



GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA

Com trechos do livro Psicologia Organizacional, de Denise de Camargo.

Psicologia Organizacional

Klevi Mary Reali
Fabíola de Medeiros
Déa Maria Ferreira Silveira



Caros alunos

Esse ebook é um pdf interativo. Para conseguir acessar todos os seus recursos, é recomendada a utilização do programa *Adobe Reader 11*.

Caso não tenha o programa instalado em seu computador, segue o link para download:

<http://get.adobe.com/br/reader/>

Para conseguir acessar os outros materiais como vídeos e sites, é necessário também a conexão com a internet.

O menu interativo leva-os aos diversos capítulos desse ebook, enquanto a barra inferior pode lhe redirecionar ao índice ou às páginas anteriores e posteriores.

Nesse pdf, o professor da disciplina, através de textos próprios ou de outros autores, tece comentários, disponibiliza links, vídeos e outros materiais que complementarão o seu estudo.

Para acessar esse material e utilizar o arquivo de maneira completa, explore seus elementos, clicando em botões como flechas, linhas, caixas de texto, círculos, palavras em destaque e descubra, através dessa interação, que o conhecimento está disponível nas mais diversas ferramentas.

Boa leitura!

ÍNDICE



Apresentação

Os textos e vídeos que selecionamos para o e-books da disciplina de Psicologia Organizacional são exemplos práticos de como aplicar as teorias estudadas e também uma forma de aprimorar as relações com as pessoas com quem convivemos seja no âmbito pessoal ou profissional.

O artigo “Fatores Determinantes para Autorrealização: uma análise da empresa Bertolini” traz a aplicação prática das teorias “Hierarquia das necessidades”, “Teoria dos Dois Fatores” e “Teorias das Necessidades”. Verifique a qual se aplica a realidade do seu trabalho.

Como posso entender as atitudes das outras pessoas se não me conheço? O Autoconhecimento e heteroconhecimento são extremamente importantes para que a vida pessoal e o trabalho sejam bem vivenciados. O vídeo sobre a janela de Johari nos auxiliará nesta busca.

Após a leitura sobre a Teoria Gestalt, temos a figura (Touro) que nos ajudará a entender melhor a aplicação desta teoria.

O livro “O corpo fala”, possibilitará a compreensão das nossas relações e como as pessoas reagem as nossas opiniões.

A importância da nossa História de Vida, propiciará um melhor conhecimento de nós mesmos e permitirá que compreendamos também as pessoas com as quais convivemos, bem como encontrar as respostas para certas reações sobre determinados assuntos, isto pode ser explicado através da releitura da história de vida de cada um. Algum acontecimento ‘esquecido’ pode ser relevante nas atitudes atuais.

A Fábula do Porco espinho, evidencia situações em que, para que um grupo tenha êxito, se torna necessário aprender a conviver com os “defeitos” das outras pessoas e compreender as razões que as levam a tomar tais atitudes.

Sintam-se a vontade para ter acesso a novas descobertas.



A Teoria da Hierarquia das necessidades (p.45-48)

A Teoria da Hierarquia, formulada por Abraham Maslow, pressupõe que “Se você planeja ser qualquer coisa menos do que aquilo que você é capaz, provavelmente você será infeliz todos os dias de sua vida.”, ou seja, todos nós temos muitas necessidades que competem entre si para serem satisfeitas. Por exemplo, neste momento sua necessidade de sono pode estar competindo com sua necessidade de continuar estudando. Também, nem todas as necessidades são igualmente importantes. Os motivos se diferem em prioridade e força relativa sendo que as necessidades mais prementes (tais como fome e sede) devem ser satisfeitas antes de o indivíduo voltar sua atenção para necessidades superiores, tais como autorrealização.

Segundo Maslow, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades. São elas:

- Fisiológicas: fome, sede, sexo e outras necessidades corporais necessárias à manutenção do equilíbrio do organismo.
- Proteção: sentir-se seguro e protegido, procurar prazer e evitar danos físicos e emocionais.
- Sociais: interagir afetivamente com outras pessoas, ser aceito, dar e receber atenção.
- Estima: duas versões: externa (o desejo de ter o respeito dos outros, a necessidade de status, reconhecimento, atenção, apreciação) e interna (autorrespeito, incluindo sentimentos



como confiança, competência, capacidade de realização, independência e liberdade).

- Autorrealização: necessidade de desenvolver competências e realizar o seu potencial.

