

# 4

GESTÃO EMPRESARIAL  
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

## PERSONALIDADES, EMOÇÕES E CONTRATO PSICOLÓGICO DE TRABALHO



# 4

## COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL PERSONALIDADES, EMOÇÕES E CONTRATO PSICOLÓGICO DE TRABALHO



### OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM

Ao final da UA o aluno deverá compreender o significado de um contrato psicológico de trabalho, o impacto da personalidade e das emoções no comportamento organizacional e no próprio contrato psicológico de trabalho.



### COMPETÊNCIAS

Elaborar planos de análise de indicadores de expectativas para gerir os contratos psicológicos de trabalho, bem como conhecer classificações possíveis para a personalidade e para a emoção e seu impacto no comportamento organizacional.



### HABILIDADES

Reconhecer um contrato psicológico de trabalho; Identificar as expectativas que regem o contrato psicológico; Identificar os fatores que podem contribuir para o sucesso ou fracasso do contrato psicológico de trabalho.

## APRESENTAÇÃO

Nesta UA você terá a oportunidade de estudar que além do contrato de trabalho explícito, ou seja, do documento que é assinado por patrão e empregado, existe outro contrato que é por assim dizer psicológico. Ele é basicamente composto por expectativas de ambas as partes e pode gerar satisfações e insatisfações. Verá ainda as classificações de personalidades, o papel das emoções e dos tipos de poder exercidos pela organização sobre o comportamento organizacional.

## PARA COMEÇAR

Para ilustrar o assunto desse capítulo leia com atenção a pequena história a seguir. Ela o ajudará a entender melhor o tema do qual trataremos.

---

Quando Pedro passou pela primeira vez em frente à empresa do Sr. Alcindo, ficou encantado. Um jardim muito bem cuidado contornava a fachada do pequeno prédio cuja frente do escritório era de vidro espelhado. O portão principal, acionado por um vigilante que controlava tudo de dentro de uma guarita equipada com monitores de um circuito fechado de TV. Pedro que estava desempregado há seis meses pensou: Essa deve ser uma empresa legal para se trabalhar.

Enviou um currículo através de um amigo e algum tempo depois foi chamado. Apertou a campainha e logo ouviu a voz do vigilante pelo interfone... Depois de cumpridas as exigências, entrou no escritório onde Sr. Alcindo o atendeu.

— Pedro, gostei muito do seu currículo – foi logo falando. – Gostaria que você viesse trabalhar conosco, afinal você tem experiência no setor de faturamento e estamos precisando de alguém com o seu perfil. O salário inicial é de R\$ 900,00, mas, depois do contrato de experiência podemos reajustar para R\$ 1.300,00. Com o tempo, se você se esforçar, poderá ter ainda alguns reajustes. Estamos estudando a possibilidade de, em breve, oferecermos

também um convênio médico. O horário de trabalho é das 8 às 17 horas, de segunda a sexta-feira, com uma hora de almoço; aos sábados, das 8 às 12 horas. O que acha?

Pedro ficou todo contente. Aceitou a proposta e assim foi contratado.

No início estava tudo bem. Já na primeira semana de trabalho, o Sr. Alcindo pediu a Pedro que ficasse até mais tarde para terminar de emitir algumas notas que não conseguiu dar conta durante o dia. *Essa prática começou a ocorrer com certa frequência.*

Os meses foram passando, Pedro logo se entrosou com os colegas e criou laços de amizade. Sr. Alcindo, no corre-corre, como sempre, quase não tinha tempo de dar atenção aos funcionários.

Pedro passou pelo contrato de experiência e os problemas começaram a aparecer, pois ele nunca recebeu nenhuma hora extra pelos dias que ficava até mais tarde; assim, começou a ficar chateado com essa situação. Sr. Alcindo, de sua parte, reclamava com Pedro pelos seus frequentes atrasos, ao que ele argumentava que também saía mais tarde. Entre um descontentamento aqui e outro ali, as promessas de reajuste de salário e do convênio médico também não se concretizaram. Sr. Alcindo pensava consigo: “Esse rapaz parece meio devagar. Se continuar assim vou ter que arrumar outro e demiti-lo! Mas é tão difícil arrumar alguém com qualificação!”, ao passo que Pedro por sua vez pensava: “Patrões são todos iguais! Se a gente bobear eles nos escravizam. Tenho vontade de procurar outro emprego. Só não faço isso por causa dos colegas que são tão legais comigo. Já conheço a todos e o nosso ambiente aqui é muito bom!”

## FUNDAMENTOS

Toda vez que se estabelece um vínculo que envolve a satisfação de necessidades de duas ou mais partes, ocorre um fenômeno psicossocial denominado contrato psicológico. No caso de um contrato de trabalho celebrado entre uma empresa (empregador) e uma pessoa (empregado), existe uma série de expectativas que embora não estejam explícitas no contrato, estão implícitas no acordo entre as pessoas.

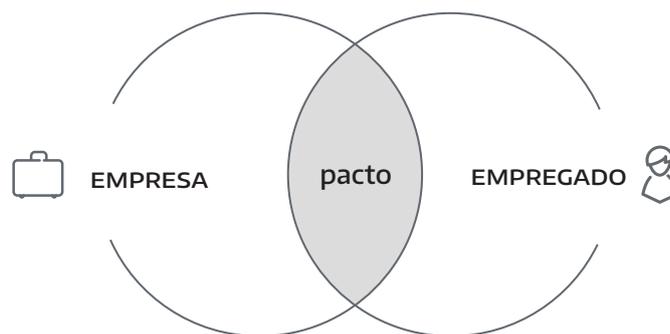
Em outras palavras, o contrato explícito é aquele que está escrito no papel. Neste contrato você pode obter uma série de informações como horário de trabalho, função que o empregado desempenhará, o salário que a empresa se dispõe a pagar etc. Entretanto existem algumas coisas que não estão escritas. Essas coisas, que são as expectativas do empregado para com a empresa e desta, através das pessoas que a representam, para com

o empregado constituem aquilo que chamamos de contrato psicológico de trabalho.

