

**Módulo 1**

Página 1

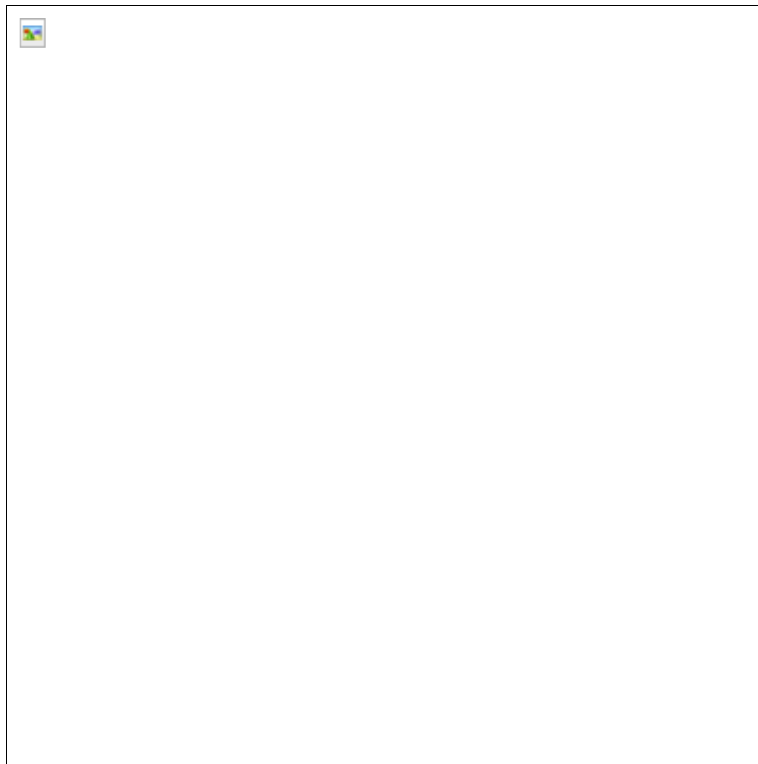
**1 - O que é motivação?**

O termo motivação é, em geral, entendido como:

- vontade que move o indivíduo em direção a determinadas metas;
- é a força interior que estimula a ação por parte do indivíduo;
- é a energia que nos impulsiona em direção a um objetivo traçado.

Parece certo que a motivação é uma força interior, pessoal, única, individual. É algo intrínseco ao sujeito.

A motivação é um processo que orienta a pessoa para aquilo que vai atender a sua necessidade. Quando o objeto não é obtido, isto é, a necessidade não é satisfeita, o sujeito entra em frustração.



Página 2

Um dos principais interesses dos pesquisadores na área do comportamento organizacional é entender porque as pessoas desempenham certas tarefas, e de que maneira se comportam frente a determinados estímulos.

Muitos se perguntam: Por que determinadas pessoas dão o máximo de si enquanto outras fazem o mínimo necessário? O que é necessário

para que os funcionários de uma empresa sintam-se realmente envolvidos com as tarefas que desempenham?

Nas últimas décadas, muitas pesquisas e teorias enfocaram essas questões. Nenhuma delas explica, de forma igual, o comportamento em todas as situações. Cada teórico tende a priorizar um ponto específico da questão. O que se observa, na prática, é que muitos gerentes utilizam-se de conhecimentos de diferentes teorias, na tentativa de que seus subordinados motivem-se para o trabalho.



---

Página 3

Para **Murray**, "A motivação distingue-se de outros fatores que também influem no comportamento, tais como: experiência passada da pessoa, sua capacidade física e a situação-ambiente em que se encontra". Para ele, um motivo divide-se em dois componentes importantes: impulso e objetivo.

- o impulso é o processo interno que estimula o indivíduo a agir;
- o objetivo é aquilo que o sujeito quer alcançar ou pode ser.

À medida que o objetivo é alcançado, há um efeito redutor sobre a estimulação interna. Segundo Murray, o objetivo poderá ser um objeto externo, mas o processo de cessação do impulso é interno. Poderíamos dizer que o impulso é um motivo de base psicológica.

Imaginemos um estudante que precisa estudar, mas está sentindo fome. Para que ele volte ao estado de equilíbrio natural é necessário que ele satisfaça a sua necessidade. Vamos dizer que, da cantina do colégio, chegue o aroma da batata frita. Nosso amigo não resiste, vai até lá e compra um grande pacote de batatas. Na medida em que ele come, sua necessidade vai sendo saciada e pode chegar a ponto de, se um colega lhe oferecer mais batatas, ele não aceita e volta a estudar para garantir nota.



