

ÉTICA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Márcia Cristina de Moraes Siqueira (Organizadora)



GESTÃO E NEGÓCIOS

ÉTICA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Márcia Cristina de Moraes Siqueira (Org.).

GESTÃO E NEGÓCIOS



Autora

Marina Figueiredo Moreira

Pós-doutora em Business pela University of Nottingham (UK), PHD em Sciences de Gestion pela Université Aix-Marseille (França), Doutora em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Brasília (UnB). É Coordenadora do Mestrado Profissional em Administração Pública - MPA/UnB, Professora Adjunta do Departamento de Administração da UnB. Tem pesquisas relacionadas à Inovação, Inovação em Serviços, Inovação em Serviços Públicos, Inovação em Software, Políticas Públicas para Inovação, Compras Governamentais para a Inovação e Mudança e Inovação em Serviços.

Organizadora

Márcia Cristina de Moraes Siqueira Organizadora

Especialista em Gestão Empresarial. Atua na área de consultoria empresarial e educacional há 22 anos, tendo como principais realizações: na área empresarial, atuando na assessoria à gestão, com foco nas médias e pequenas, em soluções para estratégias do negócio, otimização das rotinas administrativas, melhorias de processos para produtividade e desenvolvimento de competências de equipe; na área educacional, colaborando na assessoria e no desenvolvimento de projetos pedagógicos para cursos técnicos (presencial e EAD) e de graduação, no Brasil, Moçambique e Cabo Verde. É professora universitária e desenvolve e formata conteúdos programáticos para cursos e workshops, palestrante; além disso, é instrutora nas áreas de liderança, comportamento organizacional e administrativa em vários estados no Brasil e em projetos desenvolvidos em Moçambique e Cabo Verde. Atuou por 17 anos na atividade profissional de secretariado, em empresas de grande porte. É, ainda, sócia diretora da SEED – Soluções Empresariais e Educacionais Dirigidas, e coach em negócios.

Design Instrucional

NT Editora

Projeto Gráfico

NT Editora

Revisão

NT Editora

Capa

NT Editora

Editoração Eletrônica

Nathália Nunes

Ilustração

NT Editora

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

Ética e comportamento organizacional. / Márcia Cristina de Moraes Siqueira, organizadora – 1. ed. reimpr. – Brasília: NT Editora, 2017.

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

ISBN 978-85-8416-203-1

1. Social. 2. Relações. 3. Ética.

I. Título

Copyright © 2017 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 fazer os exercícios propostos. Conheça os ícones logo abaixo:



Saiba mais

Esse 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 esse ícone tem bastante importância para seus estudos. Leia com atenção e, tendo dúvida, pergunte ao seu tutor.



Dicas

Esse 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 O COMPORTAMENTO HUMANO.....	7
1.1 Diferenças individuais	7
1.2 A complexidade do comportamento humano	13
1.3 O condicionamento do comportamento	17
1.4 O comportamento humano nas organizações	18
2 RELAÇÕES INTERPESSOAIS ESTÃO EM TODA PARTE	23
2.1 O mundo é feito de relacionamentos	23
2.2 O que é relacionamento interpessoal?.....	24
2.3 Relações interpessoais em uma organização	26
3 COMO NOS RELACIONAMOS COM OS OUTROS	31
3.1 Por que pensar em relacionamento interpessoal?.....	31
3.2 Como você estabelece relações com o mundo.....	32
3.3 Indivíduos em uma equipe.....	34
4 LIDANDO COM OUTRAS PESSOAS	40
4.1 O novo perfil profissional	40
4.2 O que o chefe pode fazer	41
4.3 O que cada um pode fazer	42
5 COMUNICAÇÃO: A CHAVE PARA O BOM RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	47
5.1 Você se comunica bem?.....	47
5.2 Nem toda comunicação é verbal.....	50
5.3 Erros comuns na comunicação	52
6 RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO TRABALHO.....	56
6.1 A cultura da empresa	56
6.2 O clima da empresa	58
6.3 Trabalho em equipe.....	59
6.4 Conflitos no trabalho: como evitá-los?	61
7 FORMAÇÃO DA PESSOA: VALORES HUMANOS, ÉTICA E CIDADANIA	65
7.1 Valores humanos	65
7.2 Ética	67
7.3 Cidadania	70

8 PREPARAÇÃO PARA O TRABALHO, DIREITOS E DEVERES DO TRABALHADOR	72
8.1 O curriculum vitae.....	72
8.2 Elementos da preparação de um currículo.....	72
8.3 Documentos básicos de um cidadão.....	76
8.4 CTPS – Principal documento do trabalhador.....	77
8.5 Direitos do trabalhador.....	78
8.6 Deveres do trabalhador	80
9 BOA CONDUTA PROFISSIONAL E SUPERAÇÃO DE DIFICULDADES	85
9.1 Ser profissional.....	85
9.2 Imagem pessoal e imagem profissional	85
9.3 Espírito de liderança.....	87
9.4 Projeto de vida e futuro profissional	88
9.5 Marketing pessoal.....	90
9.6 Entrevista de emprego	93
10 RELAÇÕES INTERPESSOAIS: INFORMAIS E FORMAIS.....	98
10.1 As relações interpessoais	98
10.2 Relações interpessoais na família (informais).....	99
10.3 Relações interpessoais no trabalho (formais).....	101

1 O COMPORTAMENTO HUMANO

1.1 Diferenças individuais

Considerando-se uma situação diferente do comum, como um determinado incidente, como, por exemplo, um computador que trava inesperadamente durante um trabalho importante, é possível observar com facilidade que cada um exibe um comportamento diferente, isto é, reage ao mesmo estímulo de maneira individual e própria.

