

C) COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

AUTOR
GERALDO VIEIRA DA COSTA



Introdução

Neste curso de bacharelado em Administração, ofertado pela Universidade Federal do Amazonas, na modalidade de ensino a distância, você convive com uma forma diferente de ensino-aprendizagem. O modelo é desafiante e oferece inúmeras oportunidades de crescimento teórico, desde que você participe ativamente de todas as atividades propostas.

Com a ajuda dos professores e tutores, você descobrirá como enfrentar e superar os obstáculos que, certamente, aparecerão durante sua trajetória como aluno da disciplina **Comportamento Humano nas Organizações**.

O presente caderno contém conteúdos motivadores e desafiantes que o convidam para uma excursão pelo universo do comportamento humano, destacando a perspectiva das organizações de trabalho.

A imersão nas questões humanas que atravessam o cotidiano organizacional e a forma como são percebidas as singularidades dos assuntos humanos são, de fato, dimensões que não podem ser esquecidas por aqueles que pretendem desempenhar com eficiência e eficácia a função do administrador.

Enfim, é preciso lembrar que a gestão das organizações é, sobretudo, gestão de pessoas no ambiente de trabalho. Por essa razão, compreender seus **valores**, suas atitudes, suas percepções frente ao mundo e a forma como se comportam no ambiente organizacional é uma tarefa que se exige daqueles que se preparam para exercer a função de gestor em organizações de trabalho.

Palavras do professor autor

Prezado aluno,

Este é o caderno de estudos da disciplina **Comportamento humano nas organizações** do curso de bacharelado em Administração, modalidade de ensino a distância, da Universidade Federal do Amazonas.

O conteúdo da disciplina foi organizado com o intuito de criar várias oportunidades para refletir sobre a ação humana nas organizações de trabalho, destacando seus vínculos com a prática administrativa.

Espera-se que, ao final da disciplina, você adquira um conjunto de experiências e que seja capaz de compreender o processo de funcionamento do trabalho e da gestão no mundo contemporâneo. Você



também deve ser capaz de compreender as implicações dos conceitos do comportamento humano nas organizações, reconhecendo a necessidade da combinação das dimensões sociológica, cultural, psicológica e política.

Com o conhecimento do processo de gestão, você deverá ser capaz de propor soluções aos problemas relativos à interação humana, à qualidade e à produtividade no trabalho. Também deverá ser capaz de desenvolver uma visão crítica sobre as organizações de trabalho como entidades reprodutoras da lógica capitalista.

Dentre outros assuntos você estudará o significado do trabalho para a vida humana, as características individuais como valores, **percepção**, atitudes, conduta, **personalidade** e aprendizagem, as dimensões e a interação social das relações interpessoais, com destaque para a gestão e o trabalho com equipes. Também serão estudados dois temas caros à área de gestão: a motivação e a liderança.

Com isso, espera-se que você esteja preparado para receber os conteúdos que abordam o campo específico das **organizações de trabalho** como o processo de gestão e de decisão e a questão da cultura, do **poder** e da participação nas organizações. Ao final, lhe serão apresentados alguns enfoques críticos à **teoria comportamental da administração**.

Boa sorte em seus estudos.

Orientações para estudo

Este caderno está dividido em 10 unidades constituídas a partir da ementa da disciplina. Em cada unidade são apresentados conhecimentos, conceitos, modelos e abordagens sobre o comportamento humano nas organizações. Além do assunto que compõe o conteúdo da disciplina, em cada unidade você encontrará uma síntese desse conteúdo e as respectivas tarefas que você deverá realizar. Cada unidade está dividida em subunidades relacionadas ao tema principal desenvolvido, objetivando facilitar a apresentação do conteúdo, tornando-o mais operacional. Além disso, cada unidade apresenta na coluna de indexação atividades que você deverá realizar. Só as realize depois de ter lido a unidade e ter entendido totalmente o assunto. Se por acaso você tiver problema em entender qualquer que seja o assunto, procure o tutor para ajudá-lo.

Cabe salientar, ainda, que este caderno é uma parte do sistema do Programa de Educação a Distância da UFAM. Assim, é de importância que você o estude de forma integrada com a sala virtual e com as demais atividades programadas.



Ementa

Trabalho, tecnologia, organização e gestão. Percepção, atitudes, comportamento e aprendizagem. O fator humano e suas dimensões. Motivação. Teorias sobre motivação. O processo motivação/frustração. Liderança. Teorias sobre liderança. Cultura organizacional. Relações interpessoais e desenvolvimento de equipes. Processo de gestão. Poder, participação social e organizacional. Processo decisório. Gestão do tempo. O sistema tensão/resolução.

Objetivos de ensino-aprendizagem

O objetivo geral desta disciplina é possibilitar a reflexão sobre a ação humana nas organizações de trabalho e seus vínculos com a prática administrativa, incentivando a troca de experiências na área em estudo.

Especificamente, espera-se que, ao final da disciplina, o aluno seja capaz de:

1. Caracterizar o trabalho e a gestão no mundo contemporâneo;
2. Compreender as características individuais de cada pessoa e os processos humanos que as tornam diferentes uma das outras;
3. Estabelecer as implicações dos conceitos do comportamento humano nas organizações, reconhecendo a necessidade da combinação das dimensões sociológica, cultural, psicológica e política na vida social;
4. Reconhecer a essência do processo de gestão, propondo soluções aos problemas relativos à interação humana, à qualidade e à produtividade no trabalho;
5. Compreender as relações de poder que atravessam a vida organizacional e fazem do gestor um mediador dos conflitos entre dirigentes e dirigidos;
6. Desenvolver uma visão crítica sobre as organizações de trabalho como entidades reprodutoras da lógica capitalista.

Unidade 1 Trabalho

Síntese: esta unidade mostra o conceito de trabalho humano e as variações terminológicas ao longo do tempo. Ela está subdividida em dois tópicos: o significado de trabalho humano, tecnologia, a organização e a gestão do trabalho.



Participe da
discussão do fórum
sobre o tema :
“Trabalho, tecnologia
e gestão”.

O significado de trabalho humano

Para iniciar o tema da significação do trabalho, leia com atenção a pequena estória relatada a seguir:

Um professor universitário foi passar um fim de semana em seu sítio, no interior do Estado. Para relaxar e desligar-se, resolveu aparar a grama e fazer a jardinagem. Seu vizinho, morador dessa cidade do interior, ao passar em frente ao seu terreno, perguntou-lhe:

“Trabalhando, doutor?”

E ele respondeu:

“Não, eu estou descansando”.

Mais tarde, o professor, como tinha de preparar uma aula, deitou-se na rede com seu notebook, fechou os olhos e começou a pensar no que iria apresentar, a traçar objetivos e metas, os métodos de ensino e a forma de avaliação. Seu vizinho passou e perguntou-lhe:

“Descansando, doutor?”

Ele respondeu:

“Não, estou trabalhando”.

Pela leitura da história acima você pode perceber que a noção de trabalho apresenta diferentes significados, conforme a percepção de cada um. Assim, enquanto as ações de cortar a grama e jardinar são consideradas como trabalho pelo vizinho, elas são concebidas pelo professor como atividades de lazer. Por sua vez, a ação do professor trabalhar deitado em uma rede constitui para o vizinho um ato de descanso, e não de trabalho.

Agora vamos procurar entender o conceito de trabalho.

A palavra trabalho vem do latim *tripalium* que era um instrumento feito de três paus aguçados, algumas vezes munidos de pontas de ferro. Esse instrumento era utilizado pelos agricultores para bater o trigo, as espigas de milho e o linho, com a finalidade de rasgá-los e esfiapá-los.

A maioria dos dicionários registram o significado de *tripalium* apenas como instrumento de tortura. Esse significado, ligado ao verbo vulgar *tripaliare* (torturar), pode ter originado o sentido atribuído ao termo *tripalium*, de trabalho, como algo que envolve sacrifício, dureza e fadiga.

Em nossa língua, as palavras **labor** e **trabalho** assumem um significado relacionado a alguém que faz alguma coisa. O trabalho passa a ser visto como algo que se prolonga de forma rotineira, repetitiva e sem liberdade. Por isso, o sentido negativo de algo que demanda tempo, que cansa e que conduz a fadiga.



Com o tempo, o termo trabalho passou a significar também o conjunto das discussões e deliberações de uma reunião ou assembléia, inclusive os deveres escolares dos alunos.

São registrados ainda o processo de nascimento de alguém ou de alguma coisa e as dificuldades ou incômodos decorrentes de alguma ação natural ou humana. Duas frases ilustram esses dois significados: a primeira quando alguém diz que ‘a mulher entrou em trabalho de parto’; a segunda quando alguém comenta que ‘a última epidemia de dengue deu muito trabalho’.

O dicionário Aurélio (1999, p. 1980) registra os seguintes significados ao termo trabalho: “[...] aplicação das forças e faculdades humanas para alcançar um determinado fim”; “[...] atividade coordenada, de caráter físico ou intelectual, necessária à realização de qualquer tarefa, serviço ou empreendimento”; “[...] o exercício dessa atividade como ocupação, ofício, profissão.”

Como você pode perceber, a noção de trabalho abrange vários aspectos da vida humana, tais como: cultural, social, filosófico, religioso e psicológico.

Atualmente, o trabalho passa a ser concebido na **teoria administrativa** como uma atividade satisfatória. Essa significação é fornecida pela visão holística aplicada a gestão do trabalho. Conforme a visão holística, o gestor precisa criar condições para que o trabalhador tenha satisfação e goste de participar das atividades da organização.

Trabalho, tecnologia, organização e gestão

As modificações na concepção de trabalho expressam as mudanças sociais ao longo do tempo. Com a globalização da economia que transpõe as fronteiras territoriais e culturais, as organizações precisam acompanhar as mudanças e investir em inovações tecnológicas que permitam a competitividade no mercado.

Por isso, as novas tecnologias de gestão são incorporadas nas organizações com a finalidade de atender as feições inovadoras do trabalho, como por exemplo, o tele-trabalho e a micro-eletrônica.

Para atender as mudanças, é importante que o gestor organizacional conheça como funciona o comportamento humano e como ele pode combater os problemas decorrentes da ansiedade, do estresse, das tensões etc.

As dificuldades que impedem a ação do trabalhador precisam ser superadas para que o trabalho não seja concebido como algo sacrificante e penoso, mas como fonte de satisfação humana como querem alguns autores.



Hoje, várias organizações exigem que seus funcionários estejam inteirados dos problemas do cotidiano. Um profissional competente, qualificado e comprometido precisa conhecer o processo de funcionamento da realidade.

O profissional que não estuda e não se atualiza perde em competitividade, prejudicando a si mesmo e a organização em que atua. Para evitar esse problema, as organizações de trabalho investem na qualificação profissional dos seus talentos.

No quadro atual, a área da **Administração de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas** é uma das mais promissoras no campo teórico da gestão das organizações. Essa área investe em estratégias de educação e desenvolvimento pessoal, com a finalidade de conciliar gestão tecnológica da informação e do conhecimento com a adoção de instrumentos e *softwares*.

O investimento em desenvolvimento tecnológico permite aumentar a produção de bens e serviços em um tempo menor e com menos trabalho humano. Em outras palavras, significa que a produtividade do trabalho tende a aumentar com a intensificação tecnológica.

Unidade 2 Características individuais

Síntese: esta unidade mostra as características individuais do ser humano nos seguintes tópicos: valores, percepção, atitudes e conduta, aprendizagem e personalidade.



1. Diferencie atitude e conduta, dando exemplo de duas situações que caracterizem nitidamente essa diferença.
2. Elabore exemplos de percepção seletiva usada na compra de um automóvel e na aceitação de um novo cargo em uma empresa de telecomunicações. Em seguida poste sua atividade por escrito no ambiente virtual.

As pessoas são diferentes uma das outras, e no cotidiano das organizações essas diferenças precisam ser consideradas pelos gestores. Um bom administrador precisa ter a versatilidade e a habilidade para compreender que seus subordinados não se comportam e nem agem da mesma maneira.

Por isso, para melhorar a eficácia da gestão das organizações é necessário conhecer como as pessoas são, agem e se comportam em diferentes situações. No ambiente do trabalho, o gestor precisa conhecer quais as características individuais e como pode aproveitar cada talento dentro da organização.

Segundo James Gibson, John Ivancevich e James Donnelly (1981), os valores, as atitudes, as percepções, a aprendizagem e a personalidade são fatores que influenciam os padrões comportamentais dos



administradores e de seus subordinados. Enquanto as pessoas trabalham, elas percebem os objetos e as pessoas ao seu redor e formam juízos sobre as outras pessoas e sobre o processo de funcionamento das organizações.

Na consecução das metas da organização, os administradores não podem ignorar as diferenças individuais dos seus profissionais. Ignorar as diferenças entre as pessoas implica prejudicar o funcionamento dentro da organização, por meio de profissionais insatisfeitos e pouco produtivos.

Valores

O conceito de **valor** foi estudado na disciplina **Ética e valores organizacionais** como um atributo associado ao indivíduo. No âmbito das organizações, os **valores** expressam a forma como os fundadores e os líderes consolidam a ação das pessoas no ambiente de trabalho.

Como os valores são atributos dos indivíduos, as pessoas que apresentam os mesmos valores tendem a demonstrar atitudes e comportamentos parecidos. Somente os seres humanos expressam valores, devido a sua condição de ser pensante.

Os valores apresentam significações distintas, conforme as quatro categorias atribuídas pelos homens: (1) a de objetos ideais; (2) a de qualidade; (3) a de polaridade; e (4) a de hierarquia.

Como atributo do indivíduo, o valor pode se manifestar de forma positiva ou negativa, ou seja, para cada valor é possível encontrar um contra valor. Nas múltiplas relações humanas, as preferências e o que as pessoas consideram como importante influenciam na constituição de uma escala de valores, ou seja, entre o que tem mais e menos valor (MORENTE, 1976).

No mundo contemporâneo, o estudo dos valores ganha destaque devido a divulgação de diferentes estilos de vida e, conseqüentemente, a comparação entre a forma como as pessoas agem. Em nossa sociedade, a ação é entendida como resultado de uma escolha realizada por meio do que a pessoa considera como agradável, desejável, praticável e permissível. Geralmente, as escolhas são frutos dos valores que norteiam a conduta ética das pessoas.

Para as organizações de trabalho e seus líderes, é relevante entender os valores das pessoas, principalmente na hora da seleção e contratação. O perfil de cada colaborador permite um julgamento sobre a sua honestidade e seriedade na execução da atividade dentro da organização. A não observação do perfil dos candidatos conduz ao risco de contratar uma pessoa que não atenda aos seus interesses e objetivos da organização.



A ética dos colaboradores e gestores delineia a forma de conduta das organizações em busca da construção de um mundo melhor. Atualmente, o mundo dos negócios valoriza o **princípio da responsabilidade social**, exigindo medidas eficazes contra a corrupção e o desrespeito a ética profissional.

Atitudes e conduta

Segundo Gibson, Ivanchevich e Donnelly (1981), uma **atitude** é um estado mental de prontidão que exerce uma significativa influência sobre nossa resposta às pessoas, objetos e situações com as quais nos relacionamos. Essa definição de atitude contribui para o entendimento de como o administrador deve agir diante de determinadas situações. Em primeiro lugar, ele deve considerar que as atitudes definem as predisposições dos empregados em relação ao seu chefe, ao sistema de avaliação e a todos os sistemas organizacionais. Em segundo lugar, que as atitudes fornecem a base emocional das relações interpessoais e da identificação do empregado com os outros. Em terceiro lugar, que as atitudes estão organizadas e estão próximas ao núcleo da personalidade de cada pessoa.

