

Psicologia nas Organizações



Conceito e Visão Histórica da Psicologia



As pessoas são diferentes ...

O que justifica condutas tão diferenciadas?

A Psicologia nos ajuda a esclarecer estas e outras questões, inclusive as relacionadas às relações interpessoais, tão importantes na gestão contemporânea.

A ciência do comportamento.

A Psicologia viabiliza aprendizados sobre:

- A identificação das diferenças individuais;
- A aquisição de habilidades sociais;
- O autoconhecimento;
- O ajustamento social;
- A administração de conflitos;
- A gestão de pessoas.



Visão Histórica da Psicologia

Embora a Psicologia seja jovem, o estudo do comportamento é tão antigo quanto o Homem.

Na antiguidade, filósofos como Platão (387 a.C.) e Aristóteles (335 a.C) eram instigados pelas atitudes, crenças, diferenças de comportamento, bem como a capacidade criativa e a loucura.

O grego Aristóteles é considerado o pai da psicologia pré-científica.

Psicologia e Senso Comum

- O senso comum discute fenômenos observados, com foco em explicações populares e, portanto, não produzidas por pesquisas científicas.
- A Psicologia explica questões relativas à conduta de todos os animais baseada em preceitos produzidos a partir de pesquisa.



Psicologia e Senso Comum

- A psicologia é uma ciência que oferece subsídios para melhor entender a natureza humana e, conseqüentemente, a sua conduta.
- A psicologia não oferece 100% de controle sobre os eventos, pois, como toda ciência, trabalha com probabilidades.



A Psicologia na Gestão Contemporânea

O estudo sistemático do comportamento permite inferir que desenvolvemos processos psicológicos (aprendizagem, emoção, percepção, motivação e outros) para nos adaptarmos aos mais diversos meios.



A Psicologia no Contexto Organizacional



Afinal, o que são Organizações?

- Zanelli - sistemas orientados, em essência, para o alcance de objetivos comuns. Ex: família, fábricas, escritórios de serviços, hospitais, escolas, organizações militares, igrejas, sindicatos...
- Chiavenato - as organizações existem para que possamos satisfazer necessidades que não satisfazemos sozinhos.

Diálogo entre indivíduo e organização



- A união de esforços para o alcance de necessidades leva à reunião de indivíduos, formando grupos.
- Para que haja sucesso nessa reunião, deve haver sucesso na interação (Bowditch & Buono).

Tipos de equipes



Muchinsky - três tipos de equipes - grupos:

1. Equipes de solução de problemas (resolver demandas)
2. Equipes de criação (novas ideias/projetos)
3. Equipes táticas (execução de planos específicos)

- A necessidade de compreensão do comportamento nos grupos fez crescer as pesquisas sobre interação e fez surgir a psicologia organizacional.

- Dentro de um grupo satisfazemos necessidades de ordem grupal, mas não podemos esquecer que a qualidade da interação com os demais é definida pelo que Schutz chamou de “postulado das necessidades interpessoais”, listando-as:

- 1 - Inclusão (indivíduo como parte integrante de um grupo)
- 2 - Controle (através de normas, metas, missão,)
- 3 - Afeição (boas relações no ambiente de trabalho)

- Bergamini observa:
“seria ótimo que os objetivos do indivíduo, do grupo e da organização fossem coincidentes”.



- **A qualidade da interação no trabalho depende:**

- Da compatibilidade e complementaridade – segundo Bergamini se refere à habilidade que as pessoas têm de desenvolverem umas às outras conforme sua personalidade ou estilo;
- De crenças e valores compartilhados;
- Da percepção que as pessoas têm de si, dos outros e do trabalho;
- Da satisfação das necessidades interpessoais viáveis no grupo (inclusão, controle e afeição).



- **Muchinsky:**

- Psicologia de pessoal (seleção - av. de desempenho – treinamento).
- Comportamento organizacional (grupos – lideranças – objetivos da organização – comunicação).
- Ergonomia (relações homem-máquina / ambiente de trabalho).
- Aconselhamento de carreira e vocacional (escolha de carreira X personalidade do indivíduo).
- Desenvolvimento organizacional (diagnóstico dos problemas da organização e planejamento de mudanças).
- Relações industriais (problemas entre empregados e empregadores).

