiva e emocional das pessoas, por isso a psicologia organizacional é importante para conhecer a relação social do homem com o trabalho.

O comportamento e o autoconhecimento

O homem, atualmente, por uma série de razões, dele próprio, dos seus grupos sociais e do ambiente em que vive, tem apresentado percentualmente um aumento daqueles estados conhecidos como de ansiedade e angústia. O mal-estar, característico de tais estados, tem levado esse homem à procura da melhor maneira de resolvê-lo, mas nem sempre se tem conseguido chegar a estratégias mais sadias. É por isso que grande número de pesquisas feitas atesta, por exemplo, um significativo aumento percentual do consumo de drogas, acompanhado de grande número de atos delinquentes. É importante, não há dúvida, que se chegue a encontrar formas mais produtivas e confortáveis de evitar a inadequação humana.

O estudo do comportamento humano nas organizações é resultante dessa busca por conhecer melhor o homem no seu meio de trabalho, e começa pela tentativa de conhecer o homem dentro do seu universo social.



Normalmente as pessoas têm uma tendência natural a achar que os seus problemas são mais importantes que qualquer outra coisa. É por isso que cada um faz de si e de suas vivências o ponto de referência, um parâmetro para o seu julgamento em relação às situações e às pessoas. Para ultrapassar as próprias dificuldades, cada ser humano está constantemente buscando conseguir elementos que possam lhe fornecer informações, esclarecer e equacionar melhor suas preocupações mais íntimas, saindo apenas do comparativo consigo, e buscando outras referências. É por isso que os estudos que falam a respeito das ações humanas despertam tanto o interesse de todos.

Uma característica também do quadro de emprego atual é a velocidade da mudança. Embora o trabalho tenha tido sempre um senso de urgência, as pressões do tempo também estão se

tornando maiores, fazer mais em menos tempo, aumentando a competitividade, é uma realidade em quase todas as organizações atuais. Mudanças rápidas e em larga escala na automação e na informatização estão modificando os níveis de habilidades necessárias.



Em algumas profissões isso têm mudado a relação de emprego. Não basta hoje, por exemplo, um motorista saber dirigir um caminhão para ser um entregador, ele deve ter conhecimento de informática para operar o computador de bordo do caminhão. A expectativa de vida está aumentando, e muitas pessoas aposentadas estão retornando à força de trabalho. Os custos médicos estão disparando assustadoramente, e os empregadores se sentem forçados a encontrar maneiras de limitar sua responsabilidade pelas despesas médicas dos colaboradores. O número de fusões e aquisições está mais alto do que nunca, e os colaboradores afetados precisam encontrar modos de enfrentar o trauma da perda de emprego, das transferências e das novas atribuições. O risco e a instabilidade laboral são algo muito presente e geram uma crescente reação nas pessoas. Saber lidar com as frustrações é algo difícil de ser aprendido e gera marcas psicológicas profundas.

Os estudos sobre o comportamento organizacional têm mostrado esse novo cenário e a preocupação com as dificuldades que os colaboradores têm de enfrentar a situação atual de trabalho.

Aos poucos, os cientistas do comportamento foram compreendendo que poderiam ajudar mais efetivamente as pessoas à medida que facilitassem o seu autoconhecimento. Isso poderia evitar-lhes sensações desconfortantes a seu próprio respeito, como, por exemplo, sentimentos de autoestima rebaixados por sentirem que haviam falhado perante si mesmas. Tais sentimentos muito frequentemente vêm de crenças e opiniões conhecidas como senso comum e sem um fundamento científico que possa comprovar. Em consequência disso, as pessoas que não têm um conhecimento muito aprofundado do assunto acumulam dentro de si uma série de desconfortos e ansiedades desnecessárias. Nessa situação, o equilíbrio tão importante à capacidade de serem felizes inexistente pelo fato de não estarem elas mesmas capacitadas a atuar de forma consciente e produtiva na resolução dos seus próprios problemas.

Exercitando o conhecimento...

Julgue as frases a seguir em verdadeiro (V) ou falso (F).

- 1 – () Apesar do interesse em se conhecer melhor, grande parte dos indivíduos parece não ter coragem suficiente para assumir perante os demais suas dificuldades de equilíbrio, isto é, um desconforto interior.
- 2 – () As pessoas no geral falam com naturalidade de suas doenças físicas, mas não se sentem tão à vontade para expor em público seus problemas psicológicos.
- 3 – () É muito mais fácil comentar sobre uma doença até grave, como hipertensão, do que comentar sobre frustrações, decepções, traumas e estresse.