Porém, é preciso não confundir **atitude** com **conduta prática**. O exemplo abaixo ilustra a diferença entre o que as pessoas dizem e o que elas fazem.

Em 1934, o sociólogo norte-americano Richard T. La Piere publicou um estudo que hoje é motivo de discussões e divergências. Naquele tempo, considerava-se que existia nos Estados Unidos uma opinião pública contrária aos chineses. O estudo começou em 1930 e durou cerca de dois anos, período em que La Piere acompanhou um casal de chineses em uma prolongada viagem pelos Estados Unidos. Durante o período da pesquisa, o casal visitou 251 estabelecimentos e somente em um deles foi negado atendimento. A fim de não influenciar o tratamento dispensado aos chineses, La Piere com frequência chegava mais tarde para deixá-los fazer os acordos.

Alguns meses depois, La Piere ligou para um dos hotéis que havia hospedado e tratado bem os orientais e perguntou se poderia reservar um apartamento para um “importante cavalheiro chinês”. A resposta negativa chamou a atenção de La Piere, devido à atitude preconceituosa demonstrada no telefone e o tratamento dispensado aos orientais anteriormente. Para investigar a contradição, La Piere enviou um questionário aos proprietários de todos os estabelecimentos que hospedaram o casal de chinês. O questionário, contendo a pergunta “Você aceitará como hóspedes, em



seu estabelecimento, membros da raça chinesa?”, foi respondido por 128 proprietários, 92% donos de restaurantes e 91% de hotéis e motéis. Todos os proprietários responderam que não receberiam os chineses, revelando uma discrepância entre o que afirmavam e o comportamento observado durante a permanência dos chineses em seus estabelecimentos. A conclusão de La Piere foi que as atitudes, pelo menos as expostas nos questionários, não eram suficientes para traçar o comportamento discriminatório, visto que captavam somente uma situação simbólica.

O estudo de La Piere, mesmo não sendo conclusivo, sugere que não é possível estabelecer uma relação entre as atitudes e as condutas e entre as atitudes e as ações manifestadas pelas pessoas. O argumento que a atitude predispõe alguém a determinada conduta não encontra respaldo na pesquisa de La Piere.

Em contraposição à Psicologia tradicional, não são as atitudes os elementos principais para predizer o comportamento, mas sim os estímulos e reforços observáveis, ou seja, os fatores situacionais e os controles ambientais. Uma coisa é ter uma atitude geral e outra coisa é traduzir em comportamento essa atitude, em uma dada situação concreta. A situação concreta revela a diferença entre um objeto abstrato e um objeto concreto.

O estudo de La Piere apresentava duas situações diferentes relacionadas ao comportamento humano: uma coisa era rejeitar por escrito “os chineses” em geral; outra coisa era negar pessoalmente a entrada no próprio estabelecimento de um casal de chineses educados e bem vestidos. O estudo de La Piere seria surpreendente se os que rejeitaram pessoalmente os chineses os tivessem aceitado teoricamente no questionário. Considerando que as dificuldades para se negar algo em um questionário são menores do que negar pessoalmente, o resultado revelou que a manifestação de uma atitude depende também das condições e pressões de cada situação.

Percepção

Gibson, Ivanchevich e Donnelly (1981) definem a **percepção** como a aquisição de conhecimentos específicos que podem estimular diretamente os sentidos, em um determinado momento. A percepção envolve a interpretação de objetos, de símbolos e de pessoas à luz das experiências correspondentes. Algumas das situações que influenciam a percepção são as seguintes:

a) A pessoa pode ser influenciada por situações que não consegue identificar total ou parcialmente. Por exemplo, o julgamento do tamanho



de um objeto pode ser influenciado por sua cor, mesmo que esta cor não seja um fator importante;

b) Uma pessoa pode aceitar a evidência perceptiva de uma fonte que ela respeita mais prontamente do que a informação oriunda de outras fontes. Por exemplo, o comentário de um supervisor de uma divisão dos escritórios centrais sobre a qualidade de uma nova máquina pode ter maior valor do que a opinião de um mecânico trabalha com a máquina;

c) A pessoa pode se deixar influenciar por fatores emocionais, ou seja, o que ela prefere é percebido como o correto;

d) Quando forçada a fazer julgamentos perceptivos difíceis, a pessoa pode apoiar-se em pontos irrelevantes para chegar a um juízo. Ao contratar um vendedor, o responsável pelo recrutamento pode decidir por uma pessoa que não use óculos, presumindo que os óculos possam prejudicar a aparência pessoal do vendedor no seu relacionamento com o cliente.

As quatro situações acima indicam as questões que podem influenciar a análise dos padrões de comportamento dos empregados.

Os processos perceptivos diferem de indivíduo para indivíduo, dependendo dos critérios utilizados durante a seleção. Em algumas situações, as pessoas podem emitir um julgamento errado sobre outras pessoas, grupos ou objetos. Em grande parte, elas interpretam o comportamento das outras em função do contexto no qual elas próprias se encontram.

Outra consideração importante com relação à percepção é que ela é **seletiva**. Algumas pessoas tendem a perceber somente o que desejam perceber. Há casos em que essas pessoas ignoram as informações que podem colocá-las em má situação. Por exemplo, o gerente, após recomendar a promoção de alguém, pode passar a dar maior atenção às contribuições positivas desta pessoa e ignorar os aspectos negativos de seu desempenho. Essa tendência em ignorar os problemas exemplifica a percepção seletiva.

Na percepção, os fatores situacionais como a pressão do tempo, a exigência por resultados imediatos e a atitude do grupo com o qual o administrador está trabalhando, também podem influenciar a exatidão perceptiva. Se o administrador acreditar que certas pessoas de um grupo são diferentes em virtude da cor da pele ou da diferença de linguagem ou de hábitos, essas diferenças poderão ser ampliadas e percebidas também em outras áreas. É provável que a percepção de tais diferenças



conduza a uma avaliação deformada do desempenho dos empregados. Nessa situação, o administrador está procurando diferenças, pois está predisposto a acreditar que elas existem.

Aprendizagem

Para Gibson, Ivanchevich e Donnelly (1981), a **aprendizagem** é um dos processos fundamentais para compreender o comportamento humano. O administrador precisa conhecer quais os processos relacionados às reações emocionais, às habilidades profissionais, aos significados e usos da linguagem, às percepções e atitudes que influenciam a aprendizagem das pessoas. Para esses autores, a aprendizagem constitui o processo responsável pela mudança de comportamento prático, realizado por meio do treinamento e da capacitação formal.

As mudanças comportamentais que caracterizam a aprendizagem podem ser adaptáveis e não adaptáveis. Essa definição indica que a aprendizagem pode promover certas mudanças de comportamento, nem sempre observadas em um primeiro momento.

Como o comportamento humano está voltado para metas, é importante saber como elas podem ser atingidas, quais os comportamentos são aceitáveis e quais os que podem ser modificados. Quando um administrador inicia uma nova atividade, ele precisa conhecer como desempenhar o seu trabalho para que possa desempenhá-lo bem.

Aprendizagem organizacional - com a edição do livro “A quinta disciplina”, Peter Senge (1990) trouxe para a literatura sobre negócios o termo **aprendizagem organizacional**. O termo congrega as práticas capazes de estimular as pessoas que trabalham nas organizações a compartilharem os seus conhecimentos. A designação **quinta disciplina** refere-se às disciplinas fundamentais para a criação da organização de aprendizagem. As quatro primeiras são: 1) o domínio pessoal; 2) os modelos mentais; 3) o objetivo comum; 4) a aprendizagem em grupo. A quinta disciplina é o raciocínio sistêmico.

No universo organizacional, a prática comum de propor soluções complexas para problemas complexos é substituída pelo **raciocínio sistêmico**, baseado em soluções com o máximo possível de simplicidade. Por meio das ações conhecidas como *feedback* de reforço e *feedback* de balanceamento, os funcionários são motivados a atuar como colaboradores dentro da organização.

No paradigma ainda vigente na maior parte da literatura administrativa, a tomada de decisão é linear e algumas vezes fechada para o ambiente externo. Em contrapartida, nas organizações que



adotam a aprendizagem em suas decisões, os administradores estimulam a criatividade, a interação grupal, o compartilhamento de valores e de objetivos comuns.

Por meio das cinco disciplinas, Senge (1999) explica como um líder nas organizações em aprendizagem precisa atuar ao mesmo tempo como projetista, guia e professor. Somente assim, ele poderá ajudar as pessoas a desenvolverem o raciocínio sistêmico.

As bases para a criação da organização em aprendizagem foram propostas não só para servirem de instrumento, para a evolução das organizações, mas também para a evolução da inteligência. Essa forma de ver o mundo constitui um novo modo de pensar a forma de atuação das organizações.

Personalidade

O termo **personalidade** deriva do latim *persona*, que significava a **máscara**, utilizada nas representações teatrais. Atualmente, o termo personalidade representa a noção de unidade integrativa do ser humano, pressupondo uma idéia de totalidade. O termo compreende o conjunto de características próprias de uma pessoa que a diferencia dos outros indivíduos. Essas características dizem respeito ao temperamento, à inteligência e ao caráter de uma pessoa, ou seja, ao seu jeito de se comportar formado por herança e por fatores sociais, culturais e ambientais.

As teorias que utilizam o conceito de personalidade nas organizações consideram os aspectos cognitivos, afetivos, fisiológicos e morfológicos das pessoas no ambiente de trabalho. Para esses teóricos, o conhecimento da personalidade possibilita conhecer as particularidades e a individualidade de uma pessoa.

A formação da personalidade é um processo gradual, complexo e exclusivo a cada indivíduo. Ela caracteriza o crescimento e o desenvolvimento de todo o sistema psicológico e ajuda o indivíduo no seu processo de ajustamento ao ambiente.

Segundo Gibson, Ivanchevich e Donnelly (1981), o administrador precisa compreender a complexidade existente entre os termos **comportamento** e **personalidade**. Independentemente de como se define personalidade, os psicólogos concordam que ela pode ser influenciada por fatores sociais e culturais. Algumas idéias expressam as concepções existentes em torno no termo, tais como:

- a) A personalidade é um todo organizado que fornece significado ao indivíduo;
- b) A personalidade parece estar organizada em padrões que são, até certo ponto, mensuráveis e observáveis;



c) Embora haja uma base biológica da personalidade, o desenvolvimento específico é produto do ambiente cultural e social;

d) A personalidade apresenta aspectos superficiais, como é o caso de atitudes para liderar uma equipe. Apresenta também um aspecto mais profundo, como é o caso dos sentimentos sobre a autoridade e sobre a ética do trabalho;

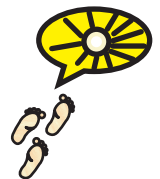
e) A personalidade envolve tanto características comuns como singulares. Enquanto algumas pessoas são diferentes em alguns aspectos, em outros apresentam semelhanças.

No decorrer de sua existência, o homem apresenta várias expectativas em relação aos outros: procura obter satisfação; expressa os seus sentimentos e procura resolver os seus conflitos emocionais. Todas essas ações são formadas pelo contexto interpessoal.

O fator chave nesse contexto é a família, na qual os pais estabelecem um padrão de comportamento que, como um molde, deixa marcas profundas na conduta posterior, dentro do contexto de trabalho organizacional.

A revisão de cada um dos fatores que formam a personalidade indica que o administrador tem pouco controle sobre sua manifestação. Essa observação pode levar alguém a concluir que a personalidade não é importante no ambiente de trabalho, uma vez que se forma fora da organização. No entanto, o administrador só consegue compreender adequadamente as respostas comportamentais de um empregado, se ele recorrer ao conceito de personalidade.

Na prática, qualquer análise comportamental não estaria completa, se não fosse considerado as categorias relacionadas à personalidade como: os valores, a percepção, as atitudes, a aprendizagem e a motivação.



1. Faça uma redação explicando o significado de espiritualidade e como essa dimensão da vida humana influencia a ação nas organizações.
2. Faça uma redação explicando o significado da expressão “ser humano integral” ou “ser humano total”.

Unidade 3 O ser humano e suas dimensões

Síntese: esta unidade mostra as dimensões do ser humano fundamentadas na Psicologia Humanista, considerando vários de seus aspectos: o que o homem sente, pensa, faz e acredita.

As Ciências Sociais concentram suas investigações no homem e nas múltiplas formas de se relacionar com o seu meio: físico, social e natural. Alguns conceitos como “homem econômico”, “homem racional” e “homem social” passaram a compor o universo teórico da área da



Administração, principalmente o relacionado à **teoria da gestão** de pessoas.

Algumas teorias sociais desenvolveram um pensamento linear e segmentário sobre o homem, caracterizando-o por meio de categorias isoladas e estanques. Essa forma de pensar coloca em evidência alguns aspectos particulares sobre o homem, mas prejudica a sua compreensão como um todo.

Em uma visão mecanicista, o homem é visto exclusivamente em função da produtividade e do lucro. Atualmente, as organizações do trabalho procuram ampliar a sua concepção de homem e incluem em seus estudos temas como a emotividade e a **espiritualidade**. O crescimento dessa forma de pensar sinaliza para o resgate de visão ampla sobre o ser humano. Essa forma de pensar, denominada de **visão holística**, possibilita a inclusão no ambiente de trabalho de benefícios como inclusão social, qualidade de vida, aceitação da diversidade, para a construção de uma ética direcionada para a vida.

O principal objetivo da **visão holística** é entender o homem em suas várias dimensões, denominadas por alguns autores de **homem integral**, e por outros de **homem total**. A concepção holística permite a compreensão do indivíduo não só como alguém que possui um corpo, uma mente ou um espírito, mas como um ser constituído das quatro faculdades irreduzíveis entre si: o ser que é, que pensa, que sente e que age.

Mariotti (1999) afirma que não existe a tão propagada separação corpo-mente, pois o ser humano é uma unidade, do latim *individuum* que significa **indivisível**. O indivíduo enquanto ser uno está ligado ao ambiente em que vive. Qualquer tentativa de compreender o homem isolado do seu contexto social incorre no risco de não esboçar o significado da condição humana. Assim, para compreender o homem em função das quatro faculdades anunciadas, o autor propõe o estudo de oito dimensões fundamentais. Depois, ele propõe também o estudo de uma nona dimensão, a espiritualidade.

O que segue mostra a categorização de cada uma das quatro dimensões.

Dimensão do ser: o homem que é/existe

Compreender o homem como um todo pressupõe estudar o seu campo de atuação: a dimensão do ser; a dimensão corpóreo-natural; e a dimensão espaço-temporal.

Dimensão do ser - o mundo é a realidade que o homem habita e constrói. Para Mariotti (1999), não se pode separar o homem do seu mundo. A expressão **ser-no-mundo** significa que o homem está inserido no mundo e



nele constrói sua relação consigo mesmo e com os seus semelhantes. Nesse sentido, a realidade significa o conjunto das percepções, relacionamentos e realizações das pessoas. A experiência humana é resultante do confronto entre o que o homem deseja e as limitações impostas pelo seu corpo. A visão de mundo de um indivíduo resulta do jogo entre suas necessidades e o modo como consegue satisfazê-las. Essa satisfação acontece por intermédio dos objetos e das pessoas com quem ele se relaciona.