Na situação acima poderíamos dizer que o motivo interno do estudante era fome, o impulso foi ir até a cantina e comprar batatas. Ao comê-las atingiu seu objetivo. Tendo feito, a tendência foi a motivação do estudante deslocar-se para outro ponto, a necessidade de tirar nota alta.

---

Página 4

Os motivos variam de pessoa para pessoa em níveis de prioridade e importância. O maior ou menor valor que dá a seus motivos é que determina a quantidade de energia que irá despendar para obter a sua meta.

Toda motivação requer uma mobilização de energia por parte do organismo, para o alcance dos objetivos. Podemos dividir os motivos em biológicos e psicológicos.

- Os biológicos estão ligados diretamente à sobrevivência da espécie. São eles: fome, sede, sexo, etc.
- Os psicológicos relacionam-se ao plano afetivo. Segundo Alencar (1986), os motivos emocionais são adquiridos no processo de interação do organismo com o meio ambiente.




---

Página 5

Tanto emoções agradáveis como desagradáveis levam o organismo a posturas de procura ou de esquiva respectivamente.

É comum observarmos isso no ambiente organizacional. Quanto maior o desejo de o funcionário ascender na organização, maior será o investimento nele mesmo, seja em nível intelectual, profissional e até social. Caso contrário, se o ambiente é hostil ou lhe causa grande desconforto, a tendência é que o funcionário torne-se alienado na relação com o trabalho. A motivação determina padrões de comportamento nas pessoas. Muitos teóricos já falaram sobre isso. Vamos ver as principais teorias sobre o assunto.



---

Página 6

## 2 - Principais teorias motivacionais

Existem muitos teóricos que estudaram o problema da motivação no trabalho. Vejamos os de maior destaque: Maslow, Macgregor, Herzberg e Maclelland.

### • MASLOW

Para o psicólogo Maslow, o ser humano está sempre em busca de satisfazer as suas necessidades e à medida que satisfaz as necessidades básicas, outras mais complexas vão surgindo. Em sua teoria da "**hierarquia das necessidades**", ele descreve essas necessidades como se fossem degraus de uma pirâmide, hierarquizadas em escala ascendente. Segundo ele, o indivíduo só passa de um degrau para o outro na medida em que o anterior tenha sido minimamente satisfeito. Quando necessidades de um nível estão satisfeitas, tornam-se prioritárias aquelas da categoria imediatamente superior. Essas necessidades passam a motivar intensamente o indivíduo, que se sente impulsionado a satisfazê-las.



As **necessidades fisiológicas** estão ligadas ao corpo humano. São as necessidades básicas para a sobrevivência do indivíduo e da espécie: alimento, sexo, abrigo. Pessoas que não conseguem satisfazer essas necessidades não são impulsionadas a ascender na escala hierárquica.

As **necessidades de segurança** surgem quando as fisiológicas estão minimamente satisfeitas e representam a libertação do medo. Surge a necessidade de proteção contra perigos, ameaças e privações. Nesse ponto, o emprego ganha muito significado. Por intermédio dele o indivíduo pode suprir as necessidades anteriores e sente o desejo de ter ou construir uma casa para sua proteção e de sua família. Sente a necessidade de proteger-se contra as privações do tipo: doenças, catástrofes, acidentes, dificuldades econômicas etc.

O estágio seguinte está relacionado às **necessidades de cunho social**. A pessoa precisa afiliar-se a grupos: participar de clubes, reunir-se com vizinhos e colegas de trabalho para um bate papo fora do horário de expediente. Surgem os grupinhos do chopp, do cinema etc. É importante sentir-se aceito pelos demais. O ser humano quer receber e dar carinho e amizade, numa troca saudável entre pessoas que considera amigos.

Vencidas as etapas anteriores, surge uma nova necessidade que é a **estima**. Nessa fase o indivíduo quer participar das decisões de seu

grupo de pares. Ser prestigiado por ele. Ele quer ver suas idéias serem aceitas e valorizadas. Sente a necessidade de ser reconhecido profissionalmente. É o momento em que muitas vezes se filia a um partido político, entra para a diretoria de seu clube, passa a fazer parte, como membro efetivo, de sua representação de classe profissional, etc.