Um dado tão evidente como esse faz ressaltar o aspecto das diferenças individuais de comportamento, o que chamou a atenção dos estudiosos. Mesmo parecendo um dado simples, a sua explicação não tem sido fácil, e isso determinou a necessidade de se proceder a um número muito grande de pesquisas, teorias e explicações a respeito do tema. Se não é difícil notar os diferentes comportamentos entre as pessoas, também não é tão simples descobrir as suas reais causas.



Importante

Existe uma grande quantidade de aspectos que determinam as diferenças comportamentais. Cada uma das pessoas tem as suas experiências vividas que determinam um número infinito de variações entre os diferentes tipos e estilos de personalidade.





Tais variedades comportamentais já indicam que as pessoas sempre reagirão de modo diferente.

Sem falar ainda nas questões situacionais, pois uma mesma pessoa pode reagir de forma diferente em situações iguais, mas em momentos diferentes de sua vida, isso só aumenta essa discussão a respeito do comportamento humano.



A ambiguidade do estudo da Psicologia se deve a três causas principais:

1. a lógica do comportamento humano;
2. o aspecto impalpável do psiquismo;
3. a complexidade própria do comportamento humano.



A lógica do comportamento e a história de vida

Do ponto de vista da lógica do comportamento humano, se é que podemos considerar o comportamento humano como algo lógico, principalmente no sentido de se ter uma constância, é necessário que deixemos bem claro que nem sempre dois mais dois serão necessariamente quatro. Essa observação serve para advertir que os estudos sobre esse assunto têm uma metodologia própria e não podem ser comparados aos modelos da metodologia usada pelas ciências exatas.

Em determinado momento da história da Psicologia, acreditou-se que o atraso dessa ciência pudesse ser atribuído à metodologia por ela utilizada, que divergia daqueles outros métodos empregados por outras ciências. Até então, a Psicologia estava impregnada na filosofia, e um dos seus objetivos principais era, nesse caso, caracterizar a natureza humana, pesquisando qual a sua origem e seus fins últimos. Isso permite concluir que a Psicologia, nessa época, estava consistentemente orientada por conceitos morais.

Na tentativa de abandonar esse enfoque, foi em 1860 que **Fechner** publicou *Elementos de psicofísica*, no qual demonstrou como fazer medidas de eventos e quantidade das ações mentais, bem como o modo pelo qual os dados quantitativos psíquicos se relacionavam com os físicos. A partir desse livro, estava lançada a pedra fundamental da Psicologia experimental, que teve em **Wundt** a sua maior expressão, trabalhando em seu laboratório da Universidade de Leipzig, em 1879.

Fechner: Gustav Theodor Fechner (19/4/1801-28/11/1887) foi um filósofo alemão precursor da psicologia experimental, e sua obra *Elementos de psicofísica* pode ser considerada o início da psicologia como ciência.

Wundt: O também alemão Wilhelm Maximilian Wundt (16/8/1832-31/8/1920) é considerado, junto de Fechner, o fundador da psicologia experimental. A ele é creditado a criação primeiro laboratório de psicologia na Universidade de Leipzig.

A abordagem da psicologia de Wundt era rigidamente sistemática e lógica. Tinha lugar para tudo, classificava os fenômenos e os métodos em categorias claramente delimitadas e formulava princípios a respeito de como várias classes se relacionavam.

A importância do trabalho de Wundt a esse respeito pôde ser confirmada em outras pesquisas, caracterizando-o como um marco na história da ciência. Desta forma, alguns pesquisadores consideram 1879 como o ano do nascimento da Psicologia, porque nesta data Wundt conseguiu montar o primeiro laboratório formal para pesquisas em psicologia na Universidade de Leipzig.

A partir de então, a Psicologia toma a conotação de “estudo científico de experiência consciente”. Entre os anos de 1883 e 1893, aproximadamente 24 novos laboratórios de pesquisas psicológicas surgiram nos Estados Unidos e no Canadá.

Quase todos os pesquisadores do comportamento humano, durante essa época, procuravam usar uma abordagem matemático-dedutiva ou hipotético-dedutiva, propondo estabelecer hipóteses para depois, a partir delas, proceder a uma rigorosa dedução.

A maioria desses estudos segue esse princípio porque era a maneira que sempre se estudou a ciência, buscando uma explicação lógica de maneira palpável para os fenômenos. Assim, essa forma de pensar não foi mudada, e até hoje há uma tendência do homem em tentar explicar os eventos por meios mais racionais. Para se explicar a presença de fantasmas em determinados locais, tenta-se filmar o fantasma, este é um exemplo de procurar explicar de maneira racional algo que talvez não possa ser explicado assim.

É fácil entender que essa forma de estudo do comportamento humano não teve vida longa, ainda que tenha sido uma experiência excitante, pois uma vez descobertas as leis que regiam o psiquismo, o comportamento das pessoas poderia ser previsto, até mesmo controlado, não deixando mais pontos cegos a respeito do assunto. Essa era a crença vigente, principalmente nos Estados Unidos.