Dimensão corpóreo-natural - não basta dizer simplesmente que o homem está no mundo, que é um **ser-no-mundo**, que ele existe e habita o mundo. É preciso acrescentar que o homem tem um corpo que o liga à natureza e com ela interage. Esse acréscimo origina a expressão **ser-com-o-mundo**, ou seja, a forma como o homem se relaciona com o mundo em seus aspectos positivos e negativos. O homem, ao retirar da natureza os seus recursos, pode tanto transformar quanto degradar a natureza. Hoje, cresce a concepção que é possível ao homem satisfazer suas necessidades, sem causar prejuízos aos meios sociais e ambientais. Dessa forma, o estar com o mundo significa produzir um mundo melhor, transformando a natureza com cuidado, com zelo, vivendo e se relacionando com outras pessoas de maneira consciente. Segundo Mariotti (1999), a expressão que diz que somos ou temos pressupõe o homem em sua função corporal e espiritual. Mesmo que o corpo imponha limites ao ser humano devido a sua fragilidade e as suas necessidades fisiológicas, é somente por meio dele que o homem pode conviver no mundo com os seus semelhantes.

Dimensão espaço-temporal - segundo Mariotti (1999), a afirmação que o homem é um ser temporal realça a condição de finitude da vida. A existência humana se desenvolve em um espaço e em um tempo. No espaço, o homem vive suas experiências e constroi seus projetos. No tempo, ele avalia suas experiências passadas e presentes e as projeta no futuro. O espaço e o tempo marcam a dimensão histórica e antropológica do ser humano, tanto no plano individual como no coletivo. A trajetória de vida de uma pessoa é muito importante para compreender como ela se relaciona consigo mesmo, com a comunidade e com a organização em que trabalha.

Dimensão do sentir: o homem que sente

Dimensão social - o homem é um ser social e gregário. Assim como as formigas e as abelhas, o homem vive em agrupamentos, formando sua dimensão social. Não há como pensar o homem vivendo isoladamente, mas em permanente estado de independência com os seus semelhantes. A vida em isolamento, portanto, foge às características mais naturais do ser humano. O indivíduo que se isola, ou que procura excluir-se de seu grupo,



Vá ao ambiente e assista a um dos filmes indicados na lista e realize a atividade proposta em sua sala de aula vir



perde o sentimento de interpessoalidade. Nas organizações de trabalho essa dimensão é vivenciada plenamente durante a vida adulta, estágio em que o homem passa maior parte do seu dia em um ambiente produtivo. Hoje, em decorrência da elevada exigência de conhecimentos e informações no universo dos negócios, o profissional precisa interagir e trabalhar em equipe.

Dimensão das necessidades - todo ser humano possui necessidades biológicas e psicossociais. Dentre as necessidade biológicas estão incluídas a alimentação, o abrigo, o sexo, a segurança, etc. E entre as psicossociais estão o afeto, a autonomia, o reconhecimento e a autorrealização. Todas essas necessidades motivam o ser humano a agir tanto por impulsos externos quanto internos, visando a satisfazer suas necessidades. Além de suas necessidades básicas, o ser humano desenvolve também valores, opiniões, objetivos e metas em relação ao mundo que o rodeia, envolvendo percepções, pensamentos e aprendizagens.

Dimensão afetiva - segundo Mariotti (1999), o homem existe no mundo de forma tríplice: por meio da senso-percepção, da afetividade e da prática. Mediante a prática, o homem intervém na realidade podendo, inclusive, modificá-la. A senso-percepção fornece-lhe informação suficiente para sua orientação no mundo. Pela afetividade, as informações que recebe atingem suas emoções, sentimentos, estado de humor e suas paixões. Examinadas essas instâncias, verifica-se que elas estão sempre em interação, embora em dado momento possa haver o predomínio de uma ou outra. Esse entrelaçamento traduz nosso estado de consciência em determinado instante. A dimensão afetiva, responsável pelas nossas sensações e paixões, depende da relação corpo e ambiente e conclama a valorização de todos os aspectos essenciais para a saúde e o bem-estar físico do homem, como a boa alimentação, a prática de exercícios físicos, o afastamento dos vícios e o cuidado com o meio ambiente.

Dimensão racional: o homem que pensa

O homem que pensa pode ser compreendido pelas dimensões da razão e dos valores.

Dimensão da razão e dos valores - como estudado anteriormente, os valores são inerentes à existência humana e são individuais. Isso não impede que tenham um caráter social quando são comungados, aceitos e vividos por um grupo maior como uma comunidade, uma organização ou uma sociedade. Nesse caso, os valores assumem o caráter de ideologia. Em outras palavras, a ideologia está para o grupo como os valores estão para os indivíduos.



Mariotti (1999) afirma que por trás de todo juízo de valor há sempre um ponto de vista, que é relativo à circunstância humana em dado momento. Por mais que se tente ignorar ou que se amplie a consciência de sua relatividade, os valores continuam entre as dimensões que orientam a vida humana, formando uma espécie de classificação da realidade. Esses valores compõem todo um sistema de motivações e significações.

O filósofo Friedrich Nietzsche defendeu em toda a sua obra que os valores não existem por si próprios, são sempre uma criação humana, referente a um momento histórico e a um contexto específico da existência humana. Isto que dizer que os valores são relativos e respondem a uma dada circunstância. Então, tudo o que o homem faz no mundo está impregnado pelos valores em um grau menor ou maior, pois os valores apresentam uma hierarquia que decorre de seu atributo da não-indiferença.

Em uma organização de trabalho, gerentes que ocupam as mesmas posições podem agir de forma diferente, conforme os valores que norteiam sua decisões. O exemplo ajuda a entender como os valores podem interferir na conduta de gerentes e subordinados.

Dimensão da prática: o homem que faz

Dimensão da prática ou da ação - esta dimensão abarca todas as outras e caracteriza a vivência humana no mundo. Pela dimensão da prática o homem age, decide e executa uma ação, intervindo no mundo, na sociedade e nas organizações. Ao agir, o homem deixa a sua marca, constrói a sua história, transforma o mundo e as pessoas.

A ação humana congrega uma carga de racionalidade, de emoção e de sentimento. Um gestor, ao tomar uma decisão no ambiente organizacional, utiliza tanto sua racionalidade quanto seus sentimentos e emoções.

Dimensão da espiritualidade

Nesta dimensão, faz-se necessário um exercício inicial de esclarecimento com base em Boff (s.d.), que amplia a concepção convencional de ser humano, incluindo o composto corpo-alma ou matéria-espírito. Anteriormente, o homem era concebido de forma dualista, fragmentada e justaposta. Com isso, surgiram os muitos saberes ligados ao corpo e à matéria (Ciências Biológicas) e os vinculados ao espírito e à alma (Ciências Humanas). Com a separação dos saberes, o homem passou a ser compreendido de forma isolada, sem a convivência harmônica da matéria e do espírito.

Boff (s.d.) destaca a capacidade humana de captar o que está



além das aparências, ou seja, além do que é sentido ou pensado. Todas as coisas podem ser compreendidas de forma simbólica e metafórica. São os símbolos e as metáforas que conseguem captar a profundidade da dimensão espiritual. O espírito pode ser compreendido como aquele momento da consciência em que consegue apreender o significado e o valor das coisas. Mais ainda, é aquele estado de consciência pelo qual se apreende o todo e a nós mesmos como parte e parcela deste todo. O espírito nos permite fazer uma experiência de não-dualidade. Essa profundidade representa a condição da espiritualidade.

A espiritualidade é um modo de ser e uma atitude que deve ser vivida em todos os momentos e em todas as circunstâncias. Mesmo dentro das tarefas diárias da casa, trabalhando na fábrica, andando de carro, conversando com os amigos, vivendo a intimidade com a pessoa amada, a pessoa pode construir um espaço espiritual.

A adoção da visão holística nas organizações contribui para a vivência da espiritualidade, pois ela abrange todas as áreas não exploradas da ciência e do espírito. Na concepção holística, não só as partes de cada sistema se encontram no todo, como os princípios e as leis que regulamentam cada uma das partes. Nessa concepção, todos os fenômenos ou eventos se interligam e se interpenetram de forma global.

Em contraposição aos modelos tradicionais de homem, a visão holística defende uma abordagem do homem com consciência crítica que faz uso da razão e da emoção para enfrentar as questões que provocam tensões nas organizações. É uma abordagem do trabalho como fonte de satisfação humana, felicidade e bem-estar.

Não há dúvida que, ao trabalhar a espiritualidade nas organizações, teremos organizações melhores, com a inclusão da responsabilidade ambiental na produção de bens que não prejudique tanto seu tecido psicossocial.

O homem que só faz, que só sente e que só é/existe

Mariotti (1999) destaca os problemas práticos que uma visão isolada das dimensões humanas podem acarretar para a vida pessoal e profissional.

O autor lembra que, no taylorismo ou gerência científica, a prática típica da era industrial consistia na racionalização do trabalho. Na execução dos procedimentos, recomendava-se o maior número em um tempo mínimo e com a maior economia possível de movimentos.

O taylorismo enfatiza o fazer e ignora as demais dimensões do ser humano. Nessa concepção, o corpo é concebido como máquina e



justifica a definição de homem como “uma coisa que faz”. O taylorismo, ao reduzir o corpo a seus gestos, priva o trabalho da ação criativa.

Segundo Mariotti (1999), a avaliação de uma pessoa somente pelo que ela sente representa uma visão dionisiaca e romântica da vida. Essa visão é unilateral porque compara as pessoas a uma espécie de sensor que registra somente o que acontece. Essa avaliação simplista é comum em teorias que defendem a concepção da busca do prazer e do afastamento da dor.

Na concepção do homem que só é, Mariotti (1999) observa a existência de um conceito abstrato, em que o homem não é corpo nem mente. Enquanto considerado isoladamente, o homem perde sua referência de humanidade.

Sintetizando tudo o que foi exposto, convém retomar o significado de homem total ou integral, concebido em sua constituição única e indivisível. O significado de corpo inclui tudo o que está ligado a ele, como matéria, o espírito, a razão, a emoção e a sensação.

A partir do momento que o ser humano é considerado nas dimensões do que é, pensa, sente e faz pode-se afirmar a **sinergia** entre tudo o que caracteriza a humanidade. Não existem valores fora do humano, e o valor maior é a vida. A espiritualidade faz parte da vida e não pode ser negada.

Unidade 4 Interação social

Síntese: esta unidade mostra os processos da interação humana com os âmbitos social, cultural e psicológico. Esses processos são apresentados em dois tópicos: o contato e a interação humana, e os aspectos social, cultural e psicológico.

Contato e interação humana

O primeiro nível da associação humana é o contato social, que pode ser primário ou secundário. Enquanto o primeiro ocorre de forma direta e presencial, o segundo é impessoal ou formal.

O simples contato social não caracteriza a interação social, uma vez que ela pressupõe um processo de influência recíproca entre os agentes sociais. A verdadeira interação social ocorre quando se abre o canal de comunicação entre duas ou mais pessoas, cada um influenciando o outro. Também pode haver interação social quando apenas um dos



Explique por que alguns autores argumentam que a interação humana do tipo influência unilateral não corresponde verdadeiramente a um processo de interação social. Você pode observar, nesta unidade, que a interação humana pode se dar nos níveis social, cultural e psicológico. Descreva como você explica a ocorrência da interação humana no nível político.

agentes influencia o outro. Essa forma de interação é contextada, uma vez que não existe a ação de um sobre outro e vice-versa.

No processo de interação social há dois fatores que devem ser considerados: o contexto e a intersubjetividade. Os agentes sociais interagem em determinados contextos e expressam o significado de sua ação por meio da linguagem. É justamente a capacidade do homem se comunicar com o outro que possibilita a compreensão do que ele deseja e espera do outro.

Para melhor compreender o que se passa com a interação social, um bom exercício é considerar como pode acontecer a interação humana nos níveis psicológico, social e cultural. É o que será feito no próximo tópico.

O social, o cultural e o psicológico

Para estudar a interação social a partir dos níveis psicológico, social e cultural, utilizaremos uma imagem apresentada por Duran. Leia com atenção a seguinte descrição:

Pensemos em um garoto que se imagina como o gigante de um livro de histórias, andando com imensas botas sobre a Terra, pisando nas árvores, esparrinhando o rio e que, quando coloca a mão no cume da montanha e olha para o vale, vê dois exércitos em luta. Acompanha o combate e vê, claramente, um deles avançar em cunha sobre o outro e, em seguida, expandir-se pelas laterais e cercar, pelos flancos, o segundo, deixando apenas uma fenda na retaguarda por onde o outro começa a refluir e, depois, se espalha e se dilui, desaparecendo na floresta próxima e deixando inúmeros pontos marcando o solo.

Num momento, o gigante saca uma lente do bolso, examina o combate e vê, efetivamente, a luta acontecendo. Na sua lente estão dois soldados com divisas de general, músculos tensos, semialçados nas montarias que controlam com a mão esquerda, enquanto com a direita desfecham golpes de espada em direção ao outro e aparam os golpes que o outro desfecha. Cavalos e cavaleiros se movimentam, articuladamente, um avançando, outro recuando, até que a espada do que avança trespassa o peito do que recua. Este perde o controle da montaria que se desgarrar da massa e pára adiante, quando o cavaleiro cai ao chão.

Enquanto isso, o vencedor, brandindo a espada, faz o cavalo girar e olha para seus subordinados mais próximos que, brandindo também a espada, voltam-se para suas fileiras e entoam um grito, um canto que logo se reproduz por todo o exército. A lente do gigante passeia pela massa de soldados e capta o instante em que um soldado grisalho, espada no ar, incentiva um jovem imberbe, olhos arregalados, a repetir-lhe o gesto.

Em meio ao canto de vitória, a atenção do gigante retorna ao general vencido. Rápido, passa a perna por cima da montanha, se agacha e examina o cavaleiro cujo o rosto está contraído

entre dor e raiva. Vê se aproximar a figura de um soldado que ampara o ferido. No diálogo que se segue, o general faz seu último pedido: que sua espada seja entregue à filha do rei, como prova de um acalentado amor que se consumaria após essa batalha (1993, p. 1).

A interpretação de Duran para essa estória é a seguinte: quando o garoto observa o movimento dos exércitos, ele está diante de um fato social. Social no sentido do coletivo e do seu funcionamento, entendido como uma unidade visível e concebível a partir de certa distância. Para ver melhor a situação, o garoto precisou agigantar-se e olhar de cima.

No entanto, quando o gigante teve que se abaixar para ver o rosto contraído do general, ele saiu do âmbito social e adentrou no individual. Do seu posto de observação, o garoto podia visualizar o aspecto psicológico, em sua face objetiva e subjetiva. Na face objetiva estava, por exemplo, o pedido, claramente ouvido pelo garoto, em que o general obteve a mediação do soldado. Na face subjetiva, estavam o conhecimento do general sobre o que estava prestes a lhe acontecer (componente cognitivo da ação) e o desejo de um último contato com a princesa (componente afetivo da ação).

Quando o garoto passeou sua lente, ele viu o ritual de vitória dos soldados, expresso por meio do canto. O canto individual, ao ser coletivizado, se transformou em um fato cultural, detectável por meio da recorrência e da significação compartilhada que uma observação em varredura revelou. O garoto precisou passear sua lente e apurar seu ouvido para captar as ocorrências individuais, diferentes entre si, mas reconhecíveis por meio do canto.

Duran (1993) conclui que, em uma leitura simplificada, é possível deduzir que o aspecto social que o gigante olhou por detrás da montanha, corresponde ao nível de análise da Sociologia. O aspecto cultural que captou ao perpassar a lente sobre os soldados, corresponde ao nível de análise da Antropologia. E à Psicologia, corresponde o nível de análise do individual, quando o gigante aproximou mais o seu foco.