A **auto-realização** é o vértice da pirâmide onde o indivíduo, ao satisfazer as necessidades anteriores, pode determinar suas próprias metas e lutar por elas. É o desejo de crescimento psicológico. É o momento em que o indivíduo passa a sentir realmente prazer por aquilo que faz, pois é ele quem está estabelecendo as próprias metas.

Página 7

## • HERZBERG

Outro teórico que se destaca na teoria da motivação é Herzberg. Ele desenvolveu a **Teoria Bifatorial de Motivação-Higiene**, na qual mostrou que as necessidades apresentadas por Maslow podem ser classificadas em apenas dois grupos: necessidades **higiênicas** e **motivacionais**.

As necessidades higiênicas incluem as fisiológicas, de segurança e de cunho social. As necessidades de estima e auto-realização são classificadas como motivacionais.

Observe a seguinte comparação:

HERZBERG	MASLOW
	<b>Auto-realização Estima</b>
<b>Motivadoras</b>	
	<b>Social Segurança Fisiológicas</b>
<b>Higiênicas</b>	

Com a teoria de Herzberg, foi possível buscar entender os fatores intrínsecos e extrínsecos do comportamento humano.

- Os fatores intrínsecos são aqueles relacionados ao conteúdo e à natureza do trabalho em si. Referem-se mais ao lado pessoal, ao senso de responsabilidade que o indivíduo atribui ao seu trabalho, à atração pela tarefa, além da possibilidade de crescimento psicológico.
- Os fatores extrínsecos estão relacionados aos aspectos ambientais e não ao trabalho em si. Incluem-se aí as normas administrativas, os salários, os relacionamentos entre chefias e

subordinados, etc.

A grande diferença entre Maslow e Herzberg é que, enquanto o primeiro foca as necessidades humanas, o segundo refere-se aos incentivos utilizados para a satisfação delas.

---

Página 8

### • MACGREGOR

Este autor destacou-se com suas teorias sobre motivação chamadas **Teoria X e Teoria Y**.

Pela Teoria X, o peso maior é dado à organização, à qual o indivíduo deve se adaptar. A ênfase é colocada nas metas da organização que devem ser cumpridas, sendo os recursos humanos tratados de forma autoritária.

A teoria Y tem uma visão mais voltada para o lado humano da organização. O ser humano é visto como alguém que se realiza no desempenho de suas atividades. Nessa visão, os fatores motivacionais podem variar de amplitude, dependendo do tipo de função desempenhada.

Macgregor defendeu que cada uma dessas teorias reflete a crença sobre a natureza do comportamento humano. Daí, o fato de gerentes e administradores optarem por uma ou outra.

---

Página 9

A crença na Teoria X leva os gerentes e administradores a entender a direção como algo rígido, uma vez que os subordinados são vistos como pessoas preguiçosas, que só trabalham se estiverem sob controle. Os funcionários são percebidos como desprovidos de ambição e do desejo de assumir qualquer tipo de responsabilidade. Acredita-se, ainda, que sejam egocêntricos, com tendências a agir contra os interesses da organização e muito resistentes à mudança. Esta visão pode ser considerada um tanto negativa com relação à natureza humana. Será que todos os seres humanos em suas relações de trabalho são assim? Você se vê dessa forma? Claro que não!

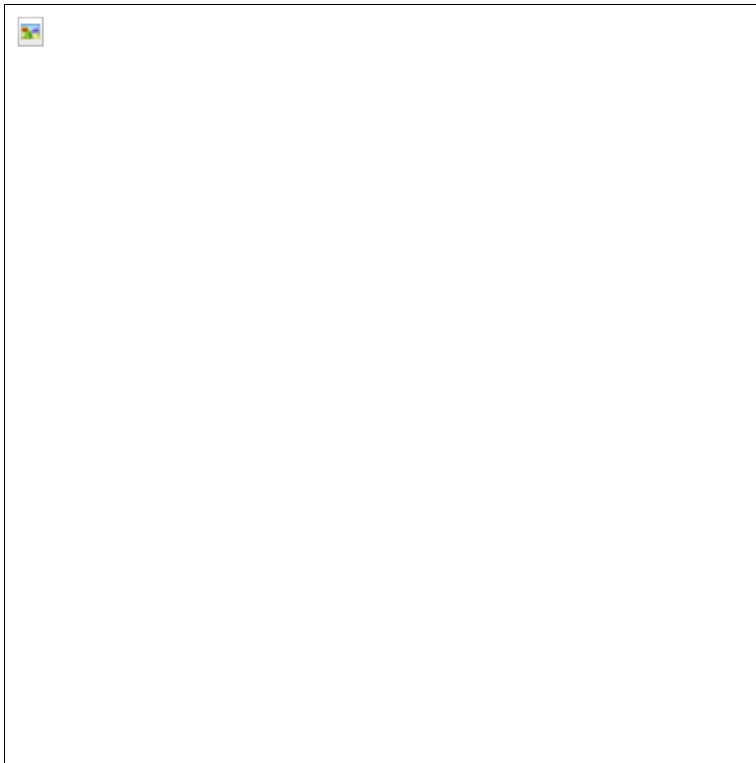
Os gerentes que acreditam na teoria X e pautam seus trabalhos nessa crença encontram dificuldade de utilizarem práticas organizacionais que dependam da confiança nos subordinados. Você conhece alguém nessas condições?