Cada um dessas necessidades ocupa uma hierarquia para atingirmos a autorrealização, ou seja, a a pessoa move-se para o topo da pirâmide. Veja a figura 4.



Figura 4: Hierarquia das necessidades de Maslow
Fonte: Adaptada de Huffman (2003)

De acordo com Maslow, à medida que cada necessidade é atendida, a próxima aparece. A teoria sugere que, embora nenhuma necessidade humana seja satisfeita em sua totalidade, uma necessidade satisfeita extingue a motivação. As necessidades fisiológicas e as de proteção e segurança são consideradas de nível baixo; as sociais e as relacionadas à estima



e à autorrealização são de nível alto. A diferenciação entre os níveis parte da premissa de que as necessidades de nível baixo são satisfeitas externamente, no contexto do trabalho (por meio dos salários e da estabilidade no emprego).

A hierarquia das necessidades de Maslow apresenta que uma pessoa com muita fome iria primeiramente à busca do alimento, a seguir se preocuparia com a segurança, com amor e reconhecimento, e assim por diante.

Porém, é importante lembrarmos que os críticos a essa teoria argumentam que alguns aspectos da teoria não foram amplamente pesquisados. As pessoas algumas vezes buscam a satisfação de necessidades superiores mesmo quando as inferiores na hierarquia não foram satisfeitas.

Sobre as críticas à teoria da hierarquia das necessidades, Huffman (2003, p. 431) destacou que:

Em algumas sociedades não industrializadas, por exemplo, as pessoas podem ser submetidas à fome, a doenças graves e à vida em áreas devastadas pela guerra (os dois primeiros degraus na teoria de Maslow), e mesmo assim, procuram manter os vínculos sociais fortes e a autoestima elevada. Durante o período de escassez de alimento e de guerra na Somália, muitos pais sacrificaram suas próprias vidas para conseguir levar os filhos famintos a centros de distribuição de alimento localizados a centenas de milhas de distância; uma vez nos centros, os pais frequentemente se reuniam em grupos para partilhar os suprimentos limitados.

A lembrança de casos de pessoas em contexto de guerra e em situações limites nos faz refletir se a teoria de Maslow é adequada a todas as situações. Alguns exemplos evidenciam que, embora satisfazendo as nossas necessidades básicas primeiramente, quando possível, se as circunstâncias permitirem apenas satisfação parcial, ainda assim continuaremos a buscar as necessidades sociais, de estima e autorrealização. Neste cenário podemos mencionar ainda as manifestações de solidariedade em momentos de crise como as guerras, por exemplo, onde as pessoas são capazes de se colocarem em perigo de perderem a própria vida para salvarem outras vidas ou para defenderem ideais.



Teoria dos Dois Fatores (p.50-51)

Com base na afirmação de Frederick Herzberg o comportamento humano no trabalho é orientado por dois grupos de fatores:

Fatores Higiênicos (extrínsecos): são os definidos pelo contexto que envolve o empregado e que fogem ao seu controle. São exemplos deles:

- Salários e Benefícios.
- Tipo de Chefia.
- Políticas e Diretrizes Organizacionais.

Segundo a teoria de Herzberg, quando os fatores higiênicos são ótimos eles apenas evitam a insatisfação, não elevando a satisfação ou, se a elevam, não a mantém continuamente. Por outro lado, quando são péssimos, provocam a insatisfação.

Fatores Motivacionais (intrínsecos): referem-se ao cargo e à natureza da tarefa desempenhada, sendo, portanto, controláveis pelo indivíduo e que devem levar ao reconhecimento e à valorização profissional, culminando com a autorrealização. Esses fatores (profundos e estáveis), quando ótimos, levam à satisfação, mas quando precários, bloqueiam a satisfação.

Observe agora a relação entre os fatores higiênicos e os motivacionais conforme descrição do Quadro 1.



FATORES HIGIÊNICOS	FATORES MOTIVACIONAIS
Afetam a insatisfação com o trabalho	Afetam a satisfação com o trabalho
- Qualidade da supervisão	- Oportunidade de promoção
- Remuneração	- Oportunidade de crescimento pessoal
- Políticas da organização	- Reconhecimento
- Condições físicas do trabalho	- Responsabilidade
- Relacionamento com os colegas	- Realização
- Segurança no emprego	



Alta Insatisfação com o trabalho 0 Satisfação com o trabalho Alta

Quadro 1: Comparativo dos fatores higiênicos e motivacionais

Fonte: Robbins (2004, p. 49)

Herzberg propõe o enriquecimento de tarefas como elemento para se alcançar a satisfação no cargo. Este enriquecimento pode ser tanto vertical (aumento do grau de dificuldade do trabalho) ou lateral (diversificação de atribuições).