Diante dessa abordagem pode-se depreender que a interação humana acontece a partir de uma rede de interações entre indivíduos ou agentes sociais que funciona como um elemento mediador entre os níveis social, cultura e psicológico. A isso se chama **interação social**, mas um “social” que não se refere unicamente à designação de unidade coletiva, mas também ao individual. Esse tipo de interação constitui uma referência ao outro homem que participa da cena e aos significados que atravessam as ações dos agentes sociais.



Escolha, dentre os enfoques sobre motivação apresentados nesta unidade, aquele que lhe parece mais adequado para solucionar problemas de gestão e explique o motivo de sua escolha. Participe da discussão do fórum mostrando sua posição em relação a questão acima, relacionando com os conceitos de conflito, motivação, frustração e mecanismo de defesa.

Unidade 5 Motivação

Síntese: esta unidade apresenta a teoria da motivação em seus vários enfoques: motivação, frustração e mecanismos de defesa.

Enfoques sobre motivação

No capítulo “**Motivação, desempenho e satisfação no trabalho**”, do livro “**Administração**”, Stoner e Freeman (1999) procuram demonstrar que o sucesso de uma organização depende do nível de comprometimento e de esforço dos seus membros. Por essa razão, os gestores precisam compreender como funciona a motivação e quais os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo.

Por isso, a necessidade dos gestores estabelecerem uma abordagem sobre a motivação humana no trabalho, destacando os diversos enfoques, teorias e modelos que foram propostos pelos estudiosos desta área.

a) Primeiros enfoques

As primeiras visões sobre a motivação tentavam construir um único modelo que se aplicasse a todos trabalhadores, em qualquer situação. Apesar disso, esses modelos apresentavam diferentes visões a respeito dos seres humanos. O modelo tradicional, associado a Taylor e a Administração científica, sustentava que o trabalhador era motivado por um sistema de incentivos salariais. Já o modelo das relações humanas, atribuído a Mayo e a seus seguidores, presumia que a motivação era conseguida a partir do reconhecimento das necessidades sociais do empregado. O intuito da Administração, no entanto, era o mesmo nos dois modelos, ou seja, fazer com que os trabalhadores aceitassem a situação de trabalho estabelecida pelos administradores.

O modelo dos recursos humanos originou-se da crítica estabelecida aos dois modelos anteriores, dos quais se dizia que simplificavam exageradamente a motivação, concentrando-se apenas em um fator: o dinheiro ou as relações humanas. Em decorrência disso, McGregor identificou dois conjuntos diferentes de suposições acerca dos trabalhadores. O primeiro, associado ao modelo tradicional, ficou conhecido como **Teoria X** e afirma que o trabalho era desagradável para os empregados, que eles deveriam ser motivados por meio de motivadores externos ou incentivos como a força, o dinheiro, elogios e outras recompensas. A **Teoria Y** sustentava que as pessoas eram naturalmente motivadas a trabalhar, cabendo aos líderes conduzi-los com eficácia e determinação.



b) Teorias de conteúdo da motivação

As teorias de conteúdo enfatizam as necessidades internas que motivam o comportamento. Os dois autores que se destacam nas áreas da Administração e da Psicologia são: Abraham Maslow e Frederick Herzberg. As principais características das teorias de conteúdo são:

b.1) Hierarquia das necessidades de Maslow - este modelo, apresentado em 1943, afirma que as pessoas são motivadas a satisfazer cinco tipos de necessidades, escalonadas em uma hierarquia. Para Maslow, os indivíduos são motivados a satisfazer a necessidade que para eles estiver mais forte, em um determinado momento. A hierarquia das necessidades de Maslow, representada graficamente por meio de uma pirâmide, é composta por cinco tipos de necessidades humanas: 1) **necessidades fisiológicas** (comer, beber água, dormir, respirar, abrigar-se, descansar, fazer sexo etc.); 2) **necessidades de segurança** (estabilidade, benefícios suplementares, proteção contra perigo, doença, desemprego, roubo); 3) **necessidades sociais** (participação, ter amizade, ser amado, etc.); 4) **necessidades de estima** (aceitação, reconhecimento e status); e 5) **necessidade de auto-realização**. Esta última pode ser considerada a mais importante, porque pressupõe a satisfação parcial ou completa das anteriores, estando diretamente relacionada com a autonomia, independência e reconhecimento do indivíduo perante o seu grupo.

b.2) Teoria ERC (E = existencial; R = relacionamento; C = crescimento) de Alderfer - essa teoria sustenta que as pessoas lutam para satisfazer uma hierarquia de necessidades existenciais, de relacionamento e de crescimento. Alderfer concorda com Maslow com relação a uma hierarquia de necessidades, mas discorda quanto à observação que se um dos níveis de necessidade não for alcançado, os indivíduos frustrados voltarão ao inferior.

b.3) Trabalhos de Atkinson e McClelland - em seus estudos sobre as necessidades humanas, os dois autores relacionam o comportamento e o desempenho a três impulsos básicos, a saber: as necessidades de realização, de poder e de afiliação. O equilíbrio entre os três impulsos pode variar de pessoa para pessoa. No entanto, esses impulsos se manifestam de forma diferenciada, sendo percebidos com mais força em algumas pessoas e com menos intensidade em outras.

b.4) Teoria de Herzberg - modelo divulgado em 1969 que defende que a satisfação e a insatisfação no trabalho decorrem de dois conjuntos diferentes de fatores: os higiênicos (ou extrínsecos) e os motivadores (ou intrínsecos). Os primeiros apenas garantem aos indivíduos mantê-los em um nível de satisfação e evitam possíveis insatisfações. Enquanto os segundos fatores são aqueles que efetivamente contribuem



para a motivação dos indivíduos. Herzberg defende que a satisfação das necessidades básicas é apenas fonte de movimento, concebendo a motivação como produto da satisfação de necessidades complexas, como a estima e a auto-realização. É dele o modelo de enriquecimento de cargo, muito usado em Administração de recursos humanos como forma de motivação para o trabalho, pois pode satisfazer as necessidades complexas do trabalhador.

As teorias de conteúdo foram criticadas por não reconhecerem que as necessidades são diferentes e mutáveis nos indivíduos, conforme o tempo e o espaço social. Portanto, essas teorias não se adaptam bem a todos os lugares, pois pessoas de outros países e outras culturas tendem a classificar suas necessidades de modo diferente.

c) Teorias sobre os processos da motivação

São teorias que examinam os processos do pensamento por meio dos quais as pessoas decidem como agir. Essas teorias consideram as necessidades apenas como mais um dos elementos que contribuem no processo por meio do qual as pessoas se comportam. Outros elementos são as capacidades do indivíduo, sua compreensão dos comportamentos necessários para realizar uma tarefa ou ocupar um cargo. Suas principais abordagens são:

c.1) Abordagem da expectativa - modelo de motivação cujo pressuposto básico consiste no esforço para se atingir um alto desempenho, baseado na possibilidade de um resultado satisfatório que recompense todos os esforços despendidos na ação.

Esse modelo apresenta três componentes relacionados às expectativas: a do resultado do desempenho; a da valência, que é a motivação decorrente do resultado específico de um comportamento; e a da expectativa de esforço-desempenho. Nessa abordagem, os resultados esperados podem agir de duas formas: como **recompensas intrínsecas**, experimentadas diretamente por um indivíduo; e como **recompensas extrínsecas**, aquelas proporcionadas por um agente externo, como um supervisor ou um grupo de trabalho.

c.2) Abordagem da equidade - consiste na tese de que a motivação no trabalho é um importante fator na avaliação que o indivíduo faz sobre a equidade ou a justiça das recompensas e punições recebidas na determinação de seu desempenho e de sua satisfação. Ao contrário disso, as iniquidades ou eventos injustos podem levar os indivíduos às reações extremas e aparentemente inadequadas.

c.3) Teoria do estabelecimento de objetivos - abordagem que estuda o processo pelo qual as pessoas estabelecem objetivos. Quando os objetivos são específicos e desafiadores, eles funcionam de modo eficaz como fatores motivadores.

As críticas às teorias de processo repousam na exigência de que elas funcionam melhor quando os administradores passam a conhecer os seus subordinados como indivíduos, o que é, geralmente, uma tarefa demorada e algumas vezes frustrante.

d) Teoria do reforço

É uma teoria atribuída ao psicólogo Skinner, que abandona a questão da motivação interna quando percebe o quanto as consequências de comportamentos passados afetam as ações futuras dos indivíduos. É uma abordagem baseada na **lei da causa/efeito**, isto é, na idéia de que o comportamento com consequências positivas tende a ser repetido, enquanto o com resultados negativos pode não ser repetido. A teoria do reforço é utilizada para tentar modificar o comportamento humano por meio de quatro métodos, a saber: a) o reforço positivo e negativo; b) o aprendizado da abstenção; c) a extinção; d) a punição. No método (a) o reforço positivo ocorre quando são usadas as consequências favoráveis para encorajar a repetição de um comportamento desejável e o reforço negativo quando o comportamento é acompanhado pela remoção de um resultado desfavorável. O método (b) acontece quando os indivíduos mudam o comportamento para escapar às circunstâncias desagradáveis. O método (c) está relacionado à ausência de reforço ao comportamento não desejado, de modo que ele eventualmente pare de ser repetido quando não existem consequências significativas para tal comportamento. O método (d) corresponde à aplicação de consequências negativas para interromper ou impedir um comportamento considerado inadequado.

Os críticos da teoria do reforço destacam que a mesma pode parecer simples demais. Por exemplo, se substituirmos o dinheiro ou a sua falta, por consequências positivas ou negativas, essa teoria pode parecer com o modelo tradicional. Por outro lado, o uso da teoria do reforço para modificar o comportamento humano é controverso porque parece ameaçar a liberdade individual. Contudo, no âmbito do trabalho a modificação do comportamento pode ser útil no treinamento e para lidar com empregados com diferentes níveis de motivação.

e) Visão sistêmica sobre a motivação

O uso da perspectiva sistêmica é um dos melhores métodos para



ajudar os administradores a aplicar as diferentes teorias de motivação. Isso é possível devido ao estágio das críticas às teorias motivacionais que permitem visualizar as limitações de cada uma e tirar proveito dos pontos que se aplicam, de maneira integrada, às diversas situações de trabalho. As características individuais são os valores, os interesses, as atitudes e as necessidades que a pessoa traz à situação de trabalho. As pessoas diferem nessas características de modo que suas motivações também devem ser diferentes. As características de trabalho são os atributos das tarefas do empregado. Enquanto para alguns, um trabalho desafiante e satisfatório é por si mesmo um fator motivador, para outros é necessário aplicar vários métodos de motivação, recorrendo inclusive a outras características de trabalho que contemplem as estratégias, as políticas, a estrutura e a cultura organizacional.

Usando a perspectiva sistêmica, é possível tirar um melhor proveito da aplicação das várias abordagens de motivação, adequando-a a cada situação ou momento da vida organizacional.

Frustração e mecanismos de defesa

Os conflitos pessoais constituem obstáculos à realização de anseios e projetos, sendo necessários superá-los de alguma forma. A forma como os indivíduos reagem aos obstáculos se diferencia de pessoa para pessoa, conforme a sua capacidade ou não de ajustamento. Em alguns casos, o êxito na resolução de um conflito depende do conforto direto com o problema. A solução de um problema conduz à satisfação e à eficiência do indivíduo, enquanto o seu fracasso pode causar frustração, desmotivação, sofrimento e doenças físicas e mentais.

Algumas formas de resolução de conflitos são consideradas normais e desejáveis, como por exemplo, a substituição de objetivos e a compensação. Enquanto outras conduzem a situações consideradas perigosas, como é o caso dos mecanismos de defesa.

Uma pessoa sob forte pressão pode ficar excessivamente ansiosa e, com isso, não encontrar a melhor forma para aliviar a sua tensão. Por isso, a necessidade dos gestores procurarem alternativas para diminuir a tensão do ambiente de trabalho e atenuar os efeitos causados pela frustração e pelos conflitos.

Enquanto alguns autores concebem o mecanismo de defesa como um comportamento inconsciente, utilizado apenas por pessoas com problemas mentais, outros autores estendem o seu significado a todas as pessoas. No entanto, a sua utilização precisa de uma adequada orientação, sendo necessário um diagnóstico de como e quando utilizá-lo e quando

abandoná-lo como forma de conduta. Isso porque a sua utilização excessiva pode, em alguns casos, acarretar um comportamento de afastamento da realidade, típico de conduta neurótica (BERGAMINI, 1977).

Todos os mecanismos de defesa apresentam duas características comuns: a) alguns negam, falsificam ou distorcem a realidade; b) outros operam inconscientemente, de modo que a pessoa não tem consciência do que está ocorrendo, agindo de forma quase automática. Os principais mecanismos de defesa são:

(a) **Racionalização** - ocorre quando alguém encontra “razões plausíveis” para um erro pessoal, atenuando com isso o seu sentimento de fracasso. Por exemplo, quando um aluno erra uma questão de um teste, ele pode racionalizar o seu fracasso, argumentando que “é errando que se aprende”. Esse tipo de racionalização, ao atribuir aos comportamentos razões que não se coadunam com a situação real, pode evitar a angústia decorrente do fracasso.

(b) **Projeção** - consiste na atribuição a outra pessoa ou situação o motivo do fracasso pessoal. Ao projetar em outras pessoas características que deveriam ser atribuídas a si mesmo, o indivíduo afasta de si a responsabilidade pelo seu fracasso pessoal ou profissional. Por exemplo, quando um aluno não consegue aprovação em um teste, ele pode dizer aos seus colegas que “o professor é ruim e que não ensinou direito”. Com essa justificativa, o aluno transfere ao professor a causa do seu fracasso.

(c) **Repressão** - ocorre no âmbito do inconsciente, uma das três regiões da mente propostas por Sigmund Freud - consciente, pré-consciente e inconsciente. O pré-consciente consiste no material psicológico que pode se tornar consciente. Contudo, o inconsciente é relativamente inacessível ao esforço consciente. Nesse mecanismo de defesa, o indivíduo reprime para o inconsciente os conteúdos e lembranças que lhe causam desconforto e angústia. Como exemplo, o filho que reprimiu sentimentos de hostilidade em relação ao pai, poderá manifestar esses sentimentos contra outros símbolos de autoridade.

(d) **Formação reativa** - ocorre quando o indivíduo conscientemente substitui um sentimento ou um impulso produtor de ansiedade pelo seu oposto. Por exemplo, quando o ódio é substituído pelo amor, o impulso básico permanece, porém é atenuado pela presença de outro que não causa ansiedade. A formação reativa tem possibilidades de desenvolver consequências sociais perigosas devido à intensidade irracional e violenta da reação. Isso ocorre com o supervisor que busca afirmar-se violentamente como chefe competente, quando na realidade é provável que esteja ocultando uma dificuldade significativa de liderança.



(e) **Identificação** - acontece quando a pessoa assume os papéis de outra, incorporando-os à sua própria personalidade. Nesse caso, a pessoa pode inclusive adotar os hábitos de outras pessoas, tentando se comportar como elas. Por exemplo, quando um funcionário percebe a possibilidade de perder o emprego, ele pode adotar os mesmos hábitos, preferências e gestos do seu chefe, com a intenção de agradá-lo e, com isso, manter o seu emprego.

(f) **Fantasia** - acontece quando o objeto de gratificação inicial ao se tornar inacessível, por obstáculos internos ou externos, é substituído pela fantasia. O indivíduo entra, então, em campo de situações imaginárias, a fim de escapar temporariamente da realidade que lhe parece ameaçadora. Isso acontece, por exemplo, quando um rapaz aumenta a intensidade de suas conquistas amorosas para melhorar a sua imagem perante os outros.