Logo outros estudiosos foram mostrando que a relação entre os fatos humanos se estabelece de maneira diferente daquela prevista por regras prefixadas; portanto, ligadas às características próprias de cada um. A relação causa e efeito não é tão rigorosa quanto se poderia superficialmente imaginar. Um mesmo estímulo não provoca respostas comportamentais iguais em pessoas diferentes; por outro lado, as respostas comportamentais iguais não foram suscitadas pelos mesmos estímulos.

São exemplos da lógica própria da vida psíquica o fato de que duas crianças superprotegidas não necessariamente apresentarão o mesmo comportamento na fase adulta, seja ele de submissão, seja de revolta a essa proteção materna exagerada.

Por outro lado, o mesmo sintoma, como o alcoolismo, se estudado em duas pessoas diferentes, provavelmente evidenciará duas histórias bem diferentes ou, mais simplesmente, apontará causas diferentes.

Dada a complexidade do estudo do psiquismo humano, logo surgiram concepções ímpares a respeito dele. Duas escolas defendem posições diferentes:



William James: O nova-iorquino William James foi um dos fundadores da psicologia moderna, tratando da educação e a psicologia da experiência religiosa. É considerado o pai da psicologia americana.

Watson: O behaviorismo fundado por John Broadus Watson teve seus primeiros experimentos feitos em animais. Feitos com ratos e macacos, esses experimentos serviram de base para difundir a corrente que quebraria a barreira entre a psicologia animal e humana.



a) Estruturalista: procura analisar a vida psíquica nos seus elementos componentes, buscando entender a relação entre eles.

b) Funcionalista: procedeu aos seus estudos na busca das funções psíquicas, como o fez **William James** (1842-1910). Em sua obra, propõe que a psicologia deve investigar as funções, e não as estruturas psíquicas.

No início do século XX, **Watson** (1878-1958) muda o curso do estudo do psiquismo, fundando a corrente behaviorista. Aqui, o pressuposto teórico básico é o de que a “psicologia científica deveria estudar os comportamentos observáveis”.

Para tanto, o comportamento passa a ser entendido como sendo uma resposta a estímulos vindos do ambiente. Caso fosse possível descobrir a ligação necessária entre os dois elementos, seria possível formular leis que dominariam o psiquismo com vistas à possibilidade de mudá-lo por meio do processo de aprendizagem.

O behaviorismo é considerado a principal escola que visa explicar o comportamento do homem no meio em que vive, passando a ser a principal base teórica para o estudo do comportamento humano nas organizações.

O aspecto impalpável do psiquismo humano

Outra grande dificuldade que se apresenta no decorrer do estudo do comportamento humano é, sem dúvida, o aspecto impalpável, também conhecido como invisível, do psiquismo humano. Tentar localizar funções psíquicas, tais como inteligência, emoções, memória e muitas outras, de forma específica, em determinadas regiões do cérebro humano, é tarefa que, do ponto de vista da ciência, ainda guarda alguns pontos desconhecidos.

Não podemos negar que estudos desenvolvidos pela neurologia, farmacologia, endocrinologia e outras áreas da medicina permitem concluir que determinados comportamentos podem ser tanto estimulados como inibidos por determinadas drogas e em determinadas circunstâncias.



Exemplo disso são os avanços nos estudos da neurologia que permitem identificar muitos sintomas comportamentais, que até então eram considerados como originários tão somente da vida psíquica. O mesmo se dá com o aprofundamento das pesquisas dentro da área de fisiologia ou do funcionamento dos diferentes órgãos que compõem o corpo humano.

Tais avanços da Medicina deixam ainda algumas dúvidas em suspenso. Se, por exemplo, há drogas capazes de diminuir estados ansiosos, notamos que, durante o tempo em que um indivíduo está sob o efeito de tal medicamento, ele consegue recuperar o seu equilíbrio; no entanto, findo esse efeito, na maioria dos casos, reaparecem os sintomas ansiosos. Cada vez mais temos certeza de que a cura desses estados só tem sido possível com a conjugação de um tratamento medicamentoso e psicoterápico. A droga age, portanto, como coadjuvante do tratamento, a qual precisa ser complementado pela interferência específica de um psicoterapeuta.



A observação do comportamento aparente

Parece impossível estudar a vida psíquica de forma imediata e direta. É por isso que, sob vários aspectos, para melhor compreender aquilo que pretendemos, observamos e estudamos sistematicamente o comportamento humano, buscando inferir características próprias a cada pessoa que esteja por trás da maneira de ser aparente das pessoas, para que se possamos atingir a interpretação do significado desse comportamento.

Por exemplo, ao constatar que alguém ficou com o rosto vermelho de repente (comportamento objetivo), inferimos, portanto, que deve ter havido algum fator desagradável (interpretação do fato). O chefe que dá com os punhos violentamente em cima de sua mesa está evidenciando seu desagrado por alguma coisa. Visto isso, o pesquisador que trabalha com a técnica de observação de comportamento, em geral, passou por um treinamento muito minucioso, no sentido de conseguir ser capaz de detectar o fato em si, despindo-o das distorções oriundas da sua própria percepção individual.





Etologia: é a ciência que estuda o comportamento animal.