Durante o processo de recrutamento e seleção ocorre como que uma “paquera” entre a empresa e o futuro empregado. Ambos se apresentam um ao outro, seduzem-se e fazem promessas criando expectativas. O futuro empregado apresenta seu currículo falando sobre suas experiências profissionais, suas qualidades, virtudes e valores. A empresa, por sua vez, diz qual é a sua missão (algumas apresentam um vídeo institucional), quanto está disposta a pagar de salário, plano de benefícios etc. O contrato de trabalho é celebrado quando as duas partes aceitam aquilo que a outra tem a oferecer. Seria o ideal para as duas partes se entre elas houvesse mais do que um contrato, mas um **pacto** envolvendo interesses, satisfação de necessidades e expectativas de ambas as partes. No entanto, sabemos que nem sempre as necessidades são satisfeitas. Muitas expectativas são frustradas em razão da falta de comunhão nos interesses, pois na relação que se desenvolve o empregado, além de seu currículo e habilidades profissionais, traz consigo suas emoções, sua história de vida e seus vínculos familiares. Afinal de contas o ser humano é inteiro, ou seja, durante o horário de trabalho não dá para deixar emoções, família, história etc. Em contrapartida, a empresa possui normas, objetivos, compromissos com clientes e fornecedores e também não pode deixar de lado sua missão enquanto empresa para dar atenção a questões que são pessoais e próprias de cada empregado.

Na figura a seguir, a área cinza representa os interesses em comum entre empresa e empregado.

Figura 1. Intersecção de interesses.



Talvez uma maneira de suavizar e até mesmo prevenir problemas relacionados à insatisfação das partes seja justamente ampliar e, até certo ponto, explicitar as expectativas. Veja, por exemplo, o caso de Sr Alcindo e Pedro contado no início do capítulo. Será que se houvesse um bom diálogo entre eles o problema não seria resolvido? E se a empresa, representada pelo Sr. Alcindo, buscasse adotar as medidas a seguir?

- Conhecer as expectativas em relação ao trabalho dentro da empresa;
- Aumentar as informações entre eles (um saber mais sobre o outro);
- Criar vínculos positivos entre o empregado e a empresa (coisas positivas que possam uni-los);
- Negociar de forma a repensar as expectativas de um e de outro;
- Definir claramente os papéis de cada um (cada um deve saber exatamente o que, compete a quem);
- Criação de um programa para administrar os conflitos e as frustrações.

Além dessas medidas a empresa poderia ainda fazer um mapeamento do contrato psicológico de trabalho de forma a proporcionar aos funcionários um conhecimento maior da cultura organizacional, ou seja, quais são os hábitos, as crenças que são traduzidos nas normas da empresa e compartilhado com todos através dos valores, das atitudes e expectativas. Isso poderia proporcionar:

- Melhoria do desempenho profissional;
- Menor resistência às mudanças;
- Redução das especulações, das dúvidas e também das sensações de ameaças;
- Fortalecimento da imagem da empresa e também do seu auto-conceito;
- Facilitar o projeto de vida do empregado com relação a empresa e também o projeto que a empresa tem com relação ao empregado.

Quando não temos a visão do todo, isto é, quando o funcionário não tem consciência daquilo que se espera dele e a empresa, também não sabe aquilo que se espera dela, muito provavelmente ambos ficarão frustrados um com o outro. Haverá desilusão, raiva, rejeição, sentimento de iniquidade, diminuição do desempenho e fatalmente o funcionário pedirá demissão ou a empresa o demitirá. Veja o exemplo de Pedro e Sr. Alcindo. Será que eles não estão com uma visão restrita em relação ao que cada um espera do outro?

Por isso é importante que o funcionário saiba, durante todo o tempo, o que se espera dele. Ele precisa ter consciência das normas e dos procedimentos que normalmente são adotados na empresa. Isso envolve a importância do *Feedback* que você estudará na UA 8.

## TIPO DE VÍNCULOS

Alguem já lhe perguntou por que você trabalha? Pois é, a grande maioria das pessoas talvez respondam que trabalham por que precisam. Mas precisam de quê? Provavelmente essas pessoas continuariam a resposta falando da questão da satisfação de suas necessidades mais básicas, como alimentação, moradia etc. Entretanto, existe algo mais que prende o trabalhador nesse ou naquele emprego. Será que aquilo que prende as pessoas em seus respectivos empregos são somente as necessidades? Pense no seu trabalho. O que, além da satisfação das necessidades básicas prende você a ele?

Quando falamos em vínculo, evidentemente estamos nos referindo a algo muito maior do que o contrato de trabalho, pois as pessoas buscam sintonia de interesses e em função desses estabelecem critérios específicos para julgar e escolher. O que quero dizer é que as pessoas constroem laços, tem em mente a questão do dever social, da realização profissional ou até mesmo se acomodam e acham difícil sair da zona de conforto e enfrentar um processo de mudança. Moldam a sua existência de forma positiva ou negativa com os outros e consigo mesmas. Veja, por exemplo a situação de Pedro: além de precisar do emprego para se sustentar ele também desenvolveu laços de amizade que ajudam a fortalecer o vínculo com o emprego.

## FATORES DE MANUTENÇÃO OU QUEBRA DO VÍNCULO

Evidentemente, enquanto houver vínculo entre um empregado e um empregador haverá também duas possibilidades: a manutenção ou a quebra deste vínculo.

Essas duas possibilidades dependem da combinação de alguns fatores:

- **Conhecimento:** como a realidade de vida da pessoa confronta com a realidade vivida no trabalho;
- **Atitude:** que tipo de atitude a pessoa costuma adotar;
- **Comportamento individual e do grupo;**
- **Institucionalização:** como as práticas individuais e grupais se enquadram no sistema organizacional.