Contudo, se você for pesquisar encontrará também críticas à Teoria dos Dois Fatores, dirigidas à tensão gerada pelo efeito vertical e ao possível sentimento de exploração que pode surgir do efeito lateral. Contudo, o sucesso na implementação de ações dessa natureza dependerá das particularidades de cada organização e das pessoas que dela fizerem parte.

Contudo os estudos de Herzberg não obtiveram comprovação, ainda que tenham sido de grande valia para o desenvolvimento de técnicas para a administração comportamental. O aumento do grau de dificuldade do trabalho e a diversificação de atribuições para permitir que os trabalhadores tenham maior responsabilidade, planejem e controlem seus trabalhos, foram atribuídos às descobertas e recomendações de Herzberg (ROBBINS, 1999, p. 112).



Teoria das Necessidades (p.52 e 53)

David McClelland identificou fatores nas pessoas que demonstram predisposição para lutar por sucesso. Para ele os níveis de desempenho elevado e de sucesso dos executivos estão correlacionados com uma grande necessidade de realização. Continuou suas pesquisas na tradição de Maslow, no entanto considerou que as necessidades podem ser aprendidas. Com base na pesquisa que ele realizou em diferentes países sua teoria é atualmente o fundamento para os estudos sobre o comportamento empreendedor. McClelland tomou como eixo de sua teoria a necessidade e diante desta visão identificou três delas:

- Necessidade de realização (NR): busca pela excelência. Indica a extensão a que uma pessoa quer executar tarefas difíceis e lutar pelo sucesso. Quer obter sucesso e necessita receber frequentemente aprovação positiva. Gosta de trabalhar sozinha ou com outros empreendedores elevados.
- Necessidade de associação (NA): o desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis. Querem ser admirados e aceitos por outros, e unem a importância a uma interação pessoal. Tendem a conformar-se às normas de seu grupo de trabalho. Procuram fazer e manter relacionamentos com uma quantidade elevada de confiança e de compreensão mútua. Preferem a cooperação sobre a competição.
- Necessidade de poder (NP): necessidade elevada para o poder pessoal, querem dirigir e influenciar outras pessoas. Refere-se também a status, prestígio e posição de influência na sociedade.

McClelland sustenta ainda que diferentes indivíduos têm diversos níveis de cada necessidade, mas nunca a inexistência de qualquer delas, em especial o da realização (motivação pelo êxito), aprendido inicialmente na infância.

Esses motivos têm relação íntima com a resolução de problemas. Sendo assim, podemos dizer que quando o indivíduo obtém sucesso, utiliza-se de determinado meio (motivo) e tenderá a repetí-lo para a solução de outros problemas. A repetição do comportamento eficaz é o que caracterizará o estilo da pessoa.



Autoconhecimento e Heteroconhecimento

(p.65)

Segundo Stephen Robbins (2004, p.24), a percepção diz respeito ao “Processo pelo qual indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais a fim de dar sentido ao seu ambiente”.

Com base nesta afirmação e considerando que as pessoas são quem organizam a leitura do mundo, podemos concluir que o que uma pessoa percebe pode ser substancialmente diferente do que outra pessoa percebe. E, assim o que percebemos pode ser também diferente da realidade objetiva. Ou melhor, nunca é a cópia fotográfica da realidade.

A percepção é influenciada por vários fatores que podem distorcê-la ou moldá-la. Estes fatores podem estar em quem percebe, no objeto percebido, de onde ele é visto ou no contexto da situação em que a percepção ocorre.

O comportamento das pessoas é também determinado por sua percepção da realidade e não na realidade em si. O que importa para o comportamento é como o mundo é percebido pelas pessoas. Logo, perceber envolve dar significado ao mundo. “O mundo como é percebido é o mundo importante para o comportamento”, conclui ainda Stephen Robbins (2004, p.25).



Assista ao vídeo:

Janela de Johari

NOTAS



Como a percepção se aplica no âmbito profissional

(p.62)

Aqui temos um desafio, o de administrarmos a diversidade entre os trabalhadores de uma forma a respeitarmos as perspectivas e contribuições individuais. Em meio aos fatores que explicam as diferenças entre as pessoas, os estudos de Psicologia apontam a percepção. Até porque o comportamento das pessoas é também determinado por sua percepção da realidade. Portanto, tratar a diversidade na organização é considerar que as pessoas são diferentes porque percebem o mundo de forma singular.