Em virtude do fato de que, em muitos casos, só se consegue conhecer os aspectos internos das pessoas mediante observação do seu comportamento aparente, o estudo da psicologia em muito tem se baseado naquilo que ele pode significar. Como muitos fenômenos do comportamento humano não podem ser experimentalmente comprovados e estudados, porque fogem dos princípios da experimentação, ou porque são constituídos de fatos que se espelham ao longo de um grande período de tempo, observamos vários indivíduos a respeito de um mesmo fenômeno.

O método da observação vai ao campo em que se processam os fenômenos em vez de trazer o experimento para o laboratório. Exemplo disso é o estudo feito pelos **etologistas**, que observam os animais no seu habitat natural para melhor compreender os seus atos instintivos. A observação assim conduzida retira do ser que está sendo observado aquela impressão de ser uma “cobaia de laboratório”, o que determina uma conduta muito mais natural de sua parte.

O método de observação nas organizações

Em psicologia aplicada às circunstâncias organizacionais, esse tem sido o método mais frequentemente utilizado. Importantes pesquisas a respeito da motivação no trabalho, das características de líderes eficazes, da moral e do clima organizacional são feitas por meio de observação, quer com entrevistas individuais ou coletivas, quer pelo preenchimento de questionários especialmente construídos para tanto. Um exemplo disso é a pesquisa que pretende conhecer quais as necessidades do trabalhador que não estão sendo atendidas naquele momento – portanto, qual a sua motivação pessoal que está sendo frustrada, ocasionando insatisfação por parte do pesquisado.



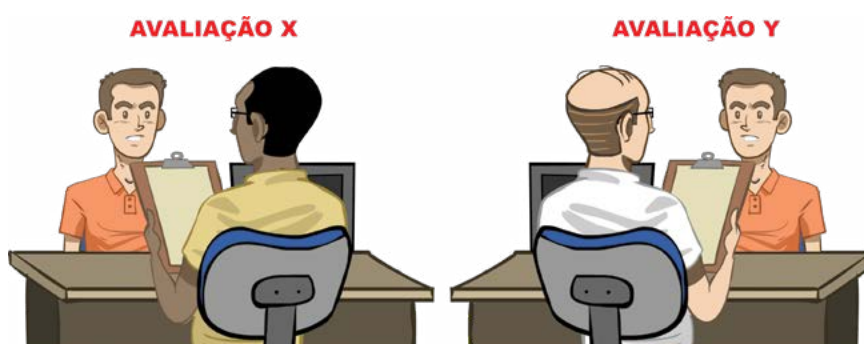
O método da observação também tem sido particularmente útil na pesquisa de mercado, por meio da qual são colhidas opiniões dos consumidores sobre suas expectativas com a compra de determinados produtos. É sabido que em muitos supermercados são instalados aparelhos de televisão que colhem expressões e atitudes dos compradores, para saber quais os elementos que mais chamam sua atenção e os levam a comprar um e não outro produto. Alguns autores propõem a vantagem do uso da observação, uma vez que ela “minimiza a artificialidade. Pode ser a melhor forma de começar quando se sabe pouco sobre os fenômenos em estudo”

O método de observação não exclui o concurso da estatística. Ele deve, nesse caso, determinar tamanhos e tipos de amostragem a serem escolhidos, controlar numericamente as variáveis observadas e correlacioná-las da maneira mais indicada. Há pessoas que acreditam que, para concluir uma lei sobre qualquer fenômeno observado, basta abrir os olhos e vê-lo. Esse é um erro que, embora se cometa com certa frequência, não deve acontecer quando se está interessado em estudar cientificamente qualquer acontecimento. É do cuidadoso tratamento estatístico dos fatos observados que será possível ter confiança nas conclusões a que se chegou.

Muitos planos de benefícios, tais como restaurantes, cooperativas, assistência médica e outros, têm sido postos em prática, supondo-se que eles preencham as necessidades de todos os empregados. Posteriormente, quando se verifica que o nível de satisfação dos empregados não é aquele que se esperava, torna-se necessário pesquisar sob que aspectos esse plano foi inadequado.

O método da observação não exclui também a formação específica dos pesquisadores de dados, entrevistadores e usuários de questionários. Isso envolve, por sua vez, uma equipe de pessoas especialmente formada, demandando tempo e habilidades especiais daqueles que trabalham nessa área.

É necessário prudência quanto às conclusões que adotadas a partir do método de observação, uma vez que o próprio observador possui coeficientes pessoais que podem interferir nos resultados da sua observação. Um bom exemplo disso são as diferentes avaliações de desempenho feitas sobre um mesmo empregado por dois observadores diferentes. Essas duas observações nem sempre coincidem.



1.2 A complexidade do comportamento humano

É necessário considerar as limitações impostas pela complexidade do assunto no estudo das ciências do comportamento. Essa complexidade reside principalmente no grande número de variáveis que entram em jogo, mesmo que se trate de um comportamento relativamente simples.

Exercitando o conhecimento

Julgue os itens que se seguem em verdadeiro (V) ou falso (F):

1. () De forma bastante ampla, podemos dizer que o comportamento humano pode mostrar determinadas características quando menos se espera.
2. () É pequeno o número de condutas inesperadas por parte daqueles que estão sendo observados.
3. () É realisticamente impossível compreender todo o comportamento quando se leva em conta o número de variáveis envolvidas em determinada situação e as inúmeras maneiras pelas quais essas variáveis podem se combinar.
4. () Um mesmo estímulo provocará resposta idêntica por parte de muitas outras pessoas.