---

Página 10

A teoria Y, inversamente, acredita no potencial humano, na capacidade que o ser humano tem de envolver-se com seu trabalho. Essa teoria supõe que as pessoas estão orientadas para o próprio crescimento e desenvolvimento.

Os gerentes que utilizam essa teoria têm maior probabilidade de contar com o apoio de seus subordinados em circunstâncias emergenciais. Acreditam que poderão sempre confiar nos seus subordinados quando seus comportamentos e atitudes os permitirem. Essa abordagem pode ser entendida do ponto de vista situacional, já que os gerentes tendem a adotar uma postura mais realista em relação aos requisitos das tarefas, às pressões em relação ao tempo para executá-las, às próprias condições da organização e ao clima organizacional.



---

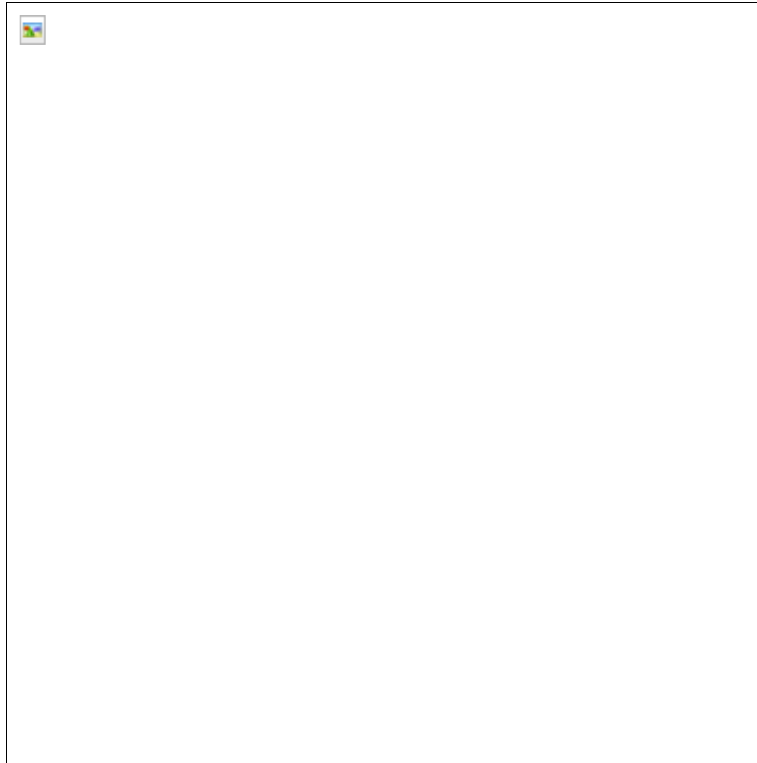
Página 11

## • MACLELLAND



Maclelland desenvolveu a teoria chamada de Teoria das **Necessidades Socialmente Adquiridas**. Segundo essa teoria, o ser humano é motivado por três fatores básicos: necessidade de realização, de poder e de afiliação.

Essas necessidades variam de acordo com a situação nos diversos momentos de nossas vidas. Para ele, cada um terá desenvolvido uma tendência que, ao longo do tempo, se tornará dominante e impulsionará o indivíduo naquela direção.



Por exemplo, chefes e supervisores apresentam maior dominância da necessidade de poder pelo fato de ter as funções de direção e controle embutidas em suas atividades.

Os profissionais especializados nas áreas técnicas (engenheiros, técnicos, etc.) têm como fonte maior de motivação a necessidade de se realizarem naquilo que criam ou inventam.