É interessante saber até que ponto as partes (empregado e empregador), estão dispostas a manter o vínculo, ou seja, qual é o nível de interesse que elas se dispõem a assumir. Outro fator que pode colaborar é como se dá a comunicação informal dentro da empresa, imagine que um simples boato pode provocar o desligamento de uma pessoa do emprego.

No exemplo citado no início do capítulo será que existe interesse da parte de Pedro ou do Sr. Alcindo em manter o vínculo? Se você pudesse aconselhá-los, o que você diria?

Um outro fator que merece ser lembrado é justamente a confiança. Acreditar um no outro é um fator determinante para garantir avanços no contrato de forma a conseguir uma estabilidade na relação tanto no sentido quantitativo (tempo), quanto no sentido qualitativo. É interessante dizer que se não existe confiança não existe serventia, ou seja, se você não puder confiar numa pessoa, ela não lhe serve.

Em tempo, é importante falar que o empregado muitas vezes pode entrar em contradição em razão daquilo que lhe é exigido. Por exemplo: o empregado tem por princípio sempre dizer a verdade. No entanto, às vezes o chefe dá a seguinte ordem: - Se alguém me procurar, diga que eu não estou.

Embora pareça uma ordem simples de ser cumprida, o empregado pode se sentir mal em executá-la. Olha que estamos falando de algo corriqueiro, imagine que existem outras ordens que colocam o funcionário em situações muito mais contraditórias.

Além desses fatores internos temos ainda fatores externos que podem influenciar a relação como é o caso de problemas relacionados à economia do país, sindicatos etc. que enfraquecem o contrato psicológico. No entanto, as partes envolvidas devem se esforçar no sentido de criar estratégias para mantê-lo.

## **OS TIPOS DE EXPECTATIVAS**

Conforme você está vendo, desde o início do capítulo estamos tratando de expectativas do patrão ou do empregado. Talvez a melhor maneira de mapear tais expectativas seja fazer um levantamento de ambas as expectativas e verificar quais são aquelas que se contrastam e quais aquela que se assemelham. Para tanto, podemos utilizar os seguintes indicadores:

- Necessidades individuais (quais são as necessidades do empregado? Podemos aqui, fazer a mesma pergunta que fizemos quando falamos de vínculo. Por que a pessoa trabalha naquela empresa?);
- Necessidades da empresa (qual é a necessidade da empresa? O que ela espera do empregado?);
- Análise e contraste entre as prioridades das pessoas e da empresa (analisar e comparar quais são as prioridades da pessoa e da empresa no que se refere àquele trabalho);
- Análise de probabilidade de sucesso ou de fracasso das expectativas;

- Ponderação dos dados levantados sobre os estilos de poder e regras do grupo;
- Incentivos – direitos e deveres;
- Influências das associações de classe (como sindicatos, OAB, Conselhos regionais etc.);
- Nível de profissionalização das práticas de RH;
- Equilíbrio e padrões de troca entre as pessoas e a empresa.

## O QUE É PERSONALIDADE?

Outro fator que tem relevância quando o assunto é contrato psicológico de trabalho é a personalidade da pessoa, uma vez que a personalidade é o conjunto de características que afetam as reações e as interações de um indivíduo com outros e com o ambiente. Esse conjunto é resultado de fatores hereditários, ambientais e situacionais. Avaliar personalidade é algo complexo. Por essa razão, há várias explicações para entender a forma de pensar, sentir e agir das pessoas. Há três abordagens tradicionalmente destacadas. Elas são apresentadas segundo seus precursores: Freud, Moreno e Skinner.

### 1. FREUD

O trabalho de Sigmund Freud terá um enfoque maior para a visão do interior do indivíduo. Estudar o inconsciente para entender as profundezas da pessoa e o como ela influencia sua conduta. A partir desse trabalho, nasce a escola da psicanálise.

O esforço de Freud foi identificar a origem dos distúrbios psíquicos para que a causa fosse tratada e curasse o paciente. Começou com seu contato com Breuer. No tratamento de uma paciente, criaram um método que denominaram de catártico. Este método consistia em ajudar o paciente a expor seus traumas, relatando-os ao médico, de modo que isso o aliviava e melhorava sua saúde.

Freud percebeu, nessas experiências, que muitos dos problemas tinham origem sexual. Aliás, foi por destacar a sexualidade humana como principal fonte de traumas que a aceitação de suas teorias pela comunidade científica fora muito difícil.

Para Freud, o consciente é como a ponta aparente de um *iceberg*. E tal como o *iceberg*, é importante revelar o que está escondido, submerso no indivíduo. Só a ponta do *iceberg* não o explica, não mostra sua força. Perceber apenas o consciente é insuficiente para entender o ser humano. É preciso entender também seu inconsciente para explicar seus comportamentos.

Foi Freud que destacou a importância da infância na vida das pessoas. Para ele, será nessa fase inicial da vida que as características mestras da personalidade serão formadas. Por essa razão, também serão os traumas da infância que provocarão problemas psicológicos na vida adulta dessa pessoa.

Freud formulou a Teoria do Aparelho Psíquico. Ele distingue os seguintes elementos:

- a. Zonas ou níveis de consciência:
  - 1. **Consciência:** fatos atuais facilmente lembrados;
  - 2. **Subconsciência:** fatos não tão nítidos que exigem maior esforço introspectivo;
  - 3. **Inconsciência:** fatos escondidos por esquecimento, como mecanismo de defesa contra o sofrimento de tais lembranças.
- b. Tipos de conteúdos psicológicos:
  - 3. **Ego:** conteúdos regidos pela realidade;
  - 4. **Superego:** conteúdos regidos por valores morais;
  - 5. **Id:** conteúdos regidos pelo prazer, a libido.