Variáveis que afetam o comportamento

Essas variáveis podem ser subdivididas em individuais e ambientais. As variáveis de ordem individual dizem respeito a toda bagagem inata, especialmente programada por meio do DNA, mais as experiências adquiridas ao longo das várias fases evolutivas, tais como infância, adolescência e fase adulta de cada um. Já as variáveis de ordem ambiental incluem todos os possíveis eventos extrínsecos ao indivíduo, tais como grupo social, cultura, fatores do ambiente físico propriamente dito e muitíssimos outros.

De forma bastante ampla, podemos dizer que o comportamento humano pode mostrar determinadas características quando menos se espera. É, portanto, muito grande o número de condutas inesperadas por parte daqueles que estão sendo observados. É realisticamente impossível compreender todo o comportamento quando se leva em conta o número de variáveis envolvidas em determinada situação e as inúmeras maneiras pelas quais essas variáveis podem se combinar. Não necessariamente um mesmo estímulo provocará resposta idêntica por parte de muitas outras pessoas.

Um exemplo eloquente da complexidade na determinação das variáveis envolvidas em determinado comportamento surge com os estudos sobre hereditariedade de características psicológicas. Até o momento presente, esse tipo de estudo não tem sido capaz de isolar com precisão aquelas características que podem ter sido determinadas já no ato da concepção, as que são oriundas da experiência intrauterina, as vivências adquiridas pela experiência do momento do parto e finalmente as demais adquiridas após o nascimento. Especificar com precisão aquilo que é inato e aquilo que é adquirido no comportamento humano é tarefa que ainda deixa a desejar.

O método experimental

Uma tentativa de conseguir esclarecer as dificuldades encontradas no estudo das ciências comportamentais, em virtude de sua complexidade, foi a utilização do método experimental. Ao procurar utilizar-se do método experimental, o psicólogo está adotando uma abordagem de ciência natural para a compreensão dos fenômenos. O objetivo básico dessa abordagem é descobrir as condições antecedentes necessárias para que um evento possa ocorrer.

Dessa forma, a vantagem reside no fato de se poder determinar com precisão em que condições exatamente se consegue fazer aparecer um determinado comportamento. Com tal método de estudo, portanto, será possível concluir que todas as vezes nas quais certas situações existirem necessariamente ocorrerá um comportamento, e não outro.

O método experimental é um método de pesquisa usado para demonstrar que a mudança de uma variável causa mudança em outra. A condução de um experimento envolve certamente a modificação de um fator, que é chamado de variável independente. O pesquisador, então, mede a mudança que é produzida em um segundo fator, chamado de variável dependente. A variável dependente é assim chamada porque a sua mudança depende das variações na variável independente.

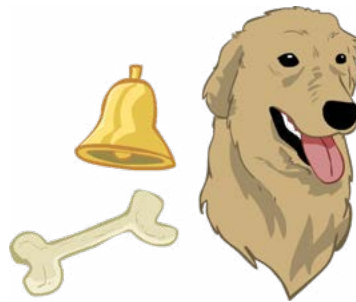
Um dos aspectos mais importantes do método experimental reside na possibilidade de exercer absoluto controle sobre as variáveis que circundam o indivíduo que está sendo estudado. A elas se atribui a denominação de “variáveis independentes”, pois não é encontrada nenhuma relação entre elas. Como elas devem afetar o comportamento daquele que se está submetendo ao método da experimentação, as características comportamentais nesse caso são conhecidas como “variáveis dependentes”, pois qualquer variação nas primeiras determinará uma modificação nessas últimas.

O trabalho de **Pavlov**, que lhe rendeu o prêmio Nobel de medicina em 1904, é um exemplo típico da utilização do método experimental. Seu trabalho o levou a descobrir aquilo que ficou sendo conhecido como reflexo condicionado aprendido, a partir das experiências realizadas com cães.



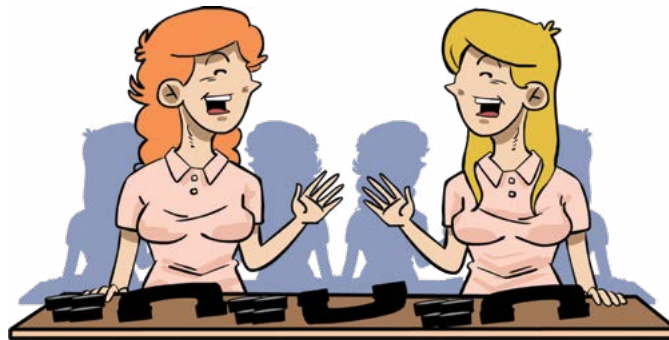
Pavlov: O russo Ivan Petrovich Pavlov (1849-1936) foi vencedor do Nobel de Medicina que “acidentalmente” entrou no campo da psicologia do comportamento, teorizando a respeito do condicionamento clássico.