(p.63)

Esta discrepância trata-se de problema de vista ou ilusão ótica, uma arte que mexe com nosso inconsciente, ou seja, são figuras reversíveis, ambíguas e possibilitam mais de uma leitura. Essas figuras ilustram a lei de organização chamada de figura e fundo da Teoria Gestalt, que vamos estudar nesta Unidade. Quando você vê essas figuras, seus olhos estão recebendo sensações de linhas pretas e brancas.

Figura (Touro)



A comunicação verbal e corporal no trabalho

(p.68)

Geralmente observamos os fatos, as pessoas, os acidentes, os casos amorosos e as brigas da mesma forma. Nossa tendência é darmos ênfase aos aspectos da realidade que estão de acordo com nossos valores e crenças.

Quando observamos pessoas, tentamos encontrar explicações do motivo de seus comportamentos. Nossa percepção e julgamento das ações de um indivíduo, portanto, serão significativamente influenciados pelas suposições que fazemos sobre o estado de espírito dele (ROBBINS, 1999, p.62).

No nosso dia a dia, na relação com as pessoas, fazemos suposições sobre o estado emocional, sobre a moral, sobre os pensamentos e estados internos delas. O julgamento e a suposição que fazemos sobre uma pessoa vão influenciar a nossa comunicação com ela. Por exemplo, quando acho uma pessoa simpática sinalizo, por meio de gestos corporais e expressões faciais, que estou disponível para iniciar comunicação com ela.

Acesse o pdf do livro *O corpo fala*



História de vida

(p.109)

Portanto, podemos pensar a história de um indivíduo como a história de pertencer a inúmeros grupos sociais. É através destes grupos que as determinações mais amplas agem sobre o indivíduo. De acordo com Berger e Luckmann (1973), são dois os processos de socialização.

A história de vida pode ser, desta forma, considerada instrumento privilegiado para análise e interpretação, na medida em que incorpora experiências subjetivas mescladas a contextos sociais. Ela fornece, portanto, base consistente para o entendimento do componente histórico dos fenômenos individuais, assim como para a compreensão do componente individual dos fenômenos históricos.

São muitos os métodos e as técnicas de coleta e análise de dados em uma abordagem qualitativa e, entre eles, a história de vida ocupa lugar de destaque. Através da história de vida pode-se captar o que acontece na intersecção do individual com o social, assim como permite que elementos do presente fundam-se a evocações passadas. Podemos assim, dizer, que a vida olhada de forma retrospectiva facultava uma visão total de seu conjunto, e que é o tempo presente que torna possível uma compreensão mais aprofundada do momento passado.

A esse respeito, Camargo (1984) complementa que o uso da história de vida possibilita apreender a cultura “do lado de dentro”; constituindo-se em instrumento valioso, uma vez que se coloca justamente no ponto de intersecção das relações entre o que é exterior ao indivíduo e aquilo que ele traz dentro de si. O mesmo pensa CIPRIANI (1988) quando considera o “livre fluir do discurso”, condição indispensável para que vivências pessoais desponham profundamente entranhadas no social, o processo de “escavação do microcosmo” deixa entrever o “macrocosmo”, o universal mostra-se invariavelmente presente no singular.

Na mesma perspectiva, Becker (1994) acrescenta que a história de vida aproxima-se mais do terra a terra, a história valorizada é a história própria da pessoa, nela são os narradores que dão forma e conteúdo às narrativas à medida que interpretam suas próprias experiências e o mundo no qual são elas.

A definição de história de vida dada por Goy (1980) complementa os vários elementos já apontados pelos autores acima citados. Goy acrescenta ser a história de vida “um arquivo entrelaçando o verdadeiro, o vivido, o adquirido e o imaginado” (Goy,1980, p.743 apud Pesce, 1987, p.154).



Referências:

BECKER, H. (1994) Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais. 2a. ed. São Paulo: Hucitec.

CAMARGO, A. (1984) Os Usos da História Oral e da História de Vida: trabalhando com elites políticas. dados - Revista de Ciências Sociais. Rio de Janeiro, v.27, n.1, pp.5-28.

CIPRIANI, R. (1988) Biografia e Cultura - da religião à política. In: VON SIMSON, O (org.). Experimentos com Histórias de Vida: Itália-Brasil. São Paulo: Vértice.