Apesar do interesse em se conhecer melhor, grande parte dos indivíduos não parece ter coragem suficiente para assumir perante os demais suas dificuldades de equilíbrio, isto é, um desconforto interior. As pessoas no geral falam com naturalidade de suas doenças físicas, mas não se sentem tão à vontade para expor em público seus problemas psicológicos. É muito mais fácil comentar sobre uma doença até grave, como hipertensão, do que comentar sobre frustrações, desilusões, traumas e estresse.

Com frequência, percebe-se que as pessoas parecem ter uma capacidade muito grande de inventar uma infinidade de coisas que muitas vezes as tornam infinitamente infelizes. Ao usar de conhecimentos mais científicos a respeito de si mesmo, o indivíduo tem maior possibilidade de encarar-se de forma mais inteligentemente avisada, aumentando, assim, suas possibilidades de ser mais feliz, respondendo melhor às dificuldades ambientais, sem se tornar irresponsável ou deixar de reagir. O que acontece é que a reação passa a ser positiva. Se estados de mal-estar físico causados por uma doença qualquer determinam um comportamento ineficiente como, por exemplo, falta de atenção, estados psicológicos desagradáveis, também incapacitarão o indivíduo, reduzindo, dessa maneira, a sua produtividade.



Em um sentido mais amplo, sabemos que todos têm problemas consigo mesmos e podemos estar certos de que a existência de tais problemas internos não significa necessariamente uma doença psíquica. Toda uma sobrecarga de dificuldades, dúvidas e conflitos impõe-se normalmente a cada um de nós em nossas atividades diárias. Os chamados problemas e situações desagradáveis exigem que cada um se utilize de recursos que facilitem buscar soluções mais confortáveis. É claro que o esforço para conseguir tais soluções pode vir a determinar um desgaste psicológico e causar uma espécie de 'apagão' da energia psíquica, dando lugar a uma sensação interna de pressão, levando a pessoa a um estado de apatia, sem condições ou forças para a reação contrária a esse sentimento.

A compreensão desse desgaste racional fica mais fácil se observarmos que assim como os obstáculos do mundo físico geram consumo de energia, requerendo a intervenção de qualquer tipo de força para serem suplantados, no mundo psíquico também o mesmo acontece. Ultrapassar barreira usando o corpo é comum, é preciso consciência de que o mesmo acontece no mundo psíquico. É preciso, a exemplo da ação normal de uma pessoa em ultrapassar barreiras físicas, que ela saiba como lidar com as dificuldades psíquicas. Uma vez que alguém se vê diante de um impasse, deve reagir para se livrar da situação conflitiva e, nesse momento, deve ter o equilíbrio necessário para saber como reagir e resolver seus conflitos, sem a geração de maiores traumas, e para que tome providências, tendo buscado uma solução do problema. Eis aí aquilo que leva ao desgaste da energia interior.



A cada comportamento deve se fazer com que o reduto de recursos pessoais seja utilizado. Isso não quer dizer que tais recursos cheguem a se esgotar definitivamente, pelo contrário, eles vão se recompondo e, a cada obstáculo vencido, a pessoa sente-se como que realimentada em si própria e mais disposta a enfrentar novas etapas que aparecerão no futuro, no decorrer de sua vida. Esse é o principal objetivo de uma consciência do ser, fazer com que ela possa superar seus desafios sem ter perdas, pelo contrário, adquirindo experiências para uma melhora contínua. Caso não possa fazê-lo sozinha, deve compreender que precisa de ajuda. Na atualidade, grande número de pessoas já consegue perceber que pode ter um especialista para auxiliá-lo quando necessário e, por iniciativa própria, diante dos seus problemas. Buscar essa ajuda antes que a situação se agrave não a torna uma pessoa fraca, pelo contrário, a ajuda a ser mais forte. Se ela tiver muita coragem ao admitir que precisa da ajuda de um especialista, pode se considerar melhor, pois evitará um mal maior.