Áreas de atuação do Psicólogo na Organização

- Desenvolve Processos Seletivos – recrutamento (interno e externo), seleção, análise de vagas, elaboração de perfil profissiográfico, entrevistas, testes, provas, dinâmicas de grupo e etc...
- Análise e Des. Organizacional (Diagnóstico Org.)
- Desenvolvimento de Equipes
- Consultoria Organizacional (interna/externa)
- Desenvolvimento de pessoal
- Estudo/intervenção/ações - saúde do trabalhador
- Desenvolvimento de Ações de Seg. no Trabalho
- Ações que facilitem as relações de trabalho
- Promove e estimula a criatividade



Áreas de atuação do Psicólogo na Organização

- Desenvolve Progr. de QVT-Qualidade de Vida no Trabalho
- Gerencia Processos de desligamento de colaboradores
- Desenvolve Progr. de Trein. e Desenv. de Talentos
- Elaboração e implementação das políticas de RH
- Estudo e planejamento da ergonomia
- Elabora Programas de Melhoria de Desempenho
- Desenvolve Ações e Eventos Motivacionais
- Gerencia Conflitos organizacionais
- Organiza Avaliação de Desempenho
- Cria Programas de Remuneração



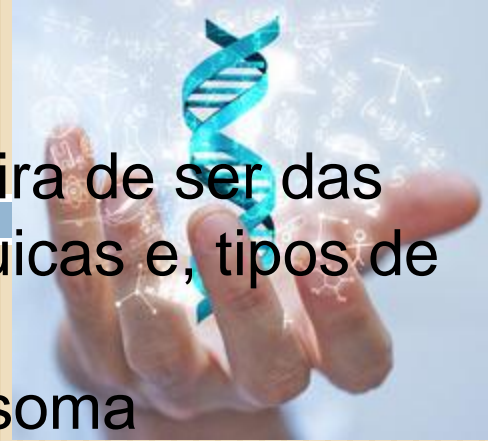
Diferenças Individuais e Processos Decisórios

Bergamini define a personalidade como: “a maneira de ser das pessoas, seus hábitos motores, motivações psíquicas e, tipos de relacionamento interpessoal que mantêm”.

Robbins define a personalidade - nos grupos: “a soma de maneiras como um indivíduo reage e interage com os outros”.

Fatores que interferem na *personalidade*

- Fatores geneticamente herdados
- Fatores formados no ambiente
- Gênero
- Raça
- Cultura do ambiente
- Percepção



Aspectos importantes da Personalidade

- Estrutura dinâmica (mutável)
- Sofre influência de condições variáveis (percebidas de modo subjetivo – pessoal)
- Nunca está concluída



Teoria Behaviorista e da Aprendizagem

Baseia-se na formação da conduta - apresentação de estímulos ambientais. Considera essencialmente os condicionamentos.

- Operantes – condutas formadas a partir da apresentação proposital de estímulos que valham como prêmio ou punição.
- Respondentes – envolvem hábitos que repetimos rotineiramente sem uma autocrítica, respostas automáticas.
- Ex: usar talheres corretamente, não falar enquanto mastiga, cumprimentar com aperto de mão, etc...



Teorias explicativas

- Teoria de Traços - Descrição de pessoas há milhares de anos como padrões habituais de conduta.
- Jung - em sua teoria, os traços de **Introversão X Extroversão**, admitindo que um deles é o dominante. A alternância desses dois aspectos depende do estado emocional e do meio.
- Allport - defende a ideia de que fazemos inferências pessoais a partir da observação da aparência física das pessoas.
- Estabelecemos traços comuns como preditores de comportamento (estereótipos).

Ex: Quem usa óculos é inteligente.
Mulheres mais velhas são maternais.



Teorias explicativas

- Cattell - foi um grande pesquisador dos traços de personalidade, categorizando termos que pudessem medi-la.
- Os traços derivados da pesquisa de Cattell são considerados dimensões básicas da conduta.

Reservado X Expansivo

Menos inteligente X Mais inteligente

Afetado por sentimentos X Emocionalmente estável

Submisso X Dominante

Sérico X Descontraído



- **A Teoria Psicanalítica de Freud** - A partir de 1895, ele apresentou conceitos que causaram bastante agito à comunidade científica, estando entre eles:

- Inconsciente
- Histeria de conversão
- Recalque
- Trauma
- Psicanálise



Estruturação psíquica - Freud

- Id – representa o núcleo primitivo da personalidade e os impulsos básicos do ser humano - única estrutura que temos ao nascer.
- Ego – representa a consciência e vai se formando a partir do contato com o mundo.
- Superego – representa a estrutura consciente e se forma a partir da aquisição de regras sociais, do entendimento do que é certo e errado.



Diferenças individuais - personalidade



- A Teoria Humanista, de Carl Rogers, indicado ao prêmio Nobel da paz em 1987 - sua linha de estudo - a pessoa é um ser cujo núcleo básico da personalidade tende à saúde, precisando estar aberta às experimentações para uma vida feliz.
- Os três pilares de sua teoria são:
 - A consideração positiva incondicional (amor pelas pessoas, independente de como são)
 - A empatia (conseguir se colocar no lugar do outro)
 - A congruência (figura do terapeuta com perfil empático e amor incondicional, lidando com os pacientes com naturalidade).