GOY, J. (1980) Histoire Orale. In: Encyclopaedia Universalis, suppl. p.743, Paris apud PESCE, A. (1987) Trajectoires de femmes dans la famille ouvrière. In: Histoires de vies, Histoires de familles, Trajectoires sociales. Paris: Annales de Vaucresson, n.26

ESCREVA SUA HISTÓRIA DE VIDA, DETALHANDO:

- Fatos marcantes da sua infância: familiar, fatos marcantes;
- Eventos da sua adolescência: familiar, escolar, amizades, namoros (bons e ruins);
- Situações da sua vida adulta: familiar, profissional (fatos marcantes, pontos fortes e pontos fracos).

Conforme sugestão abaixo:

A HISTÓRIA DE VIDA OU A BIOGRAFIA EDUCATIVA: METODOLOGIA E INSTRUMENTO DE PESQUISA NA EDUCAÇÃO POPULAR**1. Família de Origem**

1.1 Na sua estrutura interna: profissão e personalidade dos pais, ambientes valores familiares.

1.2 No bairro onde viveu: seu contexto social e histórico



2. Escola Primária e Secundária

2.1 Através da vida escolar: interesse e participação na escola e respectiva socialização: experiência de avaliação.

2.2 Enquanto aluno: obstáculos ou dificuldades enfrentados.

3. Experiência social

3.1 Amigos, grupos de jovens, movimentos sociais e vida amorosa.

3.2 Trabalho em casa (não remunerado) e fora de casa (remunerado).

3.3 Viagens, mudanças em função dos laços familiares.

4. Formação Profissional

4.1 Antes da profissão exercida ou formação profissional básica.

4.2 Em função do trabalho escolhido: natureza de sua formação, escolha profissional, estudos.

5. Trabalho Profissional

5.1 Nos empregos anteriores ou paralelos (concomitantemente);

5.2 No campo profissional: instituições, ensino, outros trabalhos.

6. Papéis Familiares

6.1 Casamento ou vida em comum.

6.2 Casal

6.3 Pais

7. Educação Contínua

7.1 No local onde trabalha.

7.2 Fora do local onde trabalha.

7.3 Na Universidade.

Observação:

Este quadro é apenas sugestivo e fundamenta-se no trabalho de Pierre Dominice, intitulado “La Biographie Educative, Instrument de Recherche pour l’Education des Adultes”. Education et Recherche 4, Yahrjarg, Helt, 3/1982.



A importância do trabalho em equipe

(p.116)

Outra ressalva importante é distinguirmos grupo de equipe. Segundo Moscovici apud Casado (2002) o grupo é um estágio anterior – e talvez mesmo inferior – à equipe.

A equipe é um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos. A equipe é um grupo com funcionamento qualificado (MOSCOVICI apud CASADO, 2002, p. 239).

Assista ao vídeo:

Fábula do Porco-Espinho



Referências

BECKER, H. (1994) Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais. 2a. ed. São Paulo: Hucitec.

CAMARGO, A. **Os Usos da História Oral e da História de Vida**: trabalhando com elites políticas. Dados - Revista de Ciências Sociais. Rio de Janeiro, v.27, n.1, pp.5-28, 1984.

CAMARGO, Denise. Psicologia organizacional. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC; (Brasília): CAPES: UAB, 2009.

CATTANI, Antenor; VILAS BOAS, Ana Alice; CONCEIÇÃO, Roberta Dalvo Pereira da. **Fatores Determinantes para Auto-realização**: Uma Análise da Empresa Bertolini. Disponível em: <http://www.pereira.adm.br/artigos/artigo02.pdf>

CIPRIANI, R. (1988) Biografia e Cultura - da religião à política. In: VON SIMSON, O (org.). Experimentos com Histórias de Vida: Itália-Brasil. São Paulo: Vértice.

DOMINICE, Pierre “La Biographie Educative, Instrument de Recherche pour l’Education des Adultes”. Education et Recherche 4, Yahrjarg, Helt, 3/1982.

Fábula Porco-espinho. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=qWWeZiRA4A>

Figura Touro. Disponível: Google

GOY, J. (1980) Histoire Orale. In: Encyclopaedia Universalis, suppl. p.743, Paris apud PESCE, A. (1987) Trajectoires de femmes dans la famille ouvrière. In: Histoires de vies, Histoires de familles, Trajectoires sociales. Paris: Annales de Vaucresson, n.26

Janela de Johari. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=rsUz3sleF78>

WELL, Pierre; TOMPAKOW, Roland. **O corpo fala**. Disponível em: <file:///C:/Users/Fabiola/Downloads/O%20corpo%20fala.pdf>