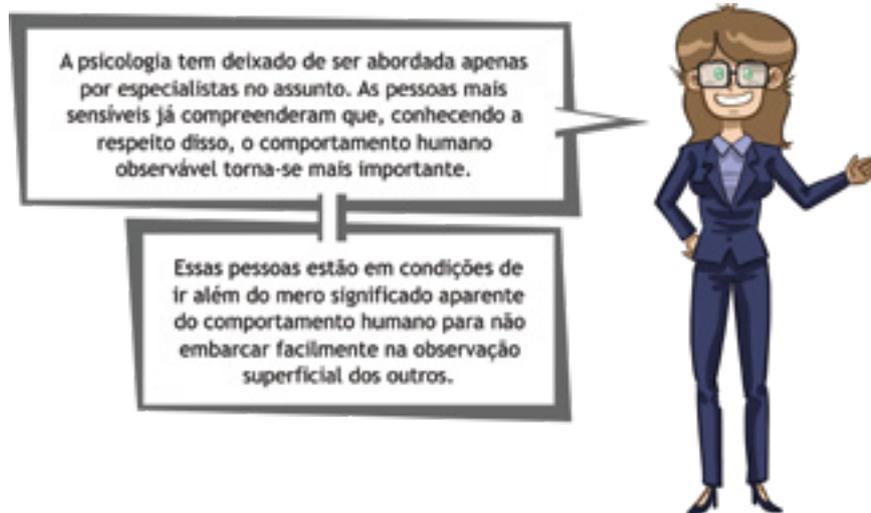


Há pouco mais de uma década, muitas pessoas se ofendiam quando era recomendadas a procurar um psicólogo ou um psiquiatra e, como defesa, davam a inevitável resposta: “ainda não estou louco”. A profissão era vista apenas para tratamento de doenças e não para o reforço de uma personalidade ou um auxílio na compreensão de suas angústias, desde as mais complexas até as mais simples.



Como no caso de doença física, a saúde psíquica deve ser preservada, evitando-se assim que casos mais graves de desajustamento surjam e tornem-se crônicos, o que levaria à necessidade de uma intervenção mais drástica por parte daqueles a quem caberia orientar tais pessoas.

1.2 A Psicologia e a busca de sintomas comportamentais



Não é raro se ter percepções erradas a respeito da real maneira de ser de cada um. Atualmente, a psicologia tem se apresentado sob formas mais acessíveis às pessoas de uma maneira geral, podendo e devendo ajudar aqueles que dela se socorreram a levar uma vida humanamente mais confortável.

Depois dos estudos de Freud, em 1930, tem-se procurado ir um pouco mais além dos sintomas comportamentais aparentes, pode-se, com base nesses estudos, verificar mais profundamente as razões de certas atitudes humanas. Não se trata de justificar, mas de tentar explicar melhor as relações humanas, para que se possa chegar o mais próximo possível dos reais "porquês" da conduta humana. Sem isso, muitos daqueles comportamentos indesejáveis serão considerados simplesmente como má vontade, falta de educação e assim por diante. É preciso compreender que a intenção primeira de cada pessoa é a de ser produtiva e estabelecer relacionamentos interpessoais significativos. Se isso



não ocorre no seu trabalho, na sua vida familiar, na sua carreira escolar e profissional, é porque essa pessoa deve estar acumulando dentro de si pressões que levam a sentimentos de inadequação pessoal. Se nos lembrássemos de que toda pessoa-problema para nós é, antes de tudo, um problema para si mesma, a convivência e o entendimento entre todos seriam mais fáceis, e uma grande quantidade de sofrimento que nasce dos desencontros pessoais poderia ter sido evitada, a empatia é fundamental para a compreensão das relações humanas.

A título de exemplo, ilustrando o fato de que existem sempre boas razões pessoais para determinadas condutas que qualificamos de indesejáveis, há casos narrados pela psicologia aplicada à situação organizacional que muito bem ilustram a importância de se compreender o porquê do ocorrido. As boas intenções e as más intenções são meros julgamentos de valor, que precisam ser melhor detalhados, para que se possa ter uma visão mais ampla da situação abordada.

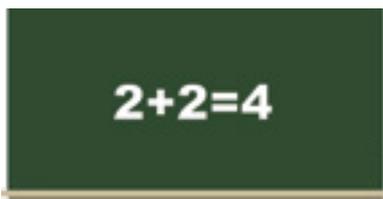
1.3 A natureza das ciências do comportamento

As explicações fornecidas pelas ciências comportamentais são regidas por raciocínios especiais, pautando-se por fatos pertencentes à história de vida de cada um. É dessa forma que, a não ser rarissimamente, essa ciência fornecerá postulados universais e leis definitivas; não é objeto dessa ciência buscar uma fórmula ideal de conduta ou de ação e reação, isso são as regras de conduta social que regem, sendo o indivíduo adaptado a elas ou não.