Dentro do campo da psicologia, **Thorndike** também realizou um trabalho experimental com gatos, sendo levado a enunciar a conhecida Lei do efeito. Nesse caso, todo comportamento que leva à recompensa passa a ser incorporado ao repertório psíquico, voltando a se repetir. O trabalho mais refinado, experimentalmente, foi o desenvolvido por **Skinner**, psicólogo da Universidade de Harvard, utilizando-se de pombos e ratos. Depois de experimentos rigidamente controlados, ele (Skinner) acaba enunciando os pressupostos básicos da teoria do condicionamento operante. Os trabalhos de Thorndike e Skinner foram desenvolvidos primeiramente com animais, para que posteriormente se pudesse estender ao comportamento humano as conclusões tiradas a partir da observação do comportamento dos animais submetidos a uma sistemática experimental. Como tais pesquisas foram realizadas principalmente no campo da aprendizagem, esses pesquisadores são conhecidos como os mais representativos nomes dentro do conhecimento operante, da psicologia da aprendizagem ou também da modificação de comportamento.



Método experimental nas organizações

Dentro do campo de estudo das ciências comportamentais aplicadas às organizações, a experiência de **Elton Mayo** se encaixa perfeitamente no modelo experimental, como a feita com as operadoras da fábrica Western Electric.



Ele pretendia, de início, estudar o efeito da luminosidade na elevação dos índices de produtividade. Todavia, concluiu que o relacionamento interpessoal das moças dos dois grupos que estavam sob experimentação foi mais importante que a variável inicial. Tanto um grupo como outro elevaram sua produção, apesar de estarem sob o efeito constante de diferentes tipos de iluminação.

O pesquisador descobriu, por meio de entrevistas posteriores, que as variáveis determinantes foram os laços de amizade que uniam cada pessoa dos grupos. As conclusões do experimento de Mayo o levaram a enunciar o pressuposto teórico básico da Escola das Relações Humanas. A sua teoria que, durante muito tempo, influenciou fortemente certas orientações de uma determinada filosofia administrativa, em um número incontável de empresas, nas décadas de 60 e 70.

O exame das principais fases características de um procedimento experimental facilita a sua compreensão. Essas fases são:



Thorndike: Edward Lee Thorndike (1874-1949) foi um psicólogo americano. Sua Lei do Efeito serviu como base para o trabalho a ser realizado por Skinner sobre o comportamento operante.

Skinner: Burrhus Frederic Skinner (1904-1990) estudou o comportamento operante com ratos e pombos. Também estudou sobre o comportamento verbal humano e a aprendizagem.

Elton Mayo: A pesquisa do psicólogo e sociólogo Elton Mayo (1880-1949) em uma fábrica em Hawthorne revelou a importância de considerar os fatores sociais em uma situação de trabalho.

1ª fase – observação

Observou-se que pessoas com níveis muito altos de inteligência suportam mal tarefas muito rotineiras.

2ª fase – hipótese

O nível intelectual pode ser um elemento de desajustamento no trabalho.

3ª fase – verificação da hipótese

São formados dois grupos de empregados com diferentes níveis de inteligência. Grupo “A”, inteligência acima do normal; grupo “B”, inteligência no limite inferior da normalidade.

Os dois grupos recebem a atividade de rotular garrafas, sendo que ambos estão exatamente sob as mesmas variáveis ambientais.

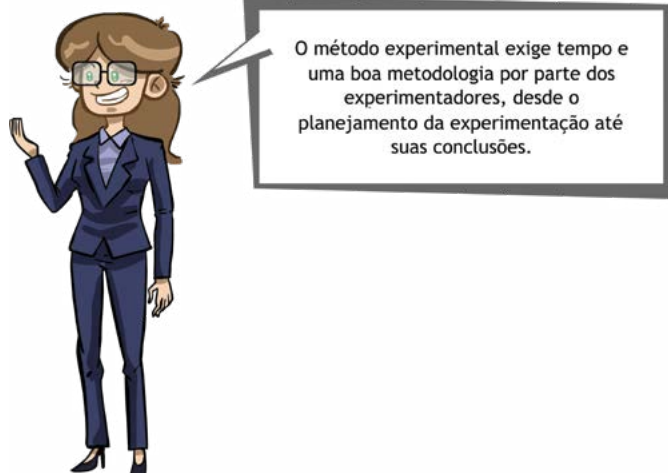
Observando os dois grupos, pode-se verificar que os elementos do grupo “A” evidenciam sintomas de desagrado com relação à tarefa que lhes foi atribuída, enquanto que os indivíduos do grupo “B” conseguem manter seu nível de satisfação no trabalho, apresentando uma produtividade constante e crescente.

4ª fase – conclusões

Quanto mais alto for o nível de inteligência de um empregado, mais rapidamente ele se mostrará descontente com atividades de complexidade limitada ou com situações rotineiras.

Limitações do método experimental

Muitos aspectos do comportamento humano são passíveis de experimentação. Todavia, restringir todo e qualquer estudo ao método experimental é forçar demais uma verdadeira compreensão do homem na sua maneira natural de comportar-se. Esse método é objetivo, mas possui limitações que devem ser lembradas: a primeira delas é que nem todo comportamento é suscetível de investigação experimental. Por exemplo, não se pode trabalhar experimentalmente com o estudo das emoções, pois basta que aquele que está sendo estudado se sinta observado para que uma variável incontrolável faça parte do processo. Em segundo lugar, eticamente também não se pode provocar determinados comportamentos, como fobias ou neuroses, para verificá-los experimentalmente. Isso levaria o sujeito do experimento a um desajustamento que pode ser negativo para ele.