Diferenças Individuais e Processos Decisórios

- Decidir envolve três momentos de desgaste psíquico:
- Período pré-decisório (o sujeito avalia prós e contras das alternativas a escolher);
- Período decisório (período de maior tensão em que o sujeito define uma das alternativas como escolha);
- Período pós-decisório (a alternativa escolhida é creditada como a mais acertada, reduzindo o nível de tensão).

Algumas vezes o sujeito reavalia a escolha e se arrepende, sendo necessário, então, reposicionar-se quando isso é possível.



Processos decisórios

- Rowe & Boulgarides - modelos decisórios distintos:
- - **Racionais** (prevalece a análise sobre aspectos conceituais e da natureza das alternativas a escolher).
- - **Intuitivos** (se baseiam mais na experiência pessoal de quem decide).
- O que determina se a decisão será racional ou intuitiva é a situação e o próprio agente.

- **Pode-se Decidir sozinho:**

- - O leque de possibilidades a escolher é sempre maior;
- - As decisões podem ser reavaliadas a qualquer momento - despende menor energia psíquica);
- - A responsabilidade se concentra numa única pessoa;
- - Há um maior comprometimento com a decisão.

- **Pode-se Decidir em grupo:**

- - Diminui as chances de erro;
- - A responsabilidade é dividida;
- - O comprometimento com a escolha é menor;
- - Dificilmente as pessoas reavaliam a decisão tomada em grupo
- (no momento pós-decisório - despende menor energia psíquica).



"Of course we can make fast decisions ...
once we have considered the 4872 factors."

Emoção e Inteligência no Contexto do Trabalho

- A emoção e a inteligência são inerentes à vida humana e implicam condutas ajustadas à percepção.
- No trabalho - habilidades intelectuais para a resolução de problemas. Mas o estado emocional nem sempre é deixado de lado, provocando situações geradoras de desconforto e/ou conflito.



Emoção e Inteligência no Contexto do Trabalho

- Existe ainda a dificuldade de as pessoas nomearem as próprias emoções, que, quando descritas, já perdem o estado puro, pois ganham a via racional.
- A percepção que temos das emoções alheias espelha muito da nossa experiência pessoal e de condicionantes culturais (por exemplo: na maior parte do mundo riso e choro são indicativos respectivos de alegria e tristeza).
- Devemos cuidar para não rotular demais condutas observadas, pois a maior marca da emoção é a subjetividade.



- Aspectos que influenciam o manifestar de nossas emoções....



- Personalidade
- Cultura
- Gênero
- Formação
- Condicionamento
- Estado de Saúde e etc....



Estudo das emoções - três aspectos:

- Cognitivo – que representa a percepção.
- Fisiológico – marca as alterações no organismo durante os estados de emoção.
- Comportamental – modo de manifestação das emoções.



- **Definindo Inteligência**

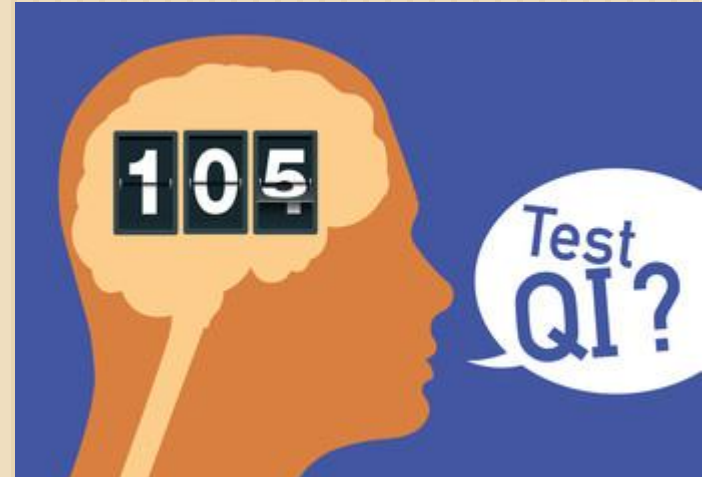
Hockenbury & Hockenbury associam capacidade intelectual e afirmam:

“ O conhecimento é um termo genérico que se refere às atividades mentais e que envolve a aquisição, a retenção e o uso da informação”.



Emoção e Inteligência no Contexto do Trabalho

- Alfred Binet inventou o teste de QI (quociente intelectual), que considera as inteligências lógico-matemática e verbal.
- A medida da inteligência, nos dias atuais, não está restrita a essas habilidades, o que fez expandir o seu conceito.