O ser humano vai passando por experiências pessoais que vão marcando indelevelmente sua história de vida, quer na infância, quer na adolescência e mesmo na fase adulta. É por isso que se considera que cada um seja o resultado de suas características inatas e das experiências vividas. Atentando-se cuidadosamente para esses fatores e considerando-os por sua coerência intrínseca, será possível conhecer e explicar com maior segurança aqueles dados que configuram a realidade do comportamento das pessoas. Como não existe bagagem inata idêntica e tampouco experiências de vida exatamente iguais, é possível chegar à conclusão sobre a diferença mais característica entre as ciências exatas e as ciências comportamentais.

O caráter da pessoa é forjado por uma série de fatores que vão desde seu convívio familiar, passando pelo convívio social, até o ambiente em que ele vive.

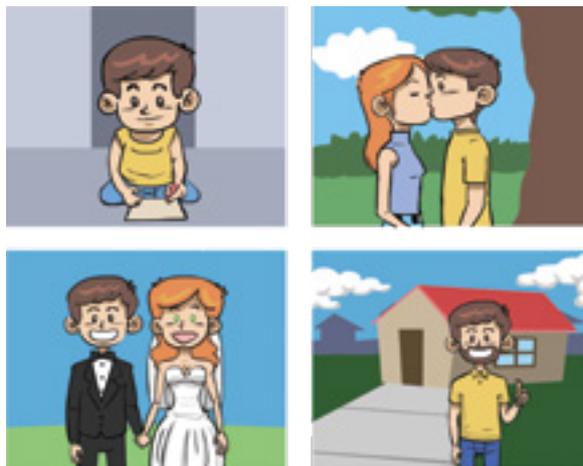
Uma pessoa pode não se incomodar em jogar um papel na rua, mas pode guardar esse papel para jogá-lo em uma lixeira se o ambiente for o de trabalho, isso representa que fatores de educação têm uma influência marcante sobre o comportamento das pessoas, mas os ambientes também o têm.



No tocante às ciências exatas, torna-se impossível emitir opiniões e crenças, pois uma simples demonstração numérica poderá refutá-las fulminantemente, assim, ninguém se arrisca, pois seria tornar evidente a sua ignorância, os dados concretos são sempre os mesmos e podem ser comprovados sempre, a matemática, por exemplo, nos diz que dois mais dois sempre serão quatro.

Com relação às ciências do comportamento, mais amplamente denominadas ciências sociais, tais como a psicologia, a sociologia, a administração e outras, o caso é bem outro. No geral, todos têm coragem suficiente para explicar e interpretar os fatos defendendo fortemente o seu ponto de vista, mesmo que ele tenha sido formado apenas a partir de simples observações esporádicas e precariamente apoiadas em investigação mais criteriosa de dados empíricos. Todos nós, de certa forma, nos consideramos psicólogos natos, porque estamos acostumados ao convívio social.

Estudiosos denunciaram essa tendência, muito difundida, de considerar os fenômenos comportamentais de forma simplista e pouco aprofundada. Em virtude dessa tendência de formular verdadeiras leis sobre o comportamento humano, a partir de simples opiniões pessoais, muitos livros têm sido



escritos, muitas conferências têm sido proferidas, não mais divulgando, mas simplesmente banalizando uma área de conhecimento humano que já é há muito oferecida e reconhecida como ciência. Está ficando complicado separar o “achismo” do que realmente foi estudado e que pode ser comprovado. Especialmente o sincretismo característico do povo brasileiro tem incentivado as práticas de interpretações errôneas dos comportamentos, por pessoas não cientificamente habilitadas. Para esse tipo de “curioso”, é fácil achar uma explicação para o comportamento das pessoas e, sem cerimônia alguma, oferecer a troca de uma “simples consulta” formas de resolver problemas, tais como dificuldades na vida amorosa, nos negócios, no relacionamento com pessoas e muitas outras. Os livros de autoajuda têm sido os grandes vendedores nas livrarias, muitos buscando a solução para os problemas pessoais, mas, afinal, autoajuda não deveria ser escrito pela própria pessoa? O significado de autoajuda não é ajudar a si mesmo? Como alguém que não me conhece pode me dar uma receita de como eu devo me conhecer? E muitos destes livros contam experiências que a pessoa viveu e não que você viveu ou está vivendo. Infelizmente, a vulgarização das crenças sobre o comportamento humano faz jorrar no mercado livros que contêm ideias fascinantes, mas falsas, inoperantes e até mesmo prejudiciais no tocante ao seu aproveitamento, tendo em vista o bem e a felicidade dos indivíduos que se distraem com sua leitura, buscando alívio para todo tipo de inquietações pessoais. As próprias organizações brasileiras recrutam, por exemplo, engenheiros, advogados e outros profissionais sem a necessária formação para trabalharem em setores tidos como responsáveis por pessoas. É muito frequente, por exemplo, encontrar engenheiros trabalhando em área de recursos humanos. Nesse sentido, não imaginam que graves erros podem ser cometidos por esses profissionais ao longo de sua permanência nessas organizações.