Os vendedores constituem exemplos de necessidade de afiliação pelo fato de suas atividades diárias envolverem contato com pessoas das mais variadas origens, convencendo-as a comprar seus produtos como os melhores do mercado.

Esses exemplos não significam que todos os chefes, vendedores e engenheiros tenham uma única necessidade. Estamos mostrando que nossas motivações também passam pelo nosso perfil profissional, pelas nossas experiências sociais e de vida. Dependendo das circunstâncias, uma necessidade aflora com mais intensidade que outra. Alguns indivíduos serão mais motivados pela necessidade de

afiliação, enquanto outros são movidos pela necessidade de atingir diversas metas ou conquistar certo grau de influência e poder sobre outras pessoas.

Estudos concluíram que funcionários, com grande necessidade de realização, melhoram seu desempenho sempre que recebem um *feedback*. Eles ficam satisfeitos com o bom desempenho e estabelecem metas mais elevadas. É importante notar que esse tipo de pessoa tem uma tendência a desajustar-se mais rapidamente em organizações burocráticas, pois não terão muita possibilidade de utilizar-se de seu potencial criativo.

O que nos chama a atenção na teoria de Maclelland é que ele sugere que as pessoas podem ser ensinadas a terem certas necessidades.

---

Página 13

### 3 - Motivação e processo organizacional

Um dos pontos centrais do trabalho da Psicologia Organizacional é lidar com os processos de motivação dentro das organizações. Inúmeras são as pesquisas nesse sentido. Muitos perguntam: "Que tipo de estímulos devem ser empregados dentro das organizações para que seus colaboradores sintam-se motivados e com isso alcancem altos índices de satisfação, desempenho e produtividade?".



Alguns autores consideram que a motivação estaria ligada a um processo de tomada de decisão pessoal em que os indivíduos desejam executar suas tarefas da melhor maneira possível.

---

Página 14

Ao compreender os fenômenos motivacionais, uma organização terá a possibilidade de planejar ações mais efetivas e substanciais para entender o comportamento interno de seus funcionários e criar

mecanismos que despertem, nas pessoas ali engajadas, motivos claros e concretos para o engajamento na filosofia da organização.



Estimular o surgimento de um clima de trabalho produtivo e satisfatório traz benefícios para a organização e para seus colaboradores. Não é, entretanto, tarefa das mais fáceis. Exige administradores que entendam a importância da motivação na vida humana, e como esses fatores podem determinar padrões de comportamento que interferem de forma positiva ou negativa, no contexto organizacional.

---

Página 15

## Resumo

A motivação é um processo que considera o sujeito, o meio no qual ele está inserido e o seu objeto de desejo, isto é, aquilo que deve saciar a sua necessidade. Em situações ou condições nas quais o objetivo não é encontrado, isto é, a necessidade não seja satisfeita, o sujeito entra em frustração.

A motivação pode ser vista como: vontade que move o indivíduo em direção a determinadas metas, força interior que estimula a ação por parte do indivíduo, energia que nos impulsiona em direção a um objetivo traçado.

Estudiosos como Maslow, Herzberg, McGregor, Mclelland apresentaram suas teorias a respeito da motivação. O ponto comum entre elas é que a motivação está presente em todos os seres humanos, qualquer que seja sua condição. Essas teorias ajudam as organizações a entender e a lidar com seus colaboradores. Em consequência, podem atuar de forma mais efetiva, criando mecanismos que despertem nos funcionários motivos claros e concretos de comprometimento e engajamento com a filosofia que norteia toda a organização. Estimular um clima de trabalho satisfatório e produtivo trará benefício, tanto para a organização como para seus colaboradores.

É importante que gerentes e administradores entendam a importância da motivação na vida humana, e como esses fatores determinam padrões de comportamento que podem interferir de forma positiva ou negativa, no contexto organizacional.

---

## Módulo 2

Página 16

### 1 - Conceituação

A percepção pode ser entendida como um ponto de partida para o ser humano se conectar ao mundo externo.

No início da vida, o bebê conhece o mundo por meio dos seus sentidos; como o ambiente está em constante mudança, o organismo necessita de informações sobre esse ambiente para que possa se adaptar. A percepção é fundamental para essa adaptação, na medida em que traduz as informações que nos chegam por intermédio dos sentidos. A percepção é um processo integrado a outros processos psicológicos, como: memória, atenção, concentração entre outros.

Embora todos nós estejamos aptos a perceber o que ocorre a nossa volta, verifica-se que aquilo que alguém percebe ou deixa de perceber está diretamente ligado às características do estímulo propriamente dito, bem como a condição pessoal de cada pessoa.