Emoção e Inteligência no Contexto do Trabalho

- Em 1983, Gardner lançou o conceito de inteligências múltiplas, chamando a atenção para a importância de outras habilidades, antes pouco valorizadas. Na sua teoria são consideradas as inteligências:
 - Verbais
 - Matemáticas
 - Musical
 - Espacial
 - Corporal
 - Interpessoal



Emoção e Inteligência no Contexto do Trabalho

- Goleman (1995) – conceito de Inteligência Emocional - IE

“ Capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação dos seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante.”



Emoção e Inteligência no Contexto do Trabalho

- Desenvolvemos habilidades já possuídas e adquirimos outras no ambiente de trabalho.
- O meio corporativo representa uma das maiores “escolas” na educação dos indivíduos pois oportunizam aprendizados e viabilizam trocas interpessoais, úteis dentro e fora do trabalho.
- Conforme os investimentos pessoais, maiores as chances de construção de diferenciais.



Emoção e Inteligência no Contexto do Trabalho

- Fases do estresse:

1ª Reação de alarme - inicial

2ª Resistência - o corpo “paga”... Ficamos inclusive mais lentos

3ª Exaustão - o corpo não pode resistir indefinidamente ao estresse e, por isso, mostra exaustão.



Selecionar e Treinar nos Ambientes Corporativos

- França define **seleção de pessoas** como: “escolha do(s) candidato(s) mais adequado(s) para a organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados”.
- Santos acrescenta que a escolha deve reunir expectativas e habilidades do(s) candidato(s) com expectativas e necessidades previstas para o(s) cargo(s).



- Vários são os instrumentos utilizados na seleção de pessoas:

- As entrevistas
- Testes escritos
- Testes de simulação de desempenho
- Dinâmicas de grupo



- A seleção de pessoas deve atender ao **perfil de candidato** desejado pela organização para a(s) vaga(s) requerida(s).
- França; Robbins e Chiavenato nomeiam este como **perfil profissiográfico** que, para França, inclui “pré-requisitos, habilidades gerais e específicas e potencial de desempenho do candidato”.

- O que significa **treinar**?
- Carvalho - treinar vem do latim trahere, que significa “levar a fazer algo”.
- No mundo do trabalho, treinar significa preparar pessoas para executar as tarefas em demanda na sua função.



- O sucesso na prática do treinamento requer o planejamento do ensino e das técnicas que serão utilizadas.
- Chiavenato - treinamento como uma das etapas da educação profissional das pessoas em seus centros de trabalho.

- Um meio utilizado para evitar perdas, que seriam custosas para as empresas, é o programa de educação continuada, em que os treinamentos acontecem de maneira esporádica, cada vez que são apontadas necessidades de tê-los.



- Mariotti acrescenta que o processo de treinamento nas empresas tem por filosofia informar e educar.
- A educação é bem avaliada quando há mudança de conduta nos colaboradores e melhora de qualidade na produção.

Quando sabemos que um setor precisa de treinamento?

- Mau relacionamento entre os colaboradores.
- Má percepção da cultura e missão organizacional.
- Indicativos de baixa motivação (absenteísmo, dispersão, comportamento contraproducente, etc.).
- Chegada de novo(s) colaborador(es).
- Queda de produção ou da qualidade.
- Surgimento de novas técnicas que enriqueçam o trabalho ou otimize o tempo gasto normalmente.
- Erros frequentes no trabalho.

Bons exemplos são escolas em canteiro de obras e fábricas frequentadas pelos funcionários ao final do expediente.



- Robbins atesta que:
“o treinamento pode incluir tudo, desde o ensino básico de leitura até cursos avançados de liderança empresarial”.
- Ainda o mesmo autor exemplifica que podem ser realizados treinamentos para categorias genéricas de habilidades, tais como: “linguagem, técnica, interpessoal e de solução de problemas”, além do próprio desenvolvimento da ética na situação do trabalho.

O que significa treinar ética?

- Estudiosos em treinamentos são consensuais que os agentes de treinamento devem respeitar as diferenças individuais para alcançarem êxito nos programas de ensino realizados.
- Quando as técnicas de ensino reproduzem condições de sala de aula, deve-se cuidar para que não haja a exposição de colaboradores, respeitando-se o ritmo e a demanda de todos.



O que significa treinar ética?

- Os agentes de treinamento devem ter traços como: tolerância, empatia e respeito às diferenças; além de oferecer condições de estímulo para os aprendizados.
- No caso de manuseio de máquinas e/ou processos de produção específicos, se faz necessário eleger um par que acompanhe o treinando de modo que esteja sempre assistido.