Deve-se pensar que a aquisição de conhecimentos sobre o assunto não é algo tão simples assim. No momento em que as pessoas trilham o caminho do estudo científico sobre o comportamento, parecem logo tornar-se descrentes. Logo percebem que, antes de poderem interpretar a si ou ao outro, encontram-se diante da contingência de necessitar de uma grande dose de conhecimentos básicos, a começar sobre si, na maioria das vezes. Sentem-se como eminentemente insípidos e principalmente despidos de imediata aplicação prática. Ocorre, no entanto, que esse é o único começo possível, que implica a aquisição de um considerável acervo de teorias e pesquisas, para que não ocorra o incidente de se redescobrir a “roda redonda”. Como estudo científico de outras áreas, o estudo da psicologia pede muita paciência e seriedade.

1.4 A Psicologia e o comportamento organizacional

Para que um campo de conhecimento possa ser verdadeiramente respeitado como tal, é necessário que ele atenda a dois requisitos básicos:

1. Que esse campo de conhecimento possua bem delimitados e caracterizados os assuntos que pretende estudar. Tais assuntos formam aquilo que se conhece como campo de estudo da ciência, que retrata com clareza o conteúdo que tal ciência estuda e delimita seu campo de investigação;
2. Que o estudo desse assunto possua métodos próprios de investigação. É necessário que siga tipos específicos de passos formais, que precisam ser galgados até que se atinja o objetivo final, que é o conhecimento tão completo e adequado quanto possível daquilo que essa ciência se propôs a estudar, podendo assim chegar a uma comprovação.

O primeiro estabelece um objetivo do estudo ou o objeto do estudo. E o segundo a conclusão do estudo.

Para que uma disciplina se estabeleça como ciência independente, é preciso que ela possua objeto e métodos próprios.



Um lugar não muito cômodo cabe à psicologia, se comparada com outras ciências humanas, devido à quantidade de elementos técnicos e também a sua metodologia de estudo. É difícil definir exatamente qual seu objeto de estudo e seu método de pesquisa. Os conteúdos inconscientes, o comportamento, a subjetividade, o mundo inteiro, todas essas e algumas outras noções fazem parte do chamado fenômeno psicológico. As variantes são fatores que dificultam o estudo, mas que certamente o tornam mais instigante. Uma pessoa é hoje uma coisa e amanhã reagirá de maneira diferente.

Portanto, dada a abrangência de grande quantidade de aspectos, a delimitação do campo de estudo da psicologia parece não ser tão simples.

Um dos aspectos do comportamento humano, cujo estudo mais tem sido incentivado na atualidade, é aquele que procura compreender como as pessoas vivem e resolvem seus problemas dentro do ambiente de trabalho em que se encontram. Diferentemente da tecnologia, das finanças e da comercialização, a administração das empresas tem deixado claro que o elemento humano se caracteriza como fator de inquestionável importância com relação ao comprometimento de se chegar aos objetivos organizacionais pretendidos. Para a administração, está claro que são sempre as pessoas que obtêm os resultados, mesmo que apoiadas nos demais recursos.



Assim, os estudos e as pesquisas no campo do comportamento organizacional têm avançado rápido, principalmente em duas direções especiais.

Há aspectos igualmente importantes no campo da psicologia organizacional. O primeiro deles envolve o estudo do lado humano das organizações. Muitos psicólogos organizacionais, particularmente aqueles que são professores de universidades, conduzem pesquisas sobre as pessoas no ambiente de trabalho. O segundo aspecto inclui a aplicação dos princípios e das descobertas obtidas nas pesquisas.