Página 17

Um mesmo estímulo pode ser percebido das mais diferentes formas, e diferentes estímulos podem resultar numa mesma percepção. Portanto, para analisar a percepção, é importante considerar o estímulo em si, a pessoa que percebe, seus motivos e expectativas e o contexto no qual o estímulo está sendo apresentado.

A percepção não espelha a realidade objetiva, mas reflete a realidade individual. As pessoas reagem àquilo que percebem, e, nem sempre, suas percepções são equivalentes à situação real.

É muito comum, em nossas organizações, surgirem desavenças, desentendimentos e os famosos "disse-me-disse". Esses fatos ocorrem exatamente em virtude da diferença de percepção, ou seja, na medida em que aumenta a diferença entre a realidade objetiva e a realidade percebida, ocorrem situações incômodas e frustrantes para as pessoas envolvidas, como acontece com a história de "O Elefante e os cegos".

#### *O Elefante e os Cegos*

Chegou um grande circo à cidade. Quatro cegos, passeando juntos, aproximaram-se do local em que o domador cuidava de um dos elefantes do circo. Pararam e pediram ao domador para tocar no animal. O domador concordou.

Um deles, mais alto, de braços erguidos, tocou na orelha do elefante; outro encontrou a barriga; o terceiro apalpou a perna; o quarto segurou a tromba. Logo depois, voltaram a passear satisfeitos. Agora sabiam o que era um elefante. Foram então conversando até à praça, assentaram-se e começaram a discutir sobre o elefante:

"Elefante é uma espécie de ventarola grande, felpuda no meio, e rugosa" - disse o cego mais alto. Nada disso - retrucou o que examinou a tromba - eu examinei cuidadosamente o bicho. Trata-se de um tubo maleável, pesado, forte e que se movimenta o tempo todo. Tudo errado - falou o que tocara a perna. Eu constatei que é uma pilastra firme e grossa. - Eu acho que vocês estão loucos - corrigiu o que apalpara a barriga. Não perceberam que o elefante é como um enorme casco de navio, áspero e vivo? E as discussões foram até altas horas, sem, é claro, chegarem a nenhuma conclusão.

Imagine, agora, uma empresa que tem muitos empregados, muitas atividades e gerências de diversos níveis, as possíveis dificuldades que ocorrem entre equipes de trabalho, chefes e subordinados, organizações e clientes.

O estudo da percepção é importante para a compreensão do comportamento organizacional, na medida em que o comportamento do ser humano está baseado nas percepções do seu ambiente. O que leva as pessoas a perceberem uma dada situação de forma tão diferenciada pode estar ligado a fatores como: características pessoais de quem percebe (personalidade, experiência e história de vida); o objeto percebido (sua forma, seu tamanho, sua cor, etc); o contexto onde se encontra o objeto da percepção.




---

Página 19

## 2 - O Processo Perceptivo

Os sentidos humanos não respondem a muitos aspectos do ambiente. Sabemos, por exemplo, que os morcegos são capazes de perceber sons de alta frequência, que nós, humanos, não conseguimos. Por outro lado somos capazes de reagir a estímulos que não estão fisicamente presentes quando certas áreas de nosso cérebro são eletricamente estimuladas.

Outro exemplo: uma pessoa que tenha sido privada da visão por longo tempo e que, após uma cirurgia, volta a enxergar, será capaz de nomear objetos e falar de suas características mais comuns (forma, cor ou tamanho), mas terá dificuldades de descrever o objeto em sua totalidade. Falta-lhe a experiência de relação com esse objeto, pelo fato de um de seus sentidos ter estado comprometido durante longo tempo.

Por isso, podemos dizer que, na medida em que nossos sentidos estejam prejudicados, mesmo que os outros tentem superar a deficiência, a percepção da realidade sempre será distorcida.

---

Página 20

Percepção e sensação caminham juntas. Enquanto a sensação nos chega pelos órgãos dos sentidos, a percepção é uma elaboração dessa informação.

Os fenômenos perceptivos apresentam como características a seletividade, a organização e a constância.

A seletividade está relacionada à capacidade do organismo em selecionar aqueles estímulos que tenham sentido e significado para ele. Diz-se que nossa percepção é seletiva. Caso isso não fosse possível e não filtrássemos os estímulos, nosso cérebro entraria em falência em virtude de milhares de informações que não conseguiria processar.