O ego se esforça por neutralizar as ansiedades causadas pelo conflito entre as repressões do ambiente e do superego e as demandas do id. Foi Freud quem explicou alguns mecanismos de defesa do Ego. São eles:

- a. **Repressão:** afastamento da consciência. Exemplo: repressão sexual levando à impotência;
- b. **Negação:** negar a existência da ameaça. Exemplo: negar a perda de um ente querido;
- c. **Formação de reação:** expressar um impulso inverso ao que está submetido. Exemplo: sob agressão, reagir amigavelmente;
- d. **Projeção:** atribuir à outra pessoa o próprio impulso. O famoso jogar a culpa nos outros ou nas coisas;
- e. **Regressão:** resgatar uma fase da vida mais agradável. Exemplo: comportamento infantil em adultos;
- f. **Racionalização:** reexplicação do comportamento para torná-lo mais admissível. Exemplo: justificar erros dizendo: "é errando que se aprende!";
- g. **Deslocamento:** transferir impulso a outro objeto. Exemplo: atirar um copo na parede, para não bater em alguém que se está com raiva;

- h. Sublimação:** o impulso é transferido para algo mais aceitável. Exemplo: por não ter tido filhos, ao invés de se lamentar, adota-se crianças órfãs.

Freud então destaca outro ponto importante para a investigação psíquica: os sonhos. Para ele, estudar os sonhos é um método confiável de investigação das profundezas da mente humana. Para ele, o sonho é a via real para o inconsciente.

A compreensão dos estudos de Freud e de seus colaboradores posteriores, como Jung, Adler, Horney, Fromm e MacCoby, contribuem com o entendimento de comportamentos humanos na organização. Isso porque há inadequações que podem ter origem no inconsciente do trabalhador e os gestores devem estar atentos à necessidade do encaminhamento correto destes casos.

Um gestor que despreze a influência do inconsciente nos comportamentos dos trabalhadores, provavelmente procederá de forma incorreta, tentando resolver atacando sintomas, consequências, e não as causas do problema. E ainda, ao invés de resolver, poderá piorar as situações organizacionais problemáticas.

## 2. MORENO

A contribuição de Jacob Levy Moreno é estudar como se estabelece o vínculo entre a dimensão interior do indivíduo com a dimensão exterior. Difere de Freud, pois não concorda que apenas a exposição verbal de traumas levará as pessoas à cura de seus problemas psíquicos. Para Moreno, é necessário agir. Ao invés de tratamentos individuais puramente verbais, Moreno propõe tratamentos coletivos com métodos de ação (psicodrama). Também difere de Freud por valorizar mais o presente do que o passado.

Para Moreno, as pessoas desempenham papéis que se manifestam em conformidade com o ambiente do qual elas participam. Moreno explica que a personalidade de cada pessoa tem um aspecto central, a essência da pessoa, que é chamado por ele de “núcleo do eu”. Este aspecto central, também chamado de matriz da identidade, é protegido pelo “limite do eu”, que são mecanismos de proteção que acobertam os verdadeiros sentimentos e motivações das pessoas. E o “núcleo do eu” é responsável por lançar comportamentos típicos ao ambiente, que Moreno chama de “papéis”. Estes papéis se revelam à medida que se estabeleçam vínculos entre os papéis de pessoas que estão interagindo. Por exemplo, o papel de vendedor de uma pessoa se manifesta pelo vínculo que estabelece com o papel de comprador de outra pessoa. Há papéis que não foram desenvolvidos e eles não são lançados. Há papéis que, apesar de bem

desenvolvidos, só se manifestam em ambientes que proporcionam vínculos com papéis complementares de outras pessoas.

A pessoa exporá apenas os papéis bem desenvolvidos. Ou seja, mais papéis serão expostos quanto mais papéis o indivíduo tiver bem desenvolvido. Quanto menos papéis bem desenvolvidos possuir, menos a pessoa exporá no ambiente. Conseqüentemente, quanto mais à vontade a pessoa estiver, mais papéis ela expõe. Quanto mais insegura estiver, menos papéis são lançados ao ambiente. Outra consequência será os vínculos decorrentes da exposição de papéis. Quanto mais papéis expostos, maior a probabilidade de ocorrência de vínculos sociais.

Note que essa abordagem ajuda a compreender a atuação dos dirigentes. Quanto mais bem desenvolvido for o papel de liderança do dirigente, provavelmente maior será a exposição desse papel e mais vínculos ocorrerão com as pessoas que expuserem seu papel de seguidor. Entender este cenário facilita o trabalho do gestor que busca administrar uma empresa de modo a obter maior eficiência e eficácia organizacional.

Outra possibilidade de gestão que surge é entender a fadiga que determinada atividade organizacional esteja causando aos trabalhadores. Segundo a teoria proposta por Moreno, a fadiga é resultado do sobre-esforço que a pessoa faz para compensar a dificuldade de criar vínculos e acaba por ter a sensação de que o “tempo demora a passar”. Quando a pessoa tem muitos papéis bem desenvolvidos, a facilidade de criar vínculos gratifica a pessoa, tornando a relação satisfatória com os outros e dão aquela sensação de que o “tempo voou”.

E a abordagem de Moreno ainda contribui para os programas de desenvolvimento de pessoas. Se as pessoas tomarem consciência de suas potencialidades, de quais papéis estão mais bem desenvolvidos, poderão determinar conscientemente qual a melhor trilha de desenvolvimento deve seguir. Quais competências a pessoa deve aprimorar ou desenvolver. Quais capacitações, cursos, treinamentos deve fazer. Enfim, poderá planejar seu desenvolvimento de modo a aproveitar da melhor maneira possível sua personalidade.