A maioria dos psicólogos organizacionais está envolvida com a prática, seja como consultores ou como funcionários das organizações. É importante salientar que os estudos da psicologia nos leva ao conhecimento necessário para extrairmos o máximo do potencial humano, sendo assim, é importante reforçar que isso levará a um melhor resultado dentro das organizações, sendo isso que busca a administração, melhores práticas das relações humanas, visando a um melhor resultado operacional.

Não se pode negar o grande valor de **Taylor** como pioneiro ao procurar sistematizar o processo administrativo dentro das organizações. Seu enfoque, no entanto, concebia o comportamento humano como resultante direto daquelas medidas tomadas externamente aos indivíduos.



Taylor: O estadunidense Frederick Winslow Taylor (20/3/1856-21/3/1915), formado como engenheiro mecânico, é considerado o pai da administração científica. O foco do seu trabalho era a eficiência e eficácia operacional na administração industrial.



Sua formação de engenheiro o fez valorizar com grande ênfase as variáveis ambientais, acreditando que se o ambiente de trabalho estivesse suficientemente arrumado e organizado o empregado não teria outro comportamento senão o de produzir mais. Por isso, Taylor é conhecido como o pai da Administração Científica, dando ao mundo todo um conjunto de técnicas de racionalização do trabalho, seleção e treinamento especializados, conforme os requisitos dos cargos, departamentalização e especificidade na atribuição de responsabilidades, técnicas de cronometragem, pagamentos por peças produzidas, e assim por diante. O inegável valor dessas descobertas prende-se à época do seu aparecimento, isto é, fim do século XIX. Taylor não pode ser responsabilizado por uma desumanização das relações de trabalho, ele poderia não ter uma visão mais aprofundada das relações humanas, até porque a ciência da psicologia ainda era muito nova, mas tinha um grande senso de justiça social. Hoje a preocupação com o trabalho humano dentro das organizações já é bem outra. Em seu livro *Princípios da Administração Científica*, Taylor procurou combater a atitude desorganizada de administrar, propondo maior sistematização, como resultado acreditava que se poderia chegar a múltiplos benefícios, como propõe no final de sua obra:

“O baixo custo de produção, que resulta do grande rendimento, habilitará as companhias que adotaram a administração científica e, particularmente, aquelas que instituíram, em primeiro lugar, a competir melhor do que antes e, com isso, ampliarão seus mercados, seus homens terão constantemente trabalho, mesmo em tempos difíceis, e ganharão maiores salários, qualquer que seja a época” (TAYLOR, 1970, p. 128).

Isso significa aumento de prosperidade e diminuição de pobreza, não somente para os trabalhadores, mas para toda a comunidade.

A Escola da Administração Científica trouxe sua contribuição inegável num momento em que a Revolução Industrial se encontrava em grande efervescência. Sem dúvida alguma, ela atendeu a necessidades básicas do homem em termos de prover maior conforto físico na organização do ambiente de trabalho e maior segurança pelo pagamento por peça. Seu autor não teve, todavia, tempo suficiente para ir mais a fundo quanto ao exame dos motivos intrínsecos e de ordem mais íntima daqueles que passam a maior parte de suas vidas dentro do seu ambiente de trabalho. Assim, a tão almejada atitude cordial, a perda da atitude crítica, a vigilância suspeitosa que poderia chegar até a franca hostilidade não desapareceram, como Taylor esperava. Com o passar dos tempos, soluções do tipo generalistas começaram a se mostrar inoperantes, pois as pessoas que trabalham não são rélicas umas das outras, portanto, não respondem da mesma forma a um padrão de tratamento.



Há, também, a possibilidade de que os donos da produção tenham utilizado os conhecimentos de Taylor de uma maneira mais dura, usando os conhecimentos apenas daquilo que lhes era mais conveniente e lucrativo.



Atualmente, a psicologia do comportamento organizacional tem como objetivo principal aprofundar-se no estudo do homem que trabalha de forma menos generalizada.

Todos parecemos fazer alguma espécie de generalização acerca das pessoas, e isso é importante no decidir o que é 'prático' e o que é 'apenas teórico'. Os administradores têm a reputação de ser práticos e objetivos, reputação que os novatos podem equiparar erroneamente a uma forma de pensar inteiramente concreta e não genérica.