Temos tendência a selecionar os estímulos de acordo com nossos motivos, expectativas, necessidades, interesses, experiências de vida, enfim, de acordo com nossa personalidade. Por exemplo, se pedirmos a quatro profissionais - um médico, um advogado, um mecânico e um policial - que descreva um acidente de trânsito ocorrido próximo à empresa, teremos descrições do fato completamente diferentes por que cada um filtrará as informações de acordo com suas experiências de vida.

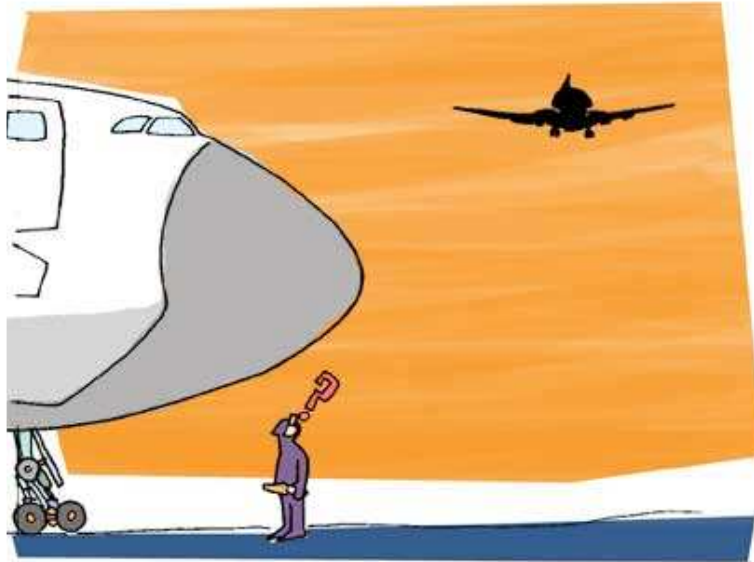
---

Página 21

A constância é a tendência que nosso organismo tem de, ao conhecer as características principais do objeto, percebê-lo em sua totalidade, independentemente das condições em que esteja sendo apresentado. A constância pode estar relacionada ao **tamanho**, à **forma**, à **cor** e ao **brilho**.

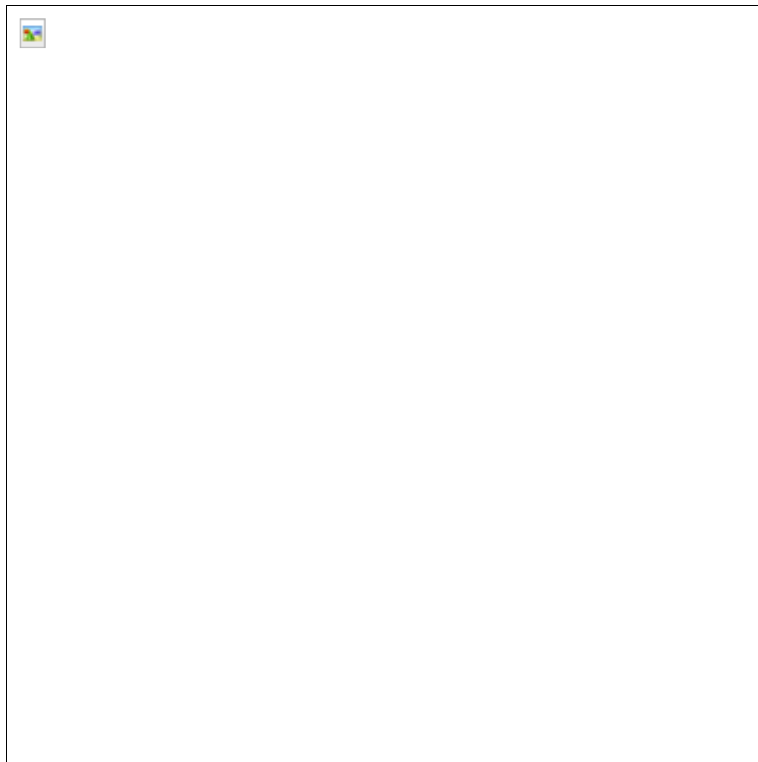
A constância de tamanho significa perceber o objeto de um determinado tamanho, independentemente da distância em que ele esteja. Um exemplo típico desse tipo de constância são os aviões no céu. Embora pareçam pequenos devido à distância, temos em nossa mente a noção de seu tamanho natural.