O desafio é como propiciar este autoconhecimento? Como ajudar a pessoa a conhecer seus papéis mais bem desenvolvidos? Moreno propõe a técnica do **Psicodrama**. O Psicodrama consiste na dramatização de situações que o protagonista possa ter vivido. Por ter suas raízes no teatro, essa dramatização permite ao protagonista limitar menos sua exposição. Ao permitir maior exposição de si próprio durante a dramatização de uma cena, a pessoa facilita a análise de seu comportamento. Com a colaboração de terapeutas, que assistem e analisam as cenas, e dos demais participantes da cena, que também participam da psicoterapia, os comentários de todos

contribuirão com as descobertas dos papéis que aquele indivíduo tem desenvolvido, ou não.

Outra perspectiva organizacional para o psicodrama é propiciar o desenvolvimento de competências que envolvem muito mais do que conhecimento. É possível imaginar como esta técnica pode contribuir na formação de dirigentes, que poderão dramatizar situações que exponham seu papel de liderança e lhe permita melhorar o seu comportamento.

As organizações ainda podem utilizar o psicodrama para a seleção de pessoas. A técnica, também conhecida como *role playing*, facilita a análise de candidatos por meio da dramatização de situações simuladas de trabalho do cargo em disputa.

E uma evolução do psicodrama, o sociodrama, tem resolvido problemas de relacionamento das pessoas que compõe uma equipe de trabalho. A equipe é exposta a jogos que simulam vínculos patológicos, exigindo do grupo uma análise sobre as reações individuais. Se bem trabalhado, esse processo diminui ou elimina convivências desconfortáveis entre os membros, pois estes aprendem a conviver melhor uns com os outros.

### 3. SKINNER

Depois do experimento de Pavlov sobre condicionamentos aprendidos por cachorros, muitos estudiosos ainda entendem também o ser humano como um organismo que reage aos estímulos ambientais de forma semelhante, podendo ser manipulado se o ambiente estiver apropriadamente controlado.

A base desta teoria está na relação interdependente e inter-relacionada dos conceitos de estímulo e de resposta. O estímulo é a alteração do ambiente e a resposta é a alteração de comportamento influenciada pela alteração do ambiente. Portanto, o estímulo provoca a resposta, ou seja, o comportamento é determinado pelo ambiente. E dependendo da repetibilidade do mesmo estímulo, a resposta é condicionada a ser a mesma.

Um destes estudiosos foi Burrhus Frederic Skinner. Para ele, a dimensão exterior condicionará os comportamentos individuais. Ele estudou o comportamento humano sob o ponto de vista da reação animal. E considera o processo de aprendizagem como determinante do comportamento humano. Para ele, o comportamento humano não é inato e é aprendido ao longo da vida de uma pessoa, em função dos estímulos ambientais que esta vive.

Ele distingue dois tipos de comportamentos:

- a. **Comportamento reflexo:** que é uma simples reação à alteração ambiental, como, por exemplo, o lacrimejar de quem corta uma cebola;

- b. **Comportamento operante:** que é uma reação que opera e tem efeito sobre o ambiente, como, por exemplo, trocar um pneu furado.

Skinner também apresenta em sua teoria o conceito de reforço. Reforço é aquele evento posterior ao comportamento que pode estimulá-lo, ou não. Para Skinner há dois tipos de reforço:

- a. **Positivo:** recompensa que estimula a repetição do comportamento;
- b. **Negativo:** punição que inibe a repetição do comportamento, até sua extinção.

Essa abordagem colabora com a elaboração de treinamentos, principalmente para atividades técnicas muito específicas. Para esses treinamentos, utiliza-se a Instrução Programada.

Outra contribuição para a gestão é o conceito de reforço positivo. No trabalho em equipe, recompensar o comportamento desejável estimula não só o trabalhador executante, mas todos os membros a adotar aquela conduta. Apesar de que o próprio Skinner não confirmava que a remuneração variável dos operários garantia a repetição de comportamentos desejáveis.



---

### CONCEITOS

Personalidade é o conjunto de características que afetam as reações e as interações de um indivíduo com outros e com o ambiente. Esse conjunto é resultado de fatores hereditários, ambientais e situacionais.

---

### TRAÇOS DE PERSONALIDADE

Os traços de personalidade podem ser classificados. Como fica claro nas abordagens apresentadas anteriormente, não é possível limitar, mas há duas abordagens que contribuem nas organizações nos processos de seleção.

A primeira abordagem é o Indicador de Tipos Myers-Briggs. Em inglês, Myers-Briggs Type Indicator (MBTI). Este indicador é obtido por meio de um teste com cem questões. A partir das respostas, o indivíduo pode ser classificado como:

- **Extrovertido ou Introverso** [*Extraversion (E) or Introversion (I)*]: Extrovertidos são expansivos, sociáveis, assertivos. Introversos são quietos, tímidos;
- **Bom senso ou Intuitivo** [*Sensing (S) or Intuition (N)*]: Bom senso são aqueles que preferem a ordem, a rotina e a praticidade. Intuitivos confiam em processos inconscientes e possuem visão ampliada das coisas;
- **Racional ou Emocional** [*Thinking (T) or Feeling (F)*]: Racional usa lógica e raciocínio. Emocional usa valores pessoais e emoções para lidar com os problemas;
- **Julgador ou Perceptivo** [*Judging (J) or Perceiving (P)*]: Julgador gosta de ter controle e quer ter seu mundo estruturado e organizado. Perceptivo é flexível e espontâneo.

A segunda abordagem é o Modelo Big Five. Este modelo está baseado em cinco dimensões:

1. **Extroversão**: mede o nível de conforto que a pessoas tem com seus relacionamentos. Quanto ela é sociável ou tímida;
  2. **Amabilidade**: mede a propensão em acatar ideias alheias. Quanto o indivíduo é cooperativo ou confrontador;
  3. **Consciência**: mede a confiabilidade da pessoa. Quanto ela é responsável ou distraída;
  4. **Estabilidade emocional**: mede a capacidade do indivíduo para enfrentar o estresse. Quanto ele é seguro e autoconfiante ou nervoso e inseguro;
- **Abertura para experiências**: mede o interesse por novidades. Quanto a pessoa é curiosa e criativa ou quanto prefere o convencional e familiar.