Uma teoria psicológica qualquer é tão necessária ao administrador que lida com problemas humanos quanto é uma teoria elétrica e mecânica ao engenheiro que lida com problemas de máquinas. Sem sua teoria, o engenheiro nem poderá pré-avaliar os efeitos de uma mudança sugerida no desenho. Sem uma teoria psicológica, o administrador não compreenderá o significado das bandeiras vermelhas da desordem humana; nem predirá os efeitos prováveis das mudanças que pretende fazer na organização ou na política pessoal. Assim os estudos das relações humanas, no curso de administração, são fundamentais para entender todo o contexto organizacional.



Dessa forma, entra-se em uma nova era no estudo do comportamento humano em situação de trabalho dentro das organizações ocidentais.



A pesquisa sistemática deve, dentro do campo de estudo das ciências comportamentais, fundamentar as teorias que, por sua vez, apresentam viabilidade de comprovação prática a qualquer momento.

Os enunciados aos quais os autores se referem são típicos dos psicólogos práticos, também vulgarmente conhecidos como "praticólogos", e comumente surgem em meio a conversas formais

e até mesmo em reuniões importantes; são os seguintes: “as pessoas são basicamente preguiçosas” ou “as pessoas só querem uma oportunidade para mostrar o que são capazes de fazer; ‘um bom vendedor vende a própria imagem antes de vender o seu produto” ou “ um bom produto vende-se por si próprio”; “o líder nasce líder” ou “qualquer pessoa pode ser treinada para ser um líder eficaz”; “os homens precisam saber exatamente quais são suas tarefas” ou “os homens trabalham melhor quando podem escolher suas próprias tarefas”; “ninguém motiva ninguém”; “bons líderes motivam seu pessoal”. Ao ler as frases enunciadas anteriormente, qualquer um logo se lembrará de uma exceção a tais regras, e isso põe em evidência o fato de quão frágeis são tais argumentos, quando se pensa em sua aceitação universal.

Há uma necessidade do homem de rotular as pessoas ou os comportamentos humanos, trazendo para o senso comum o que é mais complexo, para que ele mesmo possa se identificar com as situações e compreender o que se passa a sua volta, porém essa banalização ou generalização é formada por juízo de valores sem muito sentido real. Os resultados de inúmeras pesquisas empíricas são capazes de oferecer, no momento atual, um conjunto de informações que vem ao encontro das necessidades práticas do dia a dia sem que tenha a conotação de simples observações, opiniões ou preconceitos sem fundamento científico.

Sobretudo, no caso de pessoas que não possuem conhecimentos sistematicamente adquiridos a respeito do comportamento dentro das organizações, não deveria ser permitido discutir, na base de simples opiniões pessoais, a respeito de assuntos que já foram exaustivamente investigados pela psicologia. Essas pessoas inferiram a seu próprio modo falsas teorias que pretendem explicar, por uma simples opinião, os mais variados aspectos na maneira de agir do ser humano . A credibilidade dessas ciências comportamentais fica completamente ameaçada a partir das perigosas confusões que foram difundidas pelos conhecidos “psicólogos amadores”.



Ao possuir conhecimentos suficientes para compreender o outro, o autoconhecimento fica também esquecido. O consciente pessoal, por meio da compreensão dos outros, e a autopercepção são meritórios por si só e possuem também aplicações práticas. Posições gerenciais e profissionais requerem percepções mais corretas com relação aos outros, para tarefas como as de selecionar pessoas para os cargos e tarefas, comunicação e motivação.



Parabéns,
você
finalizou
esta lição!

Agora
responda
às questões
ao lado.

Exercícios

Questão 01 – Segundo nossos estudos, de que resulta o comportamento humano nas organizações?

- a) Das pressões por melhores condições de trabalho, em todos os níveis da organização.
- b) Da busca por conhecer melhor o homem no seu meio de trabalho, começando pela tentativa de conhecer o homem dentro do seu universo social.
- c) Das relações humanas e do processo de socialização no campo da ciência social aplicada, mas apenas as relações caracterizadas pelo comportamento individualizado do ser social.
- d) Do conhecimento entre a visão social e a integração do homem com a sua realidade contemporânea.

Questão 02 – Qual é a maior dificuldade encontrada pela psicologia organizacional?