Geralmente envolve toda uma equipe de especialistas em diversas áreas de Psicologia, sendo necessária, muitas vezes, a colaboração de outros especialistas, como é o caso dos estatísticos, para fins de tratamento dos dados obtidos. Assim sendo, esse método requer bastante tempo disponível e dedicação integral dos interessados em estudar e comprovar hipóteses comportamentais.

1.3 O condicionamento do comportamento

Diante daquilo que foi visto, caso aqueles que se interessam pelo estudo do comportamento humano tenham expectativas de conseguir conceitos e definições inquestionáveis ou únicos, dificilmente verão seus desejos satisfeitos. Diferentemente das ciências exatas, existe a respeito deste assunto uma ampla gama de enfoques, sem que nenhum deles possa ser considerado como contrário ou substituto do outro.

É necessário conhecer o maior número possível de abordagens para compreender como se deu o estudo do ser humano no decorrer do tempo.



Trata-se, enfim, de muitos detalhes que foram sendo dados no decorrer de muitos anos por um grande número de estudiosos. Tais estudos, hoje se transformaram num considerável acervo de conhecimento que merece cuidadoso exame para que se chegue a uma conclusão final considerável. É bom que se faça, então, um exame, ainda que rápido, das diferentes etapas vencidas ao longo do tempo pelas ciências do comportamento.

As principais partes da psicologia relacionadas com este estudo são:

1) A psicologia experimental: inspirou-se em duas correntes principais, a da ciência em si e a da contribuição mais filosófica, que é o empirismo crítico, o associacionismo e o material científico.

2) O estruturalismo e funcionalismo: com sua nova forma de pensar, introduzem a anatomia e a fisiologia no domínio da psicologia, o que passa a ser, daí por diante, uma característica fundamental nas pesquisas mais atuais sobre comportamento. A psicologia funcional deve ser considerada como a psicologia das operações mentais, em oposição à psicologia dos elementos. É uma psicologia voltada ao estudo da consciência, que considera a mente como intermediária entre as necessidades orgânicas e o meio. Não só o conflito em nível individual, mas também entre os grupos, constitui-se num processo social fundamental, pois na maioria das vezes ele é o grande elemento propulsor do desenvolvimento. Procurando tornar o trabalho menos conflitivo, e, portanto, mais agradável, encontram-se formas mais adequadas de produção.

3) O behaviorismo, outra tendência marcante: a terceira escola a ser estudada que merece destaque especial é a *behaviorista*, que inicia seus primeiros passos durante a primeira década do século XX, persistindo até os dias de hoje como tendência marcante na explicação do comportamen-

to humano. O comportamento humano deveria ser estudado objetivamente. Os behavioristas são conhecidos como pertencentes à corrente que defende a ligação entre estímulo-resposta, na qual: “dado o estímulo, a psicologia deve prever a resposta e vice-versa”. Em termos organizacionais, por exemplo, se um aumento de salário (estímulo) determinou em dado momento maior produtividade do empregado (resposta), todas as vezes que uma melhora de vencimentos for oferecida ao trabalhador, necessariamente este elevará sua produtividade.

4) Uma posição antagônica ao behaviorismo: o gestaltismo. Como uma espécie de reação às escolas estruturalista, funcionalista e behaviorista, surge a psicologia de Gestalt, que significa, em alemão “todo organizado” ou “padrão”. Os gestaltistas rejeitam a noção de que as experiências podem ser desintegradas em elementos. Mais que isso, insistiam que a experiência só poderia ser estudada enquanto um todo. Isto é, que a experiência como um todo é quantitativamente diferente da soma dos seus diferentes elementos. Essa concepção, considerando a indivisibilidade da vida psíquica, rompe completamente com qualquer tipo de pensamento mecanicista e associacionista, procurando compreender o comportamento humano dentro da estrutura de campo. Assim, não existem respostas ou estímulos isolados; as pessoas comportam-se a partir de determinada organização, configuração ou Gestalt desses estímulos, formando com eles um processo total; trata-se de uma visão global de comportamento.

1.4 O comportamento humano nas organizações

Com a tentativa de utilização prática da teoria psicológica, surgem então os diferentes campos de aplicação dessa ciência que, embora a cada dia mais numerosos, são passíveis de um rápido exame, como é visto a seguir.



Nas organizações, essa especialidade do estudo do comportamento humano, de um lado, considera as pessoas em circunstâncias de trabalho e, de outro, oferece importantes informações sobre aqueles que estão fora desse contexto, tais como clientes, consumidores, fornecedores, grupos políticos, grupos sindicais e, enfim, todo e qualquer grupo de pessoas que componha o ambiente no qual a empresa encontra-se inserida.

Tem-se a impressão de que as formulações básicas em muitas escolas de administração foram embasadas não somente nas pesquisas, como também nas teorias psicológicas, construídas com o objetivo de chegar ao melhor entendimento do comportamento humano.



Para o especialista em recursos humanos, não somente o conhecimento das pessoas a que se destinam as estratégias administrativas é de grande importância, como também a análise detalhada dos outros sistemas que interagem com a organização.