---

### ATENÇÃO

Fatores internos, fatores externos e suas interações influenciam a formação da personalidade e a manifestação das emoções!

---

As culturas nacionais influenciam os resultados destas duas mensurações, portanto seu uso nas empresas deve estar atento a este aspecto. Como são modelos estadunidenses, estas abordagens são mais adequadas quando utilizadas em empresas localizadas nos EUA ou cuja cultura organizacional

esteja muito baseada e alinhada à cultura norte-americana. Isto não diminui a importância destes modelos, que auxiliam a classificação dos trabalhadores quanto a sua personalidade e contribui com a organização para entender seu comportamento diante de sua atividade profissional.

Para o Comportamento Organizacional, é importante avaliar também:

- **Centro de Controle:** qual é a percepção do indivíduo sobre seu destino? Está em suas mãos ou está alheio à sua vontade? Pesquisas indicam que aquele trabalhador que acredita ter em suas mãos o controle de seu destino está mais propenso a ter maior satisfação no trabalho. Estes também costumam assumir cargos cuja atividade seja menos estruturada, mais desafiadora e de direção. Já os que acreditam que seu destino está alheio à sua vontade, preferem cargos mais estruturados e aceitam melhor a condição de subordinação nas estruturas organizacionais;
- **Maquiavelismo:** quanto o indivíduo é pragmático e consegue manter distância emocional? Pode influenciar o sucesso!;
- **Autoestima:** quanto o indivíduo gosta de si mesmo? Influência a satisfação com o trabalho. Quanto mais baixa for a autoestima dos dirigentes, mais eles hesitam em tomar medidas impopulares;
- **Automonitoramento:** quanto o trabalhador consegue ajustar seu comportamento a situação que vivencia? Baixo automonitoramento mantém grande coerência entre o que é e o que faz. Pode ser prejudicial, pois há situações na empresa que exigem ajustes ou adaptações;
- **Propensão ao risco:** quanto o indivíduo está disposto a se arriscar? Aversos e conservadores **versus** arrojados e ousados. Afeta a carreira, tanto na determinação de qual a profissão quanto de sua sequência;
- **Atitude proativa:** quanto o trabalhador tem iniciativa para resolver problemas? Normalmente assumem a liderança, cuidam de sua carreira e se dão bem em seleção. Costumam desafiar o “status quo” e tendem a serem empreendedores.

## ADEQUAÇÃO DA PERSONALIDADE

Por que é tão importante classificar um trabalhador quanto a sua personalidade?

Há uma preocupação cada vez maior em alinhar a personalidade do indivíduo ao trabalho que irá desempenhar ou à cultura da empresa. Esse alinhamento aumenta a probabilidade do trabalhador ter um elevado desempenho profissional e um alto grau de satisfação no trabalho.

Então, seria interessante que o trabalhador exercesse uma profissão que fosse coerente à sua personalidade. E que a empresa fosse capaz de identificar esta coerência, para propiciar uma carreira que mantivesse este alinhamento, evitando conflitos e problemas.

John Holland propôs uma tipologia de personalidade, indicando as ocupações mais convenientes para cada tipo. A tabela a seguir apresenta sucintamente essa proposta.

Tabela 1. Tipologia de Holland.

Fonte: Adaptado de ROBBINS, 2005, p. 87.

<b>TIPO</b>	<b>CARACTERÍSTICA INDIVIDUAL</b>	<b>ATIVIDADE INDICADA</b>
Realista	Timidez, persistência, praticidade, genuinidade	Atividades profissionais que exijam habilidade, força, coordenação.
Investigativo	Curiosidade, independência, originalidade, analiticidade	Atividades profissionais que envolvam raciocínio, organização e entendimento.
Social	Sociabilidade, cooperação, compreensão	Atividades profissionais que envolvam o auxílio e o desenvolvimento de pessoas.
Convencional	Afabilidade, eficiência, inflexibilidade	Atividades profissionais normatizadas, ordenadas e sem ambiguidades.
Empreendedor	Autoconfiança, ambição, dominação	Atividades profissionais que influenciam outras pessoas ou que conquistem poder.
Artístico	Imaginação, idealismo, criatividade	Atividades profissionais não sistemáticas, mais livres.

Atualmente, as empresas têm preferido trabalhadores que sejam mais flexíveis e adaptáveis às inúmeras mudanças ambientais do que aqueles que são especialistas demais e possuam dificuldade para se ajustar às exigências mercadológicas que alteram os cenários setoriais.

Outra preocupação é tentar alinhar a personalidade do indivíduo à cultura da empresa. É muito provável que uma pessoa curiosa e criativa seja bem-sucedida em uma organização inovadora. E igualmente provável que esta mesma pessoa fique insatisfeita com seu trabalho, mesmo que exerça cargo idêntico ao da organização inovadora, se trabalhar em uma empresa conservadora que demora a adotar novidades da indústria da qual faça parte.

Portanto, as empresas devem se preocupar em ajustar seus processos de recrutamento e seleção para captar talentos que não só demonstrem domínio sobre a atividade profissional, mas que também possuam personalidade alinhada com o cargo e com a cultura organizacional.

Estudar a personalidade de um indivíduo é difícil. De vários, complicadíssimo. Trata-se de algo que a organização precisa estar preparada para lidar e normalmente se lida com a remediação, pois a prevenção nem sempre é possível. E não só pela dificuldade de aplicação de métodos ou pela falta de tempo e de recursos para se fazer uma análise eficiente e eficaz, mas também porque as pessoas procuram apresentar às empresas aquilo que as organizações querem e esperam de um profissional. E neste tipo de comportamento, muitas características são encobertas, omitidas, maquiadas.

Então, desta Unidade de Aprendizagem, espera-se que você não saia um psicólogo, mas alguém preparado para lidar com situações adversas que possam ter na personalidade do trabalhador o centro do problema.