- a) Ser reconhecida como útil para os dirigentes das organizações, pois estes sempre acreditam que esse ramo da psicologia gera um desperdício de recursos.
- b) Ser reconhecida como ciência social.
- c) Achar uma solução para os problemas de interação entre os níveis organizacionais.
- d) Fazer com que as pessoas se sintam mais à vontade para expor em público seus problemas psicológicos.

Questão 03 – O que a psicologia organizacional busca?

- a) A psicologia organizacional busca sintomas comportamentais.
- b) A psicologia organizacional busca solucionar problemas psíquicos dos indivíduos.
- c) A psicologia organizacional busca elementos para aumentar a motivação e a produção do trabalhador.
- d) A psicologia organizacional busca elementos para a criação de valores organizacionais que reforcem a cultura da organização.

Questão 04 – Hoje, como a ciência que visa ao estudo do comportamento humano, a psicologia está mais próxima das pessoas em geral, e seus conceitos se tornaram mais simples e compreensíveis para todos. Qual é a sua principal utilidade? Estes conceitos são utilizados para quê?

- a) São utilizados para retratar com maior simplicidade a realidade existencial do dia a dia de cada um, tornando essa ciência algo mais real e principalmente mais usual e prático.
- b) São utilizados para gerar uma confiança nas pessoas e assim poder fazer com que se tire delas a melhor relação de trabalho possível.
- c) São utilizados para identificar pontos de fragilidades do comportamento das pessoas, sendo assim, as organizações podem selecionar melhor as pessoas que trabalham para elas.
- d) São utilizados para manipular o comportamento das pessoas e, dessa forma, fazer com que elas sejam conduzidas de maneira a realizar o que desejam as organizações.

Questão 05 – Como os estudos de Freud contribuíram para a psicologia organizacional?

- a) Mostrando que o homem é um ser preguiçoso, que não gosta do trabalho e precisa ser conduzido.
- b) Mostrando a fragilidade da psique humana e a necessidade de um controle constante do trabalhador.
- c) Mostrando que a intenção primeira de cada pessoa é a de ser produtiva e estabelecer relacionamentos interpessoais significativos.
- d) Mostrando que todos têm problemas que geram, o que podemos chamar de, doenças psicológicas.

Questão 06 – As explicações fornecidas pelas ciências comportamentais são regidas por raciocínios especiais, pautando-se por fatos pertencentes à história de vida de cada um. Baseado neste ponto, pode-se afirmar que:

- a) as ciências comportamentais estudam apenas o desvio de comportamento das pessoas, mostrando as tendências de cada indivíduo a cometer erros;
- b) isso leva o indivíduo a observar as regras de conduta social que regem, sendo o indivíduo adaptado a elas ou não;
- c) as ciências comportamentais não ajudam muito na relação social dos indivíduos com a sociedade, apenas observam o comportamento do indivíduo e não sua interação com a sociedade;
- d) as observações mostram como o indivíduo se relaciona ou não com a sociedade, pois cria regras rígidas de conduta que o indivíduo deve seguir.

Questão 07 – O caráter da pessoa é forjado por uma série de fatores que vão desde seu convívio familiar, passando pelo convívio social, até o ambiente em que ele vive.

- () Certo.
- () Errado.

Questão 08 – No tocante às ciências exatas, torna-se impossível emitir opiniões e crenças. Isso é competência de que ciência?

- a) Do comportamento.
- b) Da informação.
- c) Da computação.
- d) Da matemática.

Questão 09 – Para que um campo de conhecimento possa ser verdadeiramente respeitado como tal, é necessário que ele atenda a dois requisitos básicos. Quais são esses dois requisitos?

- a) Ser abrangente no que se pretende estudar e assertivo nos seus resultados, mesmo que não possam ser comprovados.
- b) Relevância para a sociedade do assunto abordado e realização de pesquisas sobre o assunto para que possam servir de base de estudo.
- c) Assuntos do campo de conhecimento bem delimitados e caracterizados e métodos próprios de investigação.
- d) Relevância para a sociedade e ter elementos comprobatórios racionais e legais.

Questão 10 – Um dos aspectos do comportamento humano, cujo estudo mais tem sido incentivado na atualidade, é aquele que procura compreender como as pessoas vivem e resolvem seus problemas dentro do ambiente de trabalho em que se encontram. A qual estudo estamos nos referindo?

- a) Estudo da administração científica.
- b) Estudo da motivação humana.
- c) Estudo da mecanização.
- d) Estudo da burocracia.