(g) **Isolamento** - constitui o mecanismo de defesa observado nas situações de omissão física ou mental, para evitar o desgaste pessoal. Por exemplo, quando um membro de um colegiado organizacional não vota ou se abstém na votação de uma determinada questão, ele participa fisicamente, mas se omite mentalmente. Em contraposição, quando um membro do legislativo não comparece a votação de uma matéria polêmica, ele adota o mecanismo da omissão física.

(h) **Fixação e regressão** - ocorre quando a personalidade passa por estágios bem definidos, até alcançar a maturidade. Cada avanço que faz, pode acarretar certas frustrações e ansiedades que, se excessivas, produzirem uma parada temporária ou permanente no crescimento. A pessoa, então, fixa-se em um estágio de desenvolvimento, porque o seguinte está carregado de ansiedade. Na regressão, a pessoa traumatizada procura retornar a um estágio anterior. Por exemplo, a criança amedrontada no primeiro dia na escola, apegando-se à professora e, chupa o dedo.

Unidade 6 Liderança

Síntese: esta unidade apresenta a teoria da liderança a partir de seus vários enfoques e a sutil diferença entre liderança e gestão, sendo subdividida nos seguintes tópicos: enfoques sobre liderança, administradores e líderes.

Enfoques sobre liderança

No artigo “Liderança: a administração do sentido”, Bergamini (1994) apresenta a evolução histórica dos estudos sobre liderança,



ênfatizando a importância dos líderes eficazes. O autor destaca dois aspectos comuns à maioria das definições sobre liderança: o primeiro é que ela está ligada a um fenômeno grupal, e o segundo é que a mesma está relacionada ao processo de influência entre líderes e seus seguidores. Em sua abordagem, o autor assinala a existência de quatro grupos de autores no estudo da liderança: 1) aqueles que estão preocupados com o que o líder; 2) aqueles que investigam o que o líder faz; (3) aqueles que analisam as circunstâncias que podem influenciar a eficácia do líder; e 4) os que estudam as motivações subjacentes às atividades de como dirigir pessoas.

Teoria dos traços de personalidade - pode ser considerada como a primeira etapa nos estudos sobre liderança. Ela compreende as pesquisas realizadas no período de 1904 a 1948, cujos resultados apresentaram 34 traços de personalidade, considerados como típicos de bons líderes. Nessa abordagem, destacam-se autores como Stogdil e Mann.

Teoria dos estilos de liderança - constitui a segunda etapa do estudo e investiga as formas como o líder deve agir. Sua hipótese básica propõe que o estilo de liderança seja o fator determinante no nível de desempenho atingido pelo grupo. É comum, nessa abordagem, classificar os estilos de liderança em: liderança autocrática, democrática e liberal. Os principais autores que desenvolvem esse tipo de abordagem são: Lewin, Fleschman, Coons e Likert.

Teoria da liderança carismática - abordagem que destaca as qualidades e capacidades indispensáveis ao líder para despertar a confiança dos subordinados e, conseqüentemente, a aceitação voluntária de sua autoridade. O conceito de carisma remete aos personagens marcantes da história, mostrando o líder como um agente transformador e capaz de influenciar os liderados. Um líder carismático pode incentivar o comprometimento do funcionário com os objetivos da organização. Para tanto, ele precisa motivar o grupo por meio da satisfação de suas necessidades no ambiente de trabalho.

Teoria das trocas - abordagem proposta por Hollander, em 1964, que destaca o líder como alguém que propicia benefícios ao grupo e a cada um de seus membros, em particular. Em troca, os membros do grupo devolverão ao líder seu reconhecimento e aceitação.

Teorias associadas à motivação - a motivação e a liderança são termos associados na teoria e na prática da gestão. Esse fato é notado na teoria das trocas, de McClellan e Minner, que sugere que a aceitação de um líder será tanto maior quanto melhor for sua atuação como facilitador da consecução dos objetivos almejados pelos seus subordinados.



A teoria denominada caminho-objetivo, proposta por House e Mitchel, também vincula motivação com liderança, ao sustentar que o líder deve conhecer tanto os objetivos almejados por seus subordinados, como desempenhar o papel de facilitador durante todo o seu percurso até o alcance desses objetivos. A compreensão da motivação interna permite diferenciar dois tipos de líderes: entre o que distribui de forma moderada as recompensas e punições, observando o empenho de cada um, e o que as distribui ao acaso, sem considerar a dedicação e o mérito.

Para os teóricos da motivação intrínseca, a percepção ganha importância no processo de satisfação dos desejos interiores e exerce, assim, função importante na valorização dos traços do meio ambiente.

Teorias situacionais - são teorias que surgem numa etapa posterior, e que incluem o comportamento dos liderados e a influência do ambiente organizacional. A teoria situacional pressupõe que o estilo de liderança a ser adotado depende mais da situação do que da personalidade do líder. Esse tipo de teoria considera outras variáveis como as pessoas, o ambiente organizacional, as tarefas, etc. Na liderança situacional, os líderes desenvolvem habilidades básicas e o conhecimento necessário para compreender, predizer e influenciar o comportamento de seus subordinados. Nessa abordagem incluem-se autores como Fiedler, Tannenbaum, Schimit, Vroom, Yetton, Hersey e Blanchard.

Liderança como administração do sentido - Bergamini (1994) argumenta que a dupla capacidade de dar sentido às coisas e colocá-las em uma linguagem acessível à maioria das pessoas, propicia ao líder enorme vantagem no processo de gestão. Dessa forma, a administração do sentido considera as pessoas, valorizando suas necessidades e anseios profissionais. Fazer com que a motivação se mantenha e não enfraqueça durante seu processo, pressupõe conhecer qual o sentido que o trabalhador atribui à sua atividade.

Um líder eficaz pode utilizar as diferenças existentes entre sua personalidade e a dos seus seguidores como um fator diferencial dentro da organização. Isso pode ocorrer porque a essência básica da administração do sentido reside na forma como o líder percebe e configura as pessoas a sua volta. Com o conhecimento das necessidades das pessoas, o líder pode construir um sentimento de identidade, satisfação e comprometimento com os interesses da organização.

Um líder precisa conhecer como se congregam as forças pessoais necessárias para lidar com situações conflitantes. A eficácia do líder como administrador do sentido repousa no profundo conhecimento não só do contexto cultural da organização, mas também na sua habilidade



interpessoal em conhecer aqueles que dependem dele, facilitando sua chegada até a auto-realização. Em síntese, entender a liderança como administração do sentido leva ao pressuposto que o líder deve dar aos seus liderados um significado para o trabalho que realizam.

Liderança transacional e liderança transformacional - Bergamini (1994) explica que na **liderança transacional** ocorre uma troca entre o líder e o seguidor que pode ser de natureza econômica, política ou psicológica. Nesse tipo de liderança não existe ligação duradoura entre as partes, continuando somente à medida que ambas as partes acham que isso vem em benefício próprio. Já a **liderança transformadora** é uma solicitação de um seguidor potencial. Por meio dela, o **líder transformacional** procura motivos potenciais nos seguidores, busca satisfazer necessidades de alto nível e assume o seguidor como uma pessoa total. A liderança transformacional propõe que a influência ocorra em dupla direção, reconhecendo que o líder depende da aquiescência do seguidor para exercer sobre ele qualquer influência.

Como um conjunto de realidades socialmente construídas, a cultura organizacional está presente entre os seus membros por meio das regras específicas de relacionamento. Um líder carismático pode influenciar positivamente o comportamento dos seus funcionários, desde que a organização ofereça as condições favoráveis à sua ação. Se essas condições não forem oferecidas, a ação do líder carismático além de não surtir o efeito esperado, pode conduzir a perda da eficácia organizacional.

Administrar com o uso da liderança modifica a perspectiva de uma filosofia organizacional de maior rigidez. Devido a isso, surgem modelos administrativos voltados para a flexibilidade e a participação.

A renovação nos modelos de liderança permitiu a reavaliação das fontes de poder dentro das organizações. A maioria dos autores concorda que o carisma seja uma qualidade atribuída ao líder pelos subordinados e não uma característica inerente à sua personalidade. Além disso, o verdadeiro poder está vinculado à habilidade interpessoal, sendo, desse modo, anterior ao poder formal e não podendo ser confundido com autoritarismo. Um administrador utiliza a sua credibilidade para construir em torno de si um ambiente de participação e cooperação. A influência do administrador por ser exercida no sentido de propiciar a transformação mútua no ambiente organizacional.

Para concluir, Bergamini (1994) sustenta que a principal lição que se pode extrair dessas inúmeras abordagens, é que a liderança guarda dimensões profundas oriundas da personalidade de cada um. Dessa forma, não existe uma fórmula única ou uma solução geral que forneça com



Leia o texto complementar sobre liderança e participe da discussão do fórum.



Escolha, dentre os enfoques sobre liderança apresentados nesta unidade aquele que lhe parece mais adequado para solucionar problemas de gestão e explique o motivo de sua escolha. Estabeleça a diferença entre **administrador/gestor** e líder e procure fornecer dois exemplos de administradores que são autênticos líderes. Após suas considerações, redija um texto sobre o assunto e poste no ambiente.

precisão matemática as recomendações capazes de promover a eficácia dos líderes.

Além disso, é preciso entender que não existem líderes universais que atuem bem em qualquer circunstância. Em alguns casos, a situação cria o clima favorável ao aparecimento da liderança. Cabe ao líder administrar o sentido que seus seguidores atribuem ao trabalho, pois assim ele pode interferir no *status quo* da organização com uma ação duradoura, embora gradual e lenta, mas que apresente resultados significativos em termos de produtividade e qualidade.

Administradores e líderes

Lapierre (1990) distingue a ação dos líderes e dos administradores, ao afirmar que o **administrador** é aquela pessoa que dirige uma empresa de maneira a procurar a eficiência e a eficácia, dentro de uma estrutura interna formalizada e hierarquizada. O líder, por sua vez, apresenta-se como uma pessoa que dirige e inicia a empresa, centrada, antes de tudo, em sua visão pessoal, reagindo de acordo com sua realidade interior, atuando, posteriormente em um determinado ambiente ou mercado. Em síntese, enquanto o administrador utiliza de forma intensa os processos racionais, o líder também recorre à sua própria intuição.

Também é possível definir o administrador por meio da associação com a figura do chefe. Em uma organização de trabalho, o chefe é aquela pessoa que exerce o poder formal conferido por um cargo ou função, apoiado no estatuto ou regimento da instituição. O líder, ao contrário, exerce o poder independentemente do cargo ou função que exerce, pois seu poder de ação decorre das relações de influência e da aceitação do seu grupo. Como se costuma dizer, a ação do líder constitui o exercício informal do poder.

Com isso, é possível depreender que os administradores nem sempre apresentam atributos comportamentais que os caracterizam como líderes eficazes. Por outro lado, os verdadeiros líderes também podem não possuir as características gerenciais ou administrativas.

Na prática, os melhores administradores são aqueles que atuam como autênticos líderes.



Unidade 7 Processo de gestão e de decisão

Síntese: esta unidade apresenta os processos de gestão e de tomada de decisão, enfatizando a importância do trabalho em equipe. Os tópicos desta unidade são: gestão e processo decisório, relações interpessoais e desenvolvimento de equipes, e gestão do tempo.

Gestão e processo decisório

O processo de administração ou de gestão compreende as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar os esforços realizados pelos membros da organização. Essas funções nem sempre podem ocorrer na mesma ordem, uma vez que elas são cíclicas, interdependentes e interativas na ação de gestão, por isso constituem um processo. Stonner e Freeman (1999) definem cada uma dessas funções da seguinte maneira:

Para que os objetivos e as metas sejam alcançados, os gestores precisam pensar antecipadamente antes de agir. Suas ações precisam ser baseadas em um método, plano ou lógica, e não em palpites. Um planejamento adequado define o melhor procedimento a ser adotado para concretizar os objetivos da organização.

O planejamento possibilita com que a organização realize as seguintes ações: (a) obtenha e aplique os recursos necessários ao alcance dos seus objetivos; (b) distribua as atividades de acordo com os objetivos e procedimentos escolhidos; (c) monitore o progresso das atividades; (d) tome atitudes corretivas, caso os objetivos não sejam satisfatórios.

Além de planejamento, os gestores também precisam de organização. O ato de **organizar** constitui o processo que possibilita a arrumação e a alocação da autoridade, do trabalho e dos recursos entre os membros de uma organização, dispondo-os em uma estrutura de poder, com níveis hierárquicos bem definidos. Dessa forma, os objetivos organizacionais são formalizados por meio de instrumentos como: estatutos, regimentos, organogramas etc.

Enquanto os atos de planejar e organizar representam ações abstratas do processo administrativo, os de liderar constitui uma ação essencialmente concreta, porque atua diretamente com as pessoas.

Por isso, os gerentes precisam influenciar e motivar os empregados na realização das tarefas essenciais ao alcance dos objetivos organizacionais. Quando os administradores estabelecem uma atmosfera adequada de trabalho, eles estimulam os seus empregados a dar o melhor de si.

Controlar é uma função que depende de planejamento, pois



1. Responda qual a vantagem para o administrador trabalhar com equipes.
2. Responda qual a vantagem para o administrador usar métodos eficazes de gestão do tempo.



consiste na certificação de que os atos dos membros da organização estão sendo conduzidos efetivamente aos objetivos estabelecidos. Envolve, portanto, quatro elementos principais: 1) estabelecer padrões de desempenho; 2) medir o desempenho atual; 3) comparar esse desempenho com os padrões estabelecidos; e 4) executar ações corretivas, em caso de desvios.

Processo decisório - o ato de administrar pressupõe tomar decisões, que podem ou não ser executadas pelo administrador. Por exemplo, quando um administrador decide demitir um funcionário, ele pode demitir pessoalmente ou designar alguém para fazer isso.

Os autores que investigam o comportamento com base na visão sistêmica ampliam os conhecimentos da teoria administrativa, principalmente no processo de racionalização da tomada de decisão. Segundo a visão sistêmica, uma decisão racional compreende os seguintes passos: 1) formular o problema; 2) estruturar o problema a fim de relacionar suas partes na forma de um modelo; 3) testar ou simular o modelo e as suas possíveis soluções; 4) escolher a solução mais adequada; 5) estabelecer controles sobre a situação e a sua delimitação; e 6) implantar a solução escolhida na organização.

As decisões em uma organização de trabalho são geralmente tomadas por uma equipe, pois a grande exigência por informação e conhecimento, demanda muitas responsabilidades, principalmente, quando se trata de um assunto de relevante importância para a vida do negócio. Somente em casos excepcionais, as decisões podem ser decididas por uma única pessoa.

Relações interpessoais e desenvolvimento de equipes

Costa (2000) observa que nem todos os autores que procuraram descortinar o futuro das organizações foram claros quanto à forma das estruturas organizacionais. Contudo, há entre eles uma idéia comum quanto ao processo de gerenciamento das organizações: a utilização do trabalho em equipes. No ambiente de trabalho, as relações interpessoais são concretizadas por meio da cooperação e da confiança mútua.

A estruturação por equipes caracteriza-se basicamente pela flexibilidade em relação à definição da tarefa. A organização continua a ter um pré-delineamento, porém não mais em função exclusiva da especialização do trabalho, mas prioritariamente na visão de equipes. Atualmente, as organizações de trabalho percebem a necessidade de um



núcleo essencial, com um mínimo de delimitação em termos de normas e padrões contratuais, porém com um espaço flexível e aberto, preenchido por indivíduos e por grupos altamente criativos.