---

### ATENÇÃO

Portanto, as empresas devem se preocupar em ajustar seus processos de recrutamento e seleção para captar talentos que não só demonstrem domínio sobre a atividade profissional, mas que também possuam personalidade alinhada com o cargo e com a cultura organizacional!

---

### EMOÇÕES

As emoções são componentes permanentemente presentes no cotidiano humano. Não se pode crer na indissociabilidade da razão e da emoção.

Acreditou-se, por muito tempo, que as organizações, por conta da introdução de método, eram espaços que conseguiam afastar ou controlar as emoções. E também que as emoções são negativas para as empresas. É por isto que as emoções demoraram a aparecer nos estudos gerenciais. Muito recentemente, por conta de eventos relacionados à sabotagem industrial, fraudes etc. é que se admitiu a relevância das emoções nas organizações.

Atualmente, há muitas atividades que exigem esforço emocional. Além do esforço físico e mental, muitos trabalhadores precisam expressar uma emoção que não representa seu verdadeiro estado. Este esforço muitas vezes é exigido pela empresa e pode ser inverso ao que o indivíduo esteja sentindo. Este esforço emocional torna-se cada vez mais presente no cotidiano organizacional. É o caso de um atendente de uma lanchonete que precisa recepcionar com alegria clientes que nem sempre são simpáticos. Ou ainda ser cortês com colegas de trabalho que nem sempre são recíprocos na cortesia.

Essa separação entre as emoções sentidas daquelas emoções demonstradas pode causar dissonância emocional e levar o trabalhador a situações de estresse prejudiciais ao seu desempenho e à sua saúde.

Há uma grande variedade de emoções, que podem ser sentidas, ou demonstradas, em intensidade, frequência e duração diversas. Porém, identificar, classificar e analisar a personalidade de uma pessoa já é muito difícil, é quase impossível estudar de modo direto as emoções do indivíduo.

As emoções podem ser expressas fisicamente, como a tristeza por meio do choro, a raiva por meio da elevação da voz, o medo pela palidez da pele etc. Mas fazer experimentos para provocá-las ou analisá-las é algo muito complexo. Ou mesmo medir a intensidade delas quando as emoções acontecem são dificuldades que impedem o desenvolvimento de método para administrar as emoções no ambiente organizacional ou em qualquer outro ambiente. E as emoções se manifestam de maneiras diferentes nas pessoas, de modo que situações idênticas podem provocar, ou não, emoções diversas em pessoas diferentes.

Elas são influenciadas pela cultura nacional e pela cultura organizacional. Uma vendedora demonstrar alegria com um sorriso, por exemplo, pode ser exigência para trabalhar no balcão de uma loja no Brasil, mas pode ser condenável em uma sociedade muçulmana, que entende o sorriso com interesse sexual.

Para os estudos do Comportamento Organizacional, resta entender como as emoções afetam o trabalhador e quanto o cargo pode exigir dissonância emocional. Tanto o desempenho quanto a satisfação no trabalho são influenciados pelas reações emocionais dos trabalhadores. Reações negativas normalmente prejudicam o desempenho e aumentam a insatisfação. Principalmente se estas reações forem muito frequentes. Essas reações são resultantes da disposição pessoal e dos eventos do trabalho. Dependendo da personalidade e do humor do indivíduo e dos aborrecimentos e das alegrias diárias vividas pelo trabalhador, as reações podem ser positivas ou negativas.

Decorre disto as possíveis aplicações:

- **Capacidade e Seleção:** cada vez mais a Inteligência Emocional (IE) tem sido determinante na capacidade dos trabalhadores em alcançar êxito. As empresas perceberam que trabalhadores que tem consciência dos próprios sentimentos (autoconsciência), que administram as próprias emoções e impulsos (autogerenciamento), que persistem diante de fracassos e dificuldades (automotivação), que percebem o que outros sentem (empatia) e que sabem lidar com as emoções alheias são bem-sucedidos e alcançam os melhores

desempenhos. É por essa razão que os processos seletivos incorporaram a IE como critério para a escolha de profissionais. Mas, como já explicado, com muita dificuldade de precisão, pois as emoções ainda são complexas demais para serem estudadas diretamente;

- **Tomada de Decisão:** as emoções influenciam tanto quanto a razão o processo decisório. Não considerar as emoções nesse processo torna a análise incompleta. Para a empresa, torna-se determinante diminuir fatores que possam causar reações emocionais negativas, de modo que seus dirigentes possam decidir mais racionalmente;
- **Motivação:** as emoções afetam o engajamento e o comprometimento do trabalhador na realização de sua atividade profissional. Estudaremos mais a respeito na Unidade de Aprendizagem 7;
- **Liderança:** as emoções influenciam a relação entre líderes e liderados. O carisma do líder e o consentimento dos liderados não dependem exclusivamente das competências racionais e funcionais. Dependem também das emoções e da empatia que existam entre as pessoas. Estudaremos mais a respeito na Unidade de Aprendizagem 14;
- **Conflitos Interpessoais:** nos conflitos, as emoções são inevitáveis. Para dirimi-las, será necessário lidar com elas para se resolver o conflito. Nestas situações, a identificação das emoções é facilitada pelo afloramento delas, inclusive com evidências fisiológicas ou comportamentais;
- **Atendimento ao Cliente:** a relação com o cliente depende da emoção do trabalhador. Essa dependência pode promover ou impedir bons resultados no negócio. Estar atento às alterações de desempenho de um trabalhador ou a recorrência de conflitos com clientes pode ajudar o gestor a administrar caso a caso;
- **Desvios de Comportamento:** comportamentos que são prejudiciais às relações interpessoais e aos negócios. Motivados por emoções negativas, estes desvios podem causar sabotagem, roubo, fofoca, assédio moral etc. São os mais difíceis de trabalhar, pois eles normalmente são encobertos pelas pessoas, uma vez que não são desejáveis em situação alguma.