Diferentemente daquilo que muitos pensam, o psicólogo não tem possibilidade de esgotar todos os ramos de conhecimento nos quais se subdivide a psicologia. Sem entrar em maiores detalhes e fazendo um grande apanhado dessas diferentes especializações, torna-se possível ter uma ideia dos diferentes campos de trabalho: Psicologia Social, Psicologia Clínica, Psicologia Experimental, Psicologia Educacional, Psicologia do Desenvolvimento, Psicologia Fisiológica ou Comparada, Engenharia Psicológica, Psicologia da Maturidade e Velhice, Psicologia do Consumidor, Psicologia das Artes, Psicologia Filosófica, Psicologia do Lazer e assim por diante.

A psicologia é a ciência do comportamento humano (e não humano), da cognição, da emoção e da motivação. Ela pode ser subdividida em diversas especializações, algumas delas se preocupam basicamente com o próprio conhecimento da psicologia enquanto ciência (experimental) e outras com a aplicação de princípios científicos. A área de aplicação que reúne maior número de psicólogos é a psicologia clínica. Os psicólogos clínicos lidam com o tratamento de distúrbios e problemas psicológicos.



Já a psicologia organizacional é considerada como um campo de aplicação menor, que se refere ao desenvolvimento e à aplicação de princípios científicos ao ambiente de trabalho. Os psicólogos organizacionais não lidam diretamente com os problemas emocionais ou pessoais do funcionário. Essa atividade permanece no domínio da psicologia clínica.



Cabe, no entanto, ao psicólogo organizacional reconhecer os distúrbios comportamentais daqueles que trabalham para fazer a correta indicação psicoterápica.





Parabéns,
você
finalizou
esta lição!

Agora
responda
às questões
ao lado.

Exercícios

Questão 1 – Analise as sentenças a seguir e escolha a alternativa correta.

I – Existe uma grande quantidade de aspectos que determinam as diferenças comportamentais.

II – Cada uma das pessoas tem as suas experiências vividas que determinam um número infinito de variações entre os diferentes tipos e estilos de personalidade.

- a) As duas sentenças são verdadeiras.
- b) Apenas a primeira sentença é verdadeira.
- c) Apenas a segunda sentença é verdadeira.
- d) As duas sentenças são falsas.

Questão 2 – A ambiguidade do estudo da psicologia deve-se a três causas principais. Qual destas respostas não está relacionada com esse assunto?

- a) A lógica do comportamento humano.
- b) O aspecto impalpável do psiquismo.
- c) A previsibilidade das relações humanas.
- d) A complexidade própria do comportamento humano.

Questão 3 – A abordagem da psicologia de Wundt era rigidamente sistemática e lógica. Isso quer dizer que ela tinha as seguintes características:

- a) era bem lógica e racional, utilizada nos princípios da matemática e da estatística para colocação de seus pensamentos, ordenando e justificando-os como pontos comuns;
- b) tinha lugar para tudo, classificava os fenômenos e os métodos em categorias claramente delimitadas e formulava princípios a respeito de como várias classes se relacionavam;
- c) não tinha nenhum tipo de pré-julgamento ou de análise científica, identificando cada caso como único, e seus registros não eram levados em conta para fins de uma formulação teórica;
- d) a abordagem de Wundt não é considerada uma abordagem da psicologia, pois não tem elementos ligados a essa ciência.

Questão 4 – Julgue a afirmação: o método da observação vai ao campo onde se processam os fenômenos em lugar de trazer o experimento para o laboratório.

- () Certa.
- () Errada.

Questão 5 – O método da observação também tem sido particularmente útil em quê?

- a) Na pesquisas de mercado.
- b) Na contratação de pessoas.
- c) Na formação de profissionais.
- d) Na demissão de colaboradores.

Questão 6 – Como podem ser subdivididas as variáveis que afetam o comportamento?

- a) Em formais e informais.
- b) Em gerais e específicas.
- c) Em individuais e ambientais.
- d) Em naturais e especiais.

Questão 7 – Qual é uma das vantagens do método experimental?

- a) O fato de poder estimar as relações humanas com dados estatísticos e históricos do indivíduo.
- b) O fato de obter sempre o mesmo resultado, quando reproduzidas as condições ambientais adequadas.
- c) Reside no fato de poder determinar com precisão em que condições exatamente se consegue fazer aparecer um determinado comportamento.
- d) O fato de que é possível ter um ambiente controlado em experimentos, sendo assim, as respostas são sempre as mesmas, podendo-se chegar a uma teoria controlada.

Questão 8 – Fases características de um procedimento experimental facilitam a sua compreensão. Que fases são essas?

- a) Anotação, exames, correções e verificação.
- b) Levantamento da hipótese, análise experimental, anotação dos dados e conclusão.
- c) Observação, hipótese, verificação da hipótese e conclusões
- d) Observação, levantamento dos dados, checagem dos dados e análise comportamental.

Questão 9 – Julgue a afirmação: nenhum aspecto do comportamento humano é passível de experimentação.

- () Certa.
- () Errada.

Questão 10 – A psicologia organizacional é considerada como um campo de aplicação menor, que se refere ao desenvolvimento e à aplicação de princípios científicos ao ambiente de trabalho. Os psicólogos organizacionais não lidam diretamente com os problemas emocionais ou pessoais do funcionário. Tal atividade permanece no domínio da psicologia clínica. Julgue essa afirmação.

() Certa.

() Errada.