O mundo contemporâneo exige que as organizações adotem a participação e a cooperação em sua estrutura organizacional. Se os gerentes utilizarem de forma adequada a participação e a cooperação, eles podem desenvolver mecanismos eficazes para enfrentar as dificuldades geradas pelas transformações organizacionais.

No trabalho de estruturação organizacional, as equipes podem ser formadas em qualquer nível, principalmente naqueles que exigem a integração de forças. Quanto mais urgente e imperativa for a integração horizontal nas operações da organização, maior a necessidade de uma hierarquia de equipes que lidem com níveis cada vez mais agregados do sistema organizacional.

Gestão de equipes - as organizações contemporâneas tendem a aumentar o seu interesse pelo trabalho em equipes. Anteriormente, os chamados *team works* atuavam principalmente nas áreas de produção e vendas. Hoje, eles são utilizados também nas tarefas administrativas, incluindo atividades como cobrança, contabilidade, estratégia, treinamento, etc. Em resposta às forças competitivas do mercado, as organizações cada vez mais envolvem porcentagens maiores de suas forças de trabalho na estruturação por equipes.

No entanto, o sistema organizacional não está imune aos riscos. Muitas organizações não estão preparadas adotar mudanças estruturais, como por exemplo, eliminar gradualmente a função de supervisão. Algumas empresas ainda adotam o costume de deixar ao encargo dos supervisores os seus procedimentos operacionais.

Para enfrentar as mudanças do mercado, as empresas precisam investir na formação de novos líderes de equipes, incluindo na aprendizagem os seguintes processos: (a) a motivação; (b) a condução dos grupos; (c) as formas de análise de problemas; e (d) a visão global do sistema organizacional.

Uma organização ideal exige equipes qualificadas com requisitos necessários para propiciar efetivas mudanças. Dentre os requisitos mais importantes estão: (1) a necessidade de não respeitar as linhas e fronteiras convencionais; (2) que a equipe seja bem constituída para combater a falta de comunicação, inimigo comum a todas as organizações; (3) que a equipe trabalhe de forma cooperativa e participativa. Somente por meio de um esforço conjunto, a organização pode encontrar idéias eficientes.

O papel da alta gerência é outro ponto fundamental para a



Acesse o sítio eletrônico da Editora Abril e leia a publicação anual “Guia das melhores empresas para você trabalhar” e comente em um texto as práticas da empresa vencedora da edição deste ano e poste no ambiente.

administração das equipes. Se não houver o devido comprometimento dos executivos do topo da organização, todo o projeto de implantação das equipes tende a ruir. O comprometimento da alta gerência contribui para a adequada distribuição do poder e para a devida configuração das equipes de trabalho.

Mesmo apresentando inúmeras vantagens, é preciso observar que a estruturação por equipes exige lealdade e confiança, pois sem confiança não nem motivação e nem trabalho participativo. Para evitar o problema da desconfiança, uma boa estratégia é aumentar o nível de comprometimento, transformando os trabalhadores em sócios. Como sócias, os trabalhadores tendem a aumentar o seu interesse pelos negócios da empresa e procuram enfrentar com disposição as mudanças geradas pela oscilação do mercado.

Gestão do tempo

Administrar o tempo é uma das principais tarefas do gestor organizacional. Bernhoeft (1985) apresenta dois conceitos básicos para compreender a dimensão do tempo. A primeira coisa objetiva a se considerar é a irreversibilidade do tempo, pois o tempo sempre será diferente. A segunda é a não elasticidade do tempo, uma vez que não é possível guardar ou esticar o tempo. A experiência do tempo pode ser maior ou menor, conforme a sensação de cada um. No entanto, em termos convencionais o dia é constituído por 24 horas e a hora por 60 minutos.

Bernhoeft (1982) observa que o conceito utilitarista de tempo como “elemento de riqueza” foi introduzido na modernidade. Em contraste com a perspectiva antiga e medieval, o tempo na modernidade tornou-se um instrumento a serviço da produção de bens para o consumo e o lucro. Daí a concepção de “resgatar” o tempo por meio de atividades incessantes, em contraste, por exemplo, com a idéia grega de tempo como meio de contemplação de verdades e valores imutáveis. Essa reinterpretção do tempo produziu significativas mudanças na sociedade. Uma delas pode ser constatada na surpreendente expansão da produtividade humana em todos os setores da sociedade, incluindo nas organizações de trabalho.

A gestão do tempo depende dos hábitos e do aprendizado de cada pessoa. Em algumas práticas, a administração do tempo melhora o desempenho das atividades. A primeira coisa a fazer é registrar todas as ações e decisões a serem tomadas por ordem de prioridade, uma vez que escrever ajuda a organizar os pensamentos e distribuir as atividades. Depois, adotar uma postura flexível no ambiente de trabalho, considerando a diferença de personalidade e interesses das pessoas. Por fim, é preciso



centrar as atenções nas coisas que são prioritárias, e colocar em primeiro lugar os eventos mais importantes de sua vida e de seu trabalho. É preciso também, não esquecer os momentos de lazer, para aliviar o estresse e a alta carga emocional propiciada pelo excesso de trabalho.

Unidade 8 Poder, cultura e participação organizacional

Síntese: esta unidade mostra a questão do poder e do conflito nos níveis macro e micro da organização. A unidade está subdividida nos seguintes tópicos: cultura, clima e qualidade de vida no trabalho; poder e participação na organização; e o sistema de conflito e negociação.



1. Pesquise sobre as políticas públicas praticadas no Brasil e responda se existe ou não participação social no nosso país. Sua resposta será discutida na sala virtual no momento do fórum sobre “Participação social no Brasil”.

Cultura, clima organizacional e qualidade de vida no trabalho

Costa (1999) ressalta que os estudos sobre cultura desenvolvidos pela Sociologia e pela Antropologia foram adotados pelas organizações formais. Esses estudos são importantes porque as organizações adotam, em menores proporções, as características e os valores da sociedade em que estão inseridas. As organizações de trabalho como organismos sociais de menor porte que criam, desenvolvem e manifestam uma cultura própria, não podem ignorar as nuances da cultura maior constituída pela sociedade da qual fazem parte e com a qual interagem.

Schein (1989) define **cultura organizacional** como um conjunto de pressupostos básicos compartilhados por um grupo que aprendeu a resolver problemas, a adaptar e a integrar soluções internas e externas. Essas soluções foram consideradas válidas para serem transmitidas aos novos membros, como forma adequada de perceber, sentir e pensar a relação com esses problemas.

Na disciplina **Ética e valores organizacionais** o conceito de cultura organizacional foi estudado em detalhes, sendo apresentados alguns de seus elementos definidores como: artefatos visíveis, tecnologia, valores, crenças e pressupostos, rituais e cerimônias, estórias ou mitos, tabus, heróis e líderes, normas e regras, comunicação, incluindo os seus símbolos e linguagens próprias.

Ao associar a definição de Schein com os elementos indicados acima, é possível ter uma idéia do significado de cultura organizacional, entendendo que os valores e as crenças são os elementos básicos para configurar o seu perfil.

No âmbito das organizações, os valores e as crenças das pessoas podem variar, conforme os seguintes fatores: (a) os cargos que elas



ocupam; (b) a descentralização geográfica; (c) os níveis hierárquicos em que elas estão alocadas; (d) o grau de escolaridade; e (e) os antecedentes sócio-econômicos. Esses fatores podem fazer com que as pessoas de um mesmo grupo compartilhem um conjunto de valores, mas também podem distinguir um grupo do outro, dando origem à formação de subculturas organizacionais. Com isso, é possível perceber a existência de um mosaico de realidades organizacionais, em lugar de uma cultura corporativa única e uniforme. O conhecimento das diferenças culturais exerce uma influência decisiva na habilidade da organização em enfrentar os desafios que se apresentam.

A constatação de que certos valores são compartilhados por todas as unidades da organização, não impede a existência de um pequeno número de discretas subculturas que conservam sua própria integridade, como um processo normal de evolução dos grupos sociais. Segundo Morgan (1996), a cultura da organização deve ser vista como um conjunto de subculturas múltiplas e integradas e não como um sistema único e monolítico.

Na prática, a diversidade de valores e interesses observados em uma organização sugere a existência de várias culturas particulares, coexistindo no âmbito interno da organização. Em decorrência das diferenças estruturais, tecnológicas e informais, são observadas algumas contradições e divergências entre as culturas organizacionais. Contudo, as observações não invalidam a possibilidade de uma convergência de alguns ou muitos valores organizacionais entre as diversas subculturas, permitindo-se concluir sobre a existência de alguns pontos comuns característicos de uma cultura homogênea.

Clima organizacional - na fase inicial dos estudos sobre antropologia das organizações, o termo **clima organizacional** foi tomado como sinônimo de **cultura organizacional**. Hoje se sabe que, apesar do clima influenciar a interação de alguns elementos formadores da cultura, há uma significativa diferença entre clima e cultura.

O clima organizacional está associado a um estado que possibilita a integração interna do grupo. Em outras palavras, o clima está vinculado a um episódio ou uma situação momentânea, que envolve os sentimentos e as percepções dos indivíduos e grupos nas suas interações uns com os outros. É como se fizéssemos um recorte, como se tirássemos uma fotografia da organização, paralisando-a naquele momento para estudá-la.

Com isso, podemos dizer que o clima, como manifestação da cultura organizacional, identifica os sentimentos e as percepções das pessoas em um determinado momento ou estágio de sua vida. Ao



mesmo tempo em que condiciona a cultura organizacional positiva ou negativamente, o clima é também por ela influenciado. Por isso, as organizações contemporâneas investem em trabalhos de pesquisa de clima interno. Elas sabem que o retorno dessas informações constitui um instrumental valioso para a revitalização da cultura organizacional.

Outro conceito importante para a compreensão da gestão organizacional é o de **qualidade de vida**. Esse conceito está estreitamente associado aos de clima e de cultura organizacional. Quando uma organização apresenta qualidade de vida no trabalho, isto quer dizer que o clima organizacional é adequado e sua cultura apresenta-se forte e consistente.

A idéia de qualidade de vida no trabalho está associada ao ser humano e ao seu ambiente de trabalho. Melhorar as condições do ambiente em que as pessoas trabalham significa considerar o seu bem estar físico, emocional e espiritual. O conceito de qualidade de vida deve ser compreendido em seu sentido amplo, incluindo o “viver bem” tanto no ambiente de trabalho com fora dele. Uma organização socialmente responsável precisa cuidar do bem estar do seu trabalhador, inclusive em sua vida social.

As pesquisas realizadas pelas organizações sobre qualidade de vida no trabalho são parecidas com as pesquisas sobre clima. Como isso, é possível dizer que uma pesquisa sobre qualidade de vida no trabalho é também uma pesquisa sobre clima organizacional. Essas pesquisas podem abordar todos ou alguns dos seguintes aspectos: (a) a cultura, a estrutura e a estratégia da organização; (b) os métodos e os procedimentos de trabalho; (c) a integração organizacional e social; (d) os resultados organizacionais; (e) o ambiente físico do trabalho; (e) o cargo e o plano de carreira; (f) os aspectos emocionais como o estresse; (g) a amizade e o relacionamento dentre outros.

É preciso não esquecer que a principal finalidade de uma pesquisa de qualidade de vida ou de clima organizacional é a melhoria da efetiva qualidade de vida do trabalhador e da organização.

Poder e participação na organização

O poder ocorre em todos os níveis da vida social e profissional. Uma definição clássica de poder é dada por Max Weber, que o entende como a possibilidade de alguém impor sua vontade sobre o comportamento de outras pessoas.

No âmbito organizacional, são constatadas duas categorias de poder: o poder formal e o efetivo. O **poder formal** é aquele atribuído por normas legais e regimentais e decorre do cargo ou função que a pessoa ocupa. Nas organizações de trabalho, o poder formal corresponde



ao poder do chefe ou dos cargos de chefia. O **poder efetivo** é aquele exercido independentemente das normas ou estatutos legais, uma vez que é conferido à pessoa que o desempenha. Ele corresponde ao poder “real” característico do processo de liderança.

O pressuposto do regime democrático ou do regime de gestão participativa nas organizações é que o poder formal corresponda ao poder efetivo. O instrumento da eleição é usado precisamente com essa finalidade, mas nem sempre a cumpre em função das distorções do próprio sistema democrático ou participativo.

As fontes para o exercício do poder são classificadas em três categorias:

1) Poder condigno - é aquele por meio do qual se impõe aos indivíduos ou grupos uma alternativa suficientemente desagradável ou dolorosa para forçá-los a abandonar suas preferências. Como esse poder atua principalmente na esfera da personalidade, ele também é chamado de **poder coercivo**;

2) Poder compensatório - é aquele por meio do qual se pode conquistar submissão de alguém, oferecendo uma recompensa alternativa, que seja proporcional ao valor atribuído pelo indivíduo que se pretende submeter. Tanto no poder condigno quanto no compensatório, o indivíduo conhece a forma de submissão, uma vez que no primeiro caso é compelido, e no segundo dispõe de uma recompensa. Sua fonte principal é a propriedade;

3) Poder condicionado - é o poder exercido no nível das ideologias, com a finalidade de mudar uma convicção ou uma crença. Esse tipo de poder utiliza a persuasão e outros mecanismos psicológicos para induzir o indivíduo a se submeter à vontade alheia, geralmente de forma inconsciente. Sua fonte principal é a organização.

Análise macrossocial do poder ou nível molar

Para os autores comportamentalistas, o poder é a participação no processo de decisões. O significado de participação, porém, vai além da definição behaviorista e pode ser enunciado segundo o quadro referencial teórico de Alain Touraine (1973), conforme esquema a seguir:

↗ **Produzir:** materiais ou intelectuais.
Participar → atuar → **Decidir:** individual ou coletivamente.
↘ **Usufruir:** pessoal ou dos outros.

Dessa forma, define-se participação social como o processo



mediante o qual os membros de uma organização social tomam parte na produção, na administração e no usufruto dos bens e serviços dessa organização.

Segundo Touraine (1973), a participação é condicionada por dois grupos de fatores que podem funcionar ora como facilitadores, ora como bloqueadores do processo participativo. Esses fatores são classificados em dois níveis: o societal e o individual.

A participação no **nível societal** pressupõe os seguintes requisitos:

a) Historicidade: representa a ação transformadora da sociedade. Ela produz a estrutura das classes postas em relações conflituosas e define o controle social;

b) Nível institucional ou político: é representado pelo conjunto de regras da vida social que predeterminam o funcionamento das organizações. Esse nível estabelece a mediação entre a historicidade e a organização social e define o jogo das relações entre os diversos grupos de interesse;

c) Nível da organização social: expressa as decisões do sistema político em normas. Na organização, o poder encontra a instrumentalidade que impõe entraves internos e externos ao seu meio.

Por sua vez, os requisitos para a participação no nível individual são os descritos a seguir:

a) Informação: elemento básico para que possa acontecer o processo de comunicação; ela facilita a interação social. A informação possibilita ao indivíduo fazer um julgamento claro da situação e distinguir os instrumentos adequados a cada situação;

b) Motivação: processo fundamental à geração e ao impulso do processo participativo. A motivação ocorre no campo psicológico. Uma pessoa motivada participa com vontade e disposição;

c) Educação: é o processo permanente que possibilita uma visão crítica da sociedade. A educação é o ponto chave da participação e o instrumento básico do regime democrático ou participativo.

Análise microssocial do poder (nível molecular ou microfísico)

As relações de poder ocorrem também no nível das organizações e dos estabelecimentos. O poder apresenta tanto uma face positiva quanto negativa. Em sua face positiva, o poder se preocupa com os objetivos do grupo, em sua face negativa, com as ações de domínio e submissão. Os administradores que usam a face positiva do poder conseguem o grau de motivação necessário para o sucesso do grupo e da organização.