---

### ATENÇÃO

Porém, identificar, classificar e analisar a personalidade de uma pessoa já é muito difícil, é quase impossível estudar de modo direto as emoções do indivíduo!

---

## EMPRESA E PODER (TIPOS DE PODER)

Além de considerarmos a questão da satisfação das necessidades entre as partes, da personalidade de cada pessoa, entre outras coisas, não podemos deixar de considerar uma outra variável que é o tipo de poder exercido pela empresa, através das pessoas que a representam, sobre os funcionários.

As empresas como qualquer outro tipo de organização que envolve um certo número de pessoas, necessita de regras. Essas regras servem para limitar ou moldar determinados comportamentos com a finalidade de fazer com que a organização consiga atingir seus objetivos de produtividade, satisfação de seus clientes através da qualidade de seus produtos e ou serviços etc. Essas regras, tão necessárias, nada mais são do que a utilização do poder e da autoridade. Evidentemente que esse poder e autoridade do qual estão revestidas as pessoas que representam a empresa, lhes dá respaldo para, se for o caso, até demitir aqueles que se contrapõem aos interesses da instituição.

De acordo com Schein (1982) os tipos de poder são:

- **Coercitivo:** O poder coercitivo, como o próprio nome diz, é aquele que exerce coação ou que reprime. Trata-se do mesmo tipo de poder utilizado nas prisões, nos hospitais psiquiátricos etc.
- **Utilitário:** O poder utilitário é aquele que emprega recompensas (do tipo financeira) como forma de exercer a autoridade. Muito utilizado por empresas comerciais e industriais entre outras instituições.
- **Normativo:** É o tipo de poder ou autoridade baseada no carisma, na *associatividade*, no *status* etc. Tal autoridade é exercida nas organizações religiosas, nos partidos políticos, nas associações profissionais etc.

Estruturas mistas:

- **Normativo coercitivo:** Como é possível perceber pelo nome é uma mistura de tipos. Normalmente utilizado em unidades de combate.
- **Utilitário normativo:** Mistura utilizada na maioria dos sindicatos de trabalhadores.
- **Utilitário coercitivo:** Mistura utilizada em indústrias que estão começando, em algumas empresas do ramo agrário em navios etc.



## ANTENA PARABÓLICA

O processo de privatização de empresas estatais marcou a história do Brasil no final do século XX.

Polêmicas sobre o processo à parte, o fato é que essas privatizações causaram uma ruptura no Contrato Psicológico de Trabalho que se forjou em décadas...

De repente, o funcionário público se transformara em empregado. A segurança da estabilidade de emprego era substituída pela forte cobrança de resultados. A morosidade de diversos processos era substituída pela velocidade da competitividade.

O Contrato Psicológico de Trabalho do tipo transacional, muito comum no funcionalismo público, estava violado, gerando a sensação de redução de benefícios e certo sentimento de traição. Por isso, era natural que muitos funcionários optassem pelos Programas de Demissão Voluntária, pois o ambiente de trabalho se tornou insuportável para alguns deles. Era também natural que muitos se sentissem mal, adoecessem, pois as coisas não seriam mais como antigamente... Mas não para todos, pois houve aquele que aproveitou para se adaptar e trocar alguns benefícios, como a estabilidade, por outros, como a possibilidade de rápida ascensão profissional por meio da obtenção de resultados.

Perceba que essas ocasiões não são sentidas ou percebidas de maneira homogênea por todos. Cada trabalhador reage de forma diversa e cabe ao Gestor analisar a situação para gerenciá-la adequadamente. Empenhar-se para conseguir ampliar os aspectos positivos e neutralizar ou, pelo menos, minimizar os efeitos negativos de processos, como o do exemplo, que rompem um antigo Contrato Psicológico de Trabalho, procurando intervir na definição do novo contrato de modo a garantir eficiência e eficácia organizacionais.



## **E AGORA, JOSÉ?**

Na próxima UA você verá que o indivíduo leva para o trabalho tudo aquilo que ele é como pessoa. Seus valores, suas atitudes e suas necessidades são determinantes no resultado que ele apresenta no desempenho de sua função. Você terá uma oportunidade valiosa tanto no sentido de crescimento como pessoa como também na aplicação dos conceitos na vida profissional. Não perca!

## GLOSSÁRIO

**Absenteísmo:** Segundo Houaiss (2009), é ausência de um trabalhador, causada por doença ou lesão. Esta ausência ao trabalho pode se tornar sistemática, se a causa for ocupacional e não for dirimida.

**Dissonância:** Segundo Houaiss (2009), é a falta de harmonia, discordância (entre duas ou mais coisas).

**Hesitar:** Segundo Houaiss (2009), refere-se à incerteza, à dúvida sobre algo, à insegurança.

**Indissociabilidade:** Segundo Houaiss (2009), refere-se ao que é indissociável, ou seja, ao que é inseparável.

**Introspectivo:** Segundo Houaiss (2009), é o que se examina o próprio íntimo, os sentimentos, as reações etc.

**Fadiga:** Segundo Houaiss (2009), “é a sensação de enfraquecimento resultante de esforço físico; afadigo, fadigação, fadigamento”.

**Patológico:** Segundo Houaiss (2009), “é referente a patologia, é o que revela doença; mórbido, doentio”.

**Pragmático:** Segundo Houaiss (2009), “é o que interpreta as leis nacionais (diz-se de jurista), que contém considerações de ordem prática (diz-se de ponto de vista, resolução, modo de pensar etc.); prático, realista, objetivo”.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 197 p.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S.; FRANCO, F. M. M. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009. 1986 p. Disponível em: <<http://houaiss.uol.com.br>>. Acesso em: jun. 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 536 p.

UFSC. **Mecanismo online para referências**. Disponível em: <<http://www.rexlab.ufsc.br:8080/more>>. Acesso em: jun. 2010.