O sucesso de um gerente depende do seu interesse em conhecer o processo de funcionamento do poder organizacional. O trabalho do gerente exige alguém que possa influenciar pessoas. Assim, o gerente deve assumir o papel de líder.

O poder de posição ou poder legal surge como resultado do papel ou função que uma pessoa ocupa na organização. O poder de posição proporciona controle potencial sobre as seguintes situações:

- a) Informação: cada posição está relacionada a um fluxo de informações;
- b) Direito de acesso a uma variedade de redes informais ou profissionais, inclusive ao sistema de informações;
- c) Direito de organizar o trabalho, a estrutura hierárquica e os instrumentos técnicos de planejamento.

A distribuição de poder nas organizações determina os graus de centralização e descentralização. Na **organização centralizada** o poder converge para um centro de decisão. Na **organização descentralizada** o poder é distribuído pelos diversos níveis organizacionais. Ao distribuir o poder, conferindo um grau maior de autonomia de gestão aos níveis mais elementares da organização, o administrador pratica o que os autores denominam de *empowerment*.

O poder dos subordinados ou dos grupos está relacionado aos processos de liderança. Esse tipo de poder pode ser definido como qualquer força que não ocorreria se a mencionada força não estivesse presente. Apesar de não apresentar uma posição definida na estrutura formal da organização, esse poder aparece como uma força emergente, pessoal ou grupal, capaz de produzir uma mudança de comportamento ou alterar o *status quo* da organização.

As fontes que possibilitam o acesso das camadas “inferiores” da organização a alguma parcela de poder são: as pessoas, as informações, os instrumentos de poder e a capacidade de mobilização.

O sistema tensão/resolução: conflito e negociação

Em toda burocracia organizacional há dirigentes e dirigidos, com interesses e objetivos distintos, o que geram, em algumas situações, pólos de tensão e conflitos. A função do gestor na estrutura de poder da burocracia é de atuar como mediador, ou seja, como árbitro dos conflitos e pólos de tensão, buscando o equilíbrio no sistema organizacional.

A melhor abordagem para compreender o problema do conflito nas organizações de trabalho é depreendida dos autores estruturalistas, que assumem os conflitos como inevitáveis e, em algumas situações, como desejáveis. O modo como os autores convencionais abordavam o problema



do conflito, não contemplava todas as suas dimensões de ação, sobretudo as manifestações mais violentas que poderiam resultar na destruição de vidas e produtos culturais. O conflito se constitui em uma ameaça constante à estabilidade social.

Para os estruturalistas, o conflito constitui em um processo social fundamental, propulsor, em alguns casos, de desenvolvimento social. Embora nem todos os conflitos sejam desejáveis, a sua existência não pode ser ignorada, uma vez que se forem inevitáveis, poderão se manifestar sob variadas formas, algumas extremamente violentas. No caso da administração, o conflito entre grupos é inerente às relações de produção, porque existem inúmeros procedimentos que visam tornar o trabalho mais agradável, embora não se conheça nenhum capaz de torná-lo satisfatório, em termos absolutos.

O estruturalismo dialético de base marxista situa o problema do conflito na questão das classes antagônicas. Enquanto as organizações forem constituídas por quem é dirigente e é dirigido, haverá conflitos, principalmente se os seus objetivos e interesses forem antagônicos.

Para administrar o conflito, o gestor dispõe das estratégias e táticas de negociação. A negociação constitui uma interação verbal em que as partes propõem, contrapõem e argumentam de diferentes formas: protestos, ameaças, promessas, etc. A realização de todas essas interações visa a obtenção de um resultado que é o acordo: uma determinada proposição prática que recebe o assentimento de todas as partes envolvidas. Dentre os tipos de negociação existentes, podemos citar a trabalhista, a diplomática, a comercial, a administrativa e a política.

Toda negociação é um processo que compreende etapas, estratégias, táticas, superação de impasses e a forma como se podem efetuar concessões. Existem três etapas do processo de negociação: a primeira é a preparação, que corresponde ao planejamento; a segunda é a exploração, que é a coleta de informações para que se possa fazer uma apresentação de acordo com os interesses, necessidades e desejos do outro lado; e a terceira são o controle e a avaliação.

Na concretização das etapas do processo de negociação, o negociador pode utilizar as seguintes estratégias:

- a) Identificar os pontos fortes e fracos das partes envolvidas;
- b) Determinar o poder de barganha, identificando que parte se encontra relativamente mais forte;
- c) Identificar os aspectos principais e secundários do objeto de negociação;
- d) Estabelecer os limites e os resultados considerados satisfatórios aos objetivos da negociação;



- e) Determinar a intensidade com que se buscará ou mostrar flexibilidade em relação aos diversos aspectos da negociação;
- f) Delinear a proposta inicial e sua justificativa;
- g) Definir as concessões e o seu ritmo temporal;
- h) Delinear as propostas posteriores à inicial;
- i) Distinguir as informações que devem ser prestadas ou obtidas da outra parte;
- j) Definir a ordem dos tópicos que devem ser abordados ou omitidos;
- k) Prever as ações prováveis da outra parte e que respostas fornecer a elas.

Enfim, em um processo de negociação é preciso considerar que não se podem ter vencedores nem vencidos. A boa negociação, denominada de ganha-ganha, deve favorecer a todos os participantes do processo, não havendo aquele que perde e aquele que ganha. Embora não seja um campo de batalha em que estão envolvidos inimigos mortais, os resultados da negociação podem beneficiar e atender adequadamente aos interesses das partes envolvidas no processo conflituoso.

Unidade 9 Questões problemas nas organizações

Síntese: esta unidade mostra alguns temas que são considerados polêmicos no contexto das organizações de trabalho, tais como: assédio moral e assédio sexual; alcoolismo e drogas nas organizações.

Assédio moral e sexual, alcoolismo e drogas são assuntos considerados tabus nas organizações de trabalho por vários motivos: são alvos de opiniões contraditórias; interferem com a sensibilidade das pessoas; ou estão no nível inaceitável ou do proibido na nossa sociedade. Apesar de serem pouco discutidos e tratados na literatura da gestão e nas organizações de trabalho, estão presentes no seu cotidiano e não podem ser ignorados.

Assédio moral e assédio sexual no trabalho

Assédio moral, violência moral, ou ainda, tortura psicológica no trabalho são expressões diferentes para o mesmo fenômeno social,



a relação de poder que expõe uma pessoa a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções.

A manifestação do assédio moral ocorre geralmente em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, em que predominam relações desprovidas de ética. Ocorre quando um ou mais chefes tratam mal um ou mais subordinados, desestabilizando emocionalmente o funcionário em seu ambiente de trabalho. Em alguns casos, a humilhação constante força ao abandono do emprego.

O assédio moral caracteriza-se pela degradação deliberada das condições de trabalho em que prevalecem atitudes e condutas negativas dos chefes em relação aos seus subordinados. A vítima escolhida é isolada do grupo sem explicações, passando a ser hostilizada, ridicularizada, inferiorizada e desacreditada diante dos seus pares.

Alguém poderia perguntar por que os outros funcionários não ajudam a vítima de assédio moral. Em primeiro lugar é preciso distinguir as pessoas que conhecem e as que desconhecem a origem do problema. Em alguns casos, os funcionários percebem a mudança de comportamento, mas não conseguem identificar o motivo da irritação ou apatia no trabalho. Geralmente a vergonha ou receio de perder o emprego faz com que a vítima se afaste de quem potencialmente poderia ajudá-la. Em outros casos, mesmo quando os colegas presenciam e conhecem a situação não fazem nada por diversos motivos: medo de demissão; receios de represálias; competitividade desleal; ausência de caráter; etc. Ainda existem casos em que as vítimas reproduzem com outras pessoas as atitudes do seu agressor. De um modo geral, tanto em uma situação como em outra, a vítima gradativamente perde sua auto-estima e a disposição para o trabalho.

A humilhação repetitiva e de longa duração interfere na vida do trabalhador, comprometendo sua identidade, dignidade e suas relações afetivas e sociais. As constantes humilhações ocasionam graves danos à saúde física e emocional, e prejudicam concretamente as relações e as condições de trabalho.

Algumas atitudes praticadas por chefes ou detentores de cargos e funções superiores caracterizam assédio moral no trabalho, tais como: passar instruções confusas e imprecisas; bloquear o andamento do trabalho de outro; atribuir ao funcionário erros que não cometeu; ignorar a presença de um funcionário na frente de outros; tentar forçar alguém a pedir demissão; impor horários injustificados e trabalhos falsamente urgentes; propagar boatos ou falar mal de alguém; determinar tarefas abaixo da qualificação exigida pelo cargo ou função; isolar alguém da

Pesquise na internet, em jornais ou revistas um caso real dentre aqueles considerados problemas/tabus nas organizações de trabalho: assédio moral, assédio sexual, alcoolismo e drogas tóxicas. Comente esse caso, escrevendo um texto de duas laudas, usando os conceitos aprendidos nesta disciplina e em outras que você já cursou. Não esqueça de citar a fonte de consulta e poste no ambiente.



convivência com colegas ou proibi-los de falar com essa pessoa; deixar de passar tarefas ou retirar os instrumentos de trabalho de um funcionário; esconder ou deturpar informações sobre o trabalho e a organização; e agredir um funcionário de alguma forma.

O assédio sexual no trabalho pode ser considerado uma forma de assédio moral, uma vez que envolve também uma relação de poder. Sua prática consiste em “cantadas” explícitas ou insinuações constantes, de cunho sensual ou sexual, sem que a vítima provoque qualquer situação para receber tal tratamento. Na linguagem do senso comum significa “forçar a barra” para conseguir favores sexuais. Essa atitude pode ser clara ou sutil, falada ou insinuada, escrita ou explicitada em gestos. Também pode se manifestar em forma de coação, visando benefícios profissionais, ou mesmo na forma de chantagens emocional ou física - ameaça com algum tipo de arma.

O assédio sexual, portanto, é o ato de constranger alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual. É a situação em que o agente procura obter vantagem de sua condição de superior ou ascendência inerentes ao exercício do cargo ou função. As situações que caracterizam assédio sexual no trabalho são: piadas, comentários, carícias ou pedidos de favores sexuais indesejados, intimidação, ameaças, represálias, recusa de promoção, demissão ou outras injustiças associadas a uma recusa de favores sexuais.

Alcoolismo e tóxico nas organizações

O uso de álcool e de drogas no ambiente de trabalho constitui outro fator preocupante para os que administram as organizações. O problema causa danos tanto a vida pessoal quanto profissional do trabalhador, interferindo na qualidade de vida e na produtividade do trabalho.

A **Organização Mundial de Saúde (OMS)** define o alcoólico como um bebedor excessivo, cuja dependência ao álcool provoca perturbações que afetam a saúde física e mental, as relações com os outros, bem como o comportamento social e econômico, devendo, por isso, receber tratamento médico. A ingestão de álcool na medida em que afeta a saúde física e mental do indivíduo, aumentam os riscos de acidente e comprometem os relacionamentos profissionais. Há também a possibilidade de passar do álcool para outras drogas, que gradualmente podem degradar as condições de trabalho.

No âmbito das organizações de trabalho, o alcoolismo e as drogas tóxicas são responsáveis pelos problemas que afetam o comportamento e o desempenho dos trabalhadores. Dentre os problemas, podemos citar os



constantes atestados, os acidentes de trabalho, a queda na produção, a diminuição dos reflexos, alterações da visão, da audição e do equilíbrio, modificação da percepção do espaço, conflitos familiares, agressões, problemas financeiros, problemas de saúde, aposentadoria por invalidez etc.

A **Consolidação das Leis Trabalhistas** (CLT, art. 42, letra f) autoriza o empregador a despedir o empregado por justa causa, quando ocorrer embriaguez habitual ou em serviço. A demissão por justa causa é autorizada quando o empregado se apresenta habitualmente sob o efeito de álcool ou quando o ingere durante o expediente. Em algumas situações, a ingestão de álcool ocorre fora do ambiente de trabalho, mas os seus efeitos prejudicam os relacionamentos e a sua produtividade.

O uso das drogas tóxicas no ambiente de trabalho envolve os mesmos contornos e nuances do alcoolismo. Por negação, ignorância, subestimação ou inadvertência dos riscos, a pessoa pode lançar-se à experimentação de tóxicos, principalmente quando envolve desafios ou auto-afirmações perante seus amigos e, pior ainda, quando perante si mesmo. A experimentação de drogas pode ser avaliada por intoxicações agudas e alteração na postura biopsíquica, que colocam em risco a saúde do trabalhador, inclusive a própria vida. Para as organizações, tanto o alcoolismo como as drogas colocam em risco o comportamento e o desempenho do trabalhador, implicando na diminuição de sua produtividade.

Os tratamentos de casos de alcoolismo e de usuários de drogas podem ser feitos em três etapas: a identificação do caso de alcoolismo ou uso de tóxicos feita pelo médico da empresa, após entrevista com o empregado; a desintoxicação do empregado de três a dez dias, em ambulatório ou hospital; e a reabilitação do paciente, feita em longo prazo, com acompanhamento de um terapeuta.

Unidade 10 Críticas à abordagem comportamental

Síntese: esta unidade apresenta uma visão crítica à teoria comportamental da administração, sendo apresentada em dois tópicos: a síndrome comportamentalista; análise institucional e esquizoanálise.

A síndrome comportamentalista

Alberto Guerreiro Ramos (1981) critica a abordagem comportamental das organizações e a denomina de “síndrome



comportamentalista". O autor expõe duas considerações preliminares, que considera necessárias à superação de tal abordagem rumo a uma teoria substantiva da organização:

1) Entender que as organizações são sistemas cognitivos, e, como tal, seus membros assimilam, em geral, internamente tais sistemas e, assim, podem se transformar em pensadores inconscientes. Quando o pensamento organizacional passa a ser consciente, ocorre a passagem para a ciência substantiva das organizações;

2) Distinguir entre comportamento e ação, para esclarecer o reducionismo psicológico da teoria organizacional convencional, que concebe o comportamento como resultado de uma racionalidade funcional desprovida de conteúdo ético. Uma ação é ética quando provém de um indivíduo que delibera conscientemente acerca da finalidade de sua conduta. A teoria substantiva da organização tem por base, sobretudo, a ação individual que possibilita ao indivíduo transformar-se em um autêntico ator político e não apenas em alguém que se comporta de forma mecânica.

Feitas essas considerações, Guerreiro Ramos define a "**síndrome comportamentalista**" como uma disposição socialmente condicionada, que afeta a vida das pessoas quando estas confundem as regras e normas de conduta de operações peculiares aos sistemas sociais com as normas de conduta em geral. Os traços que marcam tal conduta são: a fluidez da individualidade, o perspectivismo, o formalismo e o operacionalismo positivista.

(a) A **fluidez da individualidade** é explicada como uma das características da sociedade moderna, em que as representações são processos sociomórficos, ou seja, quando enfatiza o social. Nessa situação, a condição humana, eminentemente social, torna a individualidade fluída. O indivíduo deixa de ser ele próprio para assumir unicamente os valores da sociedade centrada no mercado.

(b) O **perspectivismo** consiste em compreender que a conduta dos indivíduos é afetada por uma perspectiva. Na sociedade moderna os indivíduos tornam-se perspectivistas em função da lógica do mercado, o que pode forçar a uma perda gradual de perspectiva do indivíduo. Dessa forma, o mercado atua como uma força subjacente geradora de uma visão perspectivista.

(c) O **formalismo** significa que a observância cega às regras sociais pode substituir os padrões éticos substantivos, resultando em um comportamento social baseado em regras de conduta geral.

(d) O **operacionalismo** positivista consiste em admitir que



apenas as normas inerentes aos métodos quantitativos são adequadas para a verificação e a validação do conhecimento. O método quantitativo, baseado em uma orientação controladora do mundo, induz o pesquisador a focar seus aspectos suscetíveis de controle. Thomas Hobbes (1588-1679), que entendia a ciência social como física social, e Bacon, que tinha o útil como verdadeiro, são duas figuras proeminentes desse modo de pensar. O operacionalismo positivista não reconhece as causas finais como responsáveis pela explicação do mundo físico e social.

O que se pode depreender dessas considerações é que os traços da “síndrome comportamentalista” constituem o credo não enunciado das organizações que funcionam na sociedade centrada no mercado, em que o indivíduo internaliza esse credo de forma ingênua. Como decorrência, formou-se uma política cognitiva que acabou por abarcar todo o conjunto de conhecimentos e práticas que regem a ação administrativa.

A Política cognitiva ou Psicologia da sociedade, centrada no mercado, significa o uso consciente ou inconsciente de uma linguagem distorcida, cuja finalidade é conduzir as pessoas a interpretarem a realidade em termos adequados aos interesses dos agentes responsáveis por tal distorção. No caso da sociedade moderna, tais interesses correspondem aos exigidos pelos requisitos das transações típicas do mercado.

A palavra política sugere ação e transformação, de forma que a política cognitiva é, por sua vez, a ação de transformar a mente de indivíduos. Em uma sociedade centrada no mercado, ela se transforma em sua “moeda corrente”. Nesse cenário, dois agentes atuam de forma diferenciada quanto à percepção de seus papéis. Um é ativo, consciente de seus atos e encontra-se normalmente em atividades ligadas à comunicação e à publicidade. O outro é passivo, constitui o povo que se torna um recurso de produção.

Sobre o ensino de administração, Guerreiro Ramos (1981) afirma que a disciplina organizacional ensinada nas escolas e universidades não constitui um saber crítico. Caracteriza tal ensino como uma manifestação do sucesso da política cognitiva que abarca toda a teoria da vida humana associada. Para fundamentar esse argumento, o autor destaca três pressupostos da disciplina organizacional dominante:

- 1) A identificação da natureza humana, em geral, com a “**síndrome de comportamento**” inerente à sociedade centrada no mercado, ou seja, o homem é concebido como um ser de competição, de interesses econômicos e voltado para os ganhos econômicos;

- 2) A definição do homem como um detentor de emprego, ou seja, o empregado é tido como um ser sem personalidade própria. Sua



individualidade é fluida, pois tende a se perder no processo de adaptação à realidade empregatícia;

3) A identificação da comunicação humana com a comunicação instrumental, ou seja, na sociedade de mercado a comunicação é essencialmente instrumental, no sentido de maximização da capacidade produtiva. Com isso, o homem se torna um ser acrítico, que rejeita sistematicamente sua experiência direta de realidade.

Como conclusão, o autor reafirma o conhecimento organizacional típico como um exemplo de eliminação do senso comum, que pode ser modificado por meio da enunciação de uma teoria substantiva das organizações.

Análise institucional e esquizoanálise

A análise institucional e a esquizoanálise são dois movimentos que subverteram o *status quo* da ciência administrativa, especialmente de sua abordagem comportamental e humanista. Esses movimentos atuam em um plano metodológico bem diferente do ensino convencional e formal praticado nos cursos de Administração ou de Ciências Sociais em geral. Antes de atuarem como crítica às organizações de trabalho, a análise institucional e a esquizoanálise são, sobretudo, a enunciação de um paradigma ético, estético e político, enfim, de uma nova forma de ver o mundo. A análise institucional trabalha com todo tipo de instituições, organizações, estabelecimentos, movimentos e grupos.

Análise institucional - abrange o conjunto de organizações, estabelecimentos, movimentos, grupos, agentes e práticas produtoras de textos teóricos, obras literárias e artísticas, atividades de militância política, de prestação de serviços, de docência, de pesquisa, de consultoria, de atendimento, etc. Sua principal finalidade é agir sobre as instituições, gerando teorias, políticas, estratégias, táticas e técnicas próprias do movimento que as institui. Seus principais expoentes são: René Lourau e Georges Lapassade. Esse tipo de análise atua em todos os níveis das instituições, organizações, estabelecimentos, movimentos e grupos.

O campo da **análise institucional** são as leis ou normas. Mesmo quando estão implícitas, essas leis regem os hábitos de comportamentos dentro das organizações, estabelecimentos, grupos e movimentos. Isso ocorre porque no nível institucional são produzidas as decisões e regras que comandam e ordenam o funcionamento da sociedade, expressando, dessa forma, os mecanismos de poder. Também são instituídas as relações entre os diversos grupos de interesses.

As organizações são dispositivos concretos por meio dos quais as



instituições se materializam e cumprem sua função de regulação da vida humana. O nível das organizações traduz as decisões do nível institucional em um sistema de normas, visando assegurar uma função reconhecida como legítima em uma sociedade. Os níveis institucional e organizacional são característicos da atuação do nível molar de poder, conforme definido por Michel Foucault, na obra “Microfísica do poder”.

As organizações, por sua vez, estão compostas por unidades menores, que são os estabelecimentos. Estes incluem dispositivos técnicos como o maquinário, as instalações e os aparelhos, que são denominados de equipamentos. Tudo isso adquire dinamismo por meio da atuação dos agentes que atuam como seus protagonistas. No âmbito dos estabelecimentos, podem ser observados, com maior nitidez, a atuação tanto do poder molar quanto do molecular.

Os agentes, ao realizarem práticas ou ações sociais, acabam por operar transformações e invenções na realidade. Na acepção de Michel Foucault, a manifestação dos movimentos e grupos sociais constitui as entidades moleculares ou microfísicas do poder. A atuação dos movimentos e grupos mobiliza as pessoas em torno de idéias e contextos que podem de forma explícita ou implicitamente mudar o conteúdo e a forma como os grupos são tratados em determinado momento histórico.

A análise institucional é, sobretudo, análise das relações de força e de poder. Tudo decorre das relações de poder. Com isso, o foco da análise transcende a organização de trabalho para se localizar na instituição.

A **esquizoanálise** é a vertente mais revolucionária da análise institucional. O termo esquizoanálise vem do germânico *skhízein* (esquizar) que significa fender, dividir, derivando o sentido de dualidade e análise. A esquizoanálise preocupa-se com os indivíduos, com os grupos, com as organizações e com as instituições, na sua relação com o mundo. Pois, a cada momento, o ser humano é influenciado por forças externas, que se encontram no campo sócio-cultural. Essas influências podem tanto promover o indivíduo nos seus valores, tornando-o um ser mecânico e repetitivo, quanto estimular uma atitude criativa e potente nas relações sociais.

Criada por Gilles Deleuze e Felix Guattari, a esquizoanálise é uma concepção da realidade que destaca todas as suas superfícies, processos e entes, inclusive nas suas individuações inventivas. Nessa concepção, a produção e o desejo são imanentes entre si e produtores de toda a realidade. Consistindo em uma ampla leitura da realidade, essa abordagem propõe uma série de dispositivos e de procedimentos para a



transformação do mundo. Ela trabalha com todas as agrupações e práticas humanas inventivas e mutativas.

A esquizoanálise, ao trabalhar a subjetividade, a concebe como um sistema aberto, constituído de múltiplas e diferentes forças denominadas de equipamentos coletivos de subjetivação. Cada um deles pode ser entendido como um agregado de inúmeras máquinas que compõem a realidade. O cruzamento de múltiplos componentes de subjetivação que se ligam e religam acabam influenciando a constituição da subjetividade. Esta depende da articulação de aspectos psíquicos com todas as forças dinâmicas que compõem a realidade, de maneira rizomática. O conceito de rizoma possibilita entender a realidade e, dentro dela, a própria subjetividade como uma rede constituída de inúmeras ramificações que se conectam e reconectam continuamente com outras ramificações.

Deleuze e Guattari (1996) defendem que a subjetividade se constitui e auto-reconstitui por fluxos de agenciamentos, com os quais ela está constantemente se conectando. O que a faz manter-se nesse devir, fluxo de ligação e religação, é o desejo, força motriz da subjetiva que impulsiona o corpo a produzir e se conectar com outras máquinas processuais.

Segundo o eixo horizontal, um agenciamento comporta dois segmentos: um de conteúdo e outro de expressão. O primeiro, denominado de **agenciamento maquínico de corpos**, de ações e de paixões, é o resultado da mistura de corpos reagindo uns sobre os outros. O segundo, chamado de **agenciamento coletivo de enunciação**, de atos e de enunciados, é formado pelas transformações incorpóreas atribuídas aos corpos.

Segundo o eixo vertical, o agenciamento apresenta dois aspectos: os **lados territoriais** que o estabilizam; e os **picos de desterritorialização** que o arrebatam.

Os autores citados defendem a idéia de que os agenciamentos ocorrem em um plano que possibilita e que permite que eles continuem ligando-se e religando entre si através de linhas de fuga ou de desterritorializações. Nesse processo, alguns mudam de natureza ao se conectarem. O plano onde atuam as linhas de força é, ao mesmo tempo, um plano de organização (estratificado) e de consistência (desestratificado).

O plano de organização ou de transcendência cobre efetivamente aquilo que se chama de estratificação. Os **estratos** são constituídos pelos sujeitos, órgãos e funções. O plano de organização atua sobre o plano de consistência, tentando impedir as linhas de fuga, interromper os seus movimentos de desterritorialização. Ao fazer isso, procura reconstituir as formas e sujeitos em profundidade.



Procure entender os argumentos contidos nas duas críticas ao comportamentalismo, apresentadas nesta unidade. Para cada uma das críticas, descreva os pontos com os quais você concorda ou discorda e participe do fórum da unidade.

No plano da consistência ou composição, as relações atuam entre partículas, que implicam em movimentos de desterritorialização que se desenvolvem, linhas de fuga que fazem subir à superfície, devires que o compõem. O plano de consistência não pára de se extrair do plano de organização, de levar partículas a fugirem para fora dos estratos, de embaralhar as formas a golpes de velocidade ou lentidão, de quebrar as funções à força de agenciamentos.

No plano da consistência, inscrevem-se as seguintes situações: (a) os denominados “acontecimentos-devires”, que são transformações incorporais apreendidas por si mesmas; (b) as **essências nômades**, que são ao mesmo tempo vagas e rigorosas; (c) os **continuums de intensidade** ou variações contínuas, que extravasam as constantes e as variáveis; (d) os **devires** que não possuem termo nem sujeito, mas arrastam um e outro para as zonas de vizinhança; (e) os **espaços lisos**, que atravessam o espaço estriado.

Em linhas gerais, a esquizoanálise critica o que se ensina na teoria da administração e da organização tradicional. Essa concepção mostra que os conceitos da disciplina organizacional são conceitos inventados, pois não existe cultura, não existe estrutura, não existe ser e não existe mundo sem a ação humana. Tudo o que existe na realidade são linhas de forças que perpassam o plano da realidade, fazendo fluir o desejo e produzindo subjetivações.

Referência

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai./jun. 1994.

_____. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1977.

BERNHOFER, R. **Administração do tempo**. São Paulo: Nobel, 1985.

BOFF, L. **Espiritualidade, dimensão esquecida e necessária**. Disponível em: <http://www.cuidardoser.com.br/espiritualidade-dimensao-esquecida-e-necessaria.htm>. Acesso em: 29 jul. 2008.

CHAMPION, D. J. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1985.

CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. v. 1, 2 e 3.

COSTA, G. V. **Cultura e valores organizacionais**. Florianópolis: Insular, 1999.



- _____. Estrutura organizacional centrada em equipes. **Revista Brasileira de Administração**. Ano X, n. 31, dez. 2000. p. 23-28.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- _____. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- DELEUZE, G.; GUATTARI, F. **Mil platôs**. São Paulo: Editora 34, 1996. v.1.
- DURAN, A. P. Interação social: o social, o cultural e o psicológico. **Temas em Psicologia**. n. 3, 1993. p. 1-5.
- FERREIRA, A. B. H. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 2. ed. revista e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1999.
- GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY, J. H. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. São Paulo: Atlas, 1981.
- GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: FGV, 1981.
- HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2007.
- KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1999.
- LAPASSADE, G. **Grupos, organizações e instituições**. 2. ed. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves, 1983.
- LAPIERRE, L. Imaginário, administração e liderança. In: BERGAMINI, C.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Pioneira, 1990.
- MARIOTTI, H. **Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MORENTE, M. G. **Fundamentos de filosofia: lições preliminares**. São Paulo: Mestre Jou, 1976.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 8. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey - Bass, 1989.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro:

Livros Técnicos e Científicos, 1999.

TOURAINÉ, A. *Production de la société*. Paris: Editions du Seuil, 1973.

TELES, M. L. S. *Aprender psicologia*. São Paulo: Brasiliense, 1994.

Glossário

Administrador/gestor - nesta disciplina são termos considerados sinônimos e referem-se à pessoa situada em nível hierárquico superior, que dirige e conduz outras pessoas ou equipes de trabalho tendo em vista a consecução de um objetivo comum.

Atitude - Estado mental de prontidão que exerce uma influência específica sobre nossa resposta às pessoas, objetos e situações com as quais nos relacionamos. A atitude difere da conduta porque esta corresponde ao lado prático do agir humano. Se a atitude é uma predisposição à ação, a conduta se confunde com a própria ação.

Comportamento - abrange todas as maneiras de agir de uma pessoa ou de uma coisa/objeto, constituindo dessa forma o que podemos falar em comportamento organizacional, financeiro, etc. Em sentido específico corresponde à maneira de agir que o ser humano vivencia em sua interação com outras pessoas.

Espiritualidade - é um modo de ser, uma atitude de base a ser vivida em cada momento e em todas as circunstâncias, captando-se o valor das coisas. É o estado de consciência pelo qual se apreende o todo e a nós mesmos como parte deste todo.

Percepção - é a aquisição de conhecimento específico sobre objetos ou eventos que estimulam diretamente os sentidos, em um momento particular, dando significado às experiências humanas.

Personalidade - consiste em todas as características organizadas, resultantes da interação entre hereditariedade e ambiente, que definem uma pessoa, diferenciando-a de outros indivíduos.

Poder - em seu significado social designa desde a capacidade geral de agir até a capacidade do homem em determinar o comportamento de outros homens. Constitui a relação de forças presente em todos os níveis da vida humana.



Valores - são fundamentos que constituem a consciência humana e que tornam a vida digno de ser vivida, definindo os seus princípios e propósitos grandiosos.

Currículo do professor autor

Geraldo Vieira da Costa é graduado em Administração e Engenharia Civil pela Universidade Federal do Amazonas (1980), especialista em Administração de Recursos Humanos pela UFAM (1981), mestre em Administração pela UFSC (1998) e doutorando em Psicologia pela USP. Profissionalmente destacou-se no desempenho das seguintes funções: Secretário Municipal de Planejamento e Gerente Geral de Projetos da Prefeitura de Manaus, Consultor Chefe de Materiais da Secretaria de Estado de Administração, Assessor Especial do Governo do Amazonas, Assessor da Presidência do Tribunal de Contas dos Municípios, Conselheiro do Conselho Federal de Administração. Atualmente é professor e coordenador do Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Administração de Recursos Humanos da UFAM, membro do Conselho Deliberativo da Associação Brasileira de Recursos Humanos e avaliador institucional e de cursos do INEP/MEC.