---

Página 22



A constância da forma refere-se ao fato de que, uma vez conhecido o objeto, não importa o ângulo pelo qual ele seja visto, a percepção manter-se-á.

Um exemplo, ao falarmos sobre uma cadeira, já temos estruturada em nossa mente a forma básica: pernas, espaldar e assento, embora encontremos cadeiras com características diferentes.

A constância na cor e brilho significa que os objetos são reconhecidos pela sua cor e brilho independentemente da maneira como são

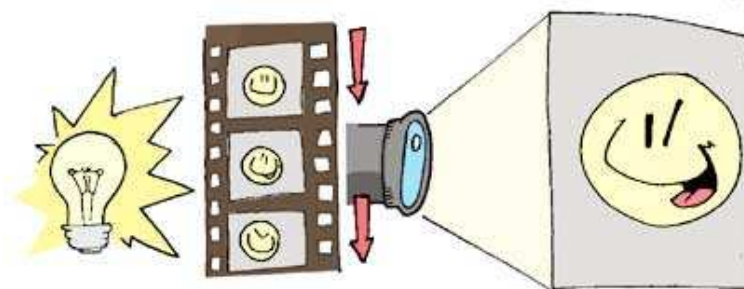


apresentados. Uma rosa vermelha será sempre percebida nessa tonalidade de cor independentemente da luz que recaia sobre ela.

---

Página 23

Organização perceptual significa que os indivíduos processam os estímulos em grupos e padrões. Alguns teóricos como Wertheimer, Koffka e Koehler consideraram esse fator como uma tendência inata do indivíduo e, com base em estudos psicofísicos, relacionaram a forma dos objetos à percepção. Wertheimer fez, também, estudos sobre o que chamou de movimento aparente.

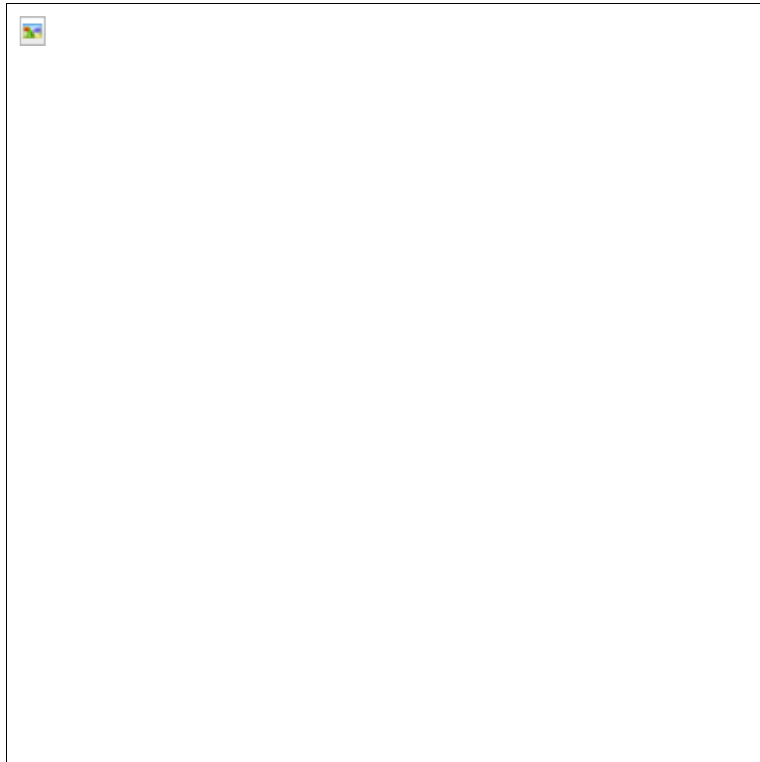


Esse fenômeno ocorre quando temos a impressão de que um objeto se move, mas, na verdade, encontra-se parado. Exemplo disso são os letreiros luminosos que trabalham com lâmpadas que acendem alternadamente. O próprio cinema funciona com esse princípio, ou seja, a fita composta de inúmeros fotogramas, colocada para rodar em uma determinada velocidade, cria ilusão de que há movimento na tela.

---

Página 24

Na organização perceptual, identificamos a figura e o fundo que consiste na forma mais simples de estruturação perceptual. Figura é o que chama a atenção em um determinado contexto ou cenário. Por exemplo, em nossa sala de trabalho, quando nos concentramos na leitura de um relatório, este passa a ser a figura, e os demais documentos sobre a mesa formam o fundo.



Imaginemos que seu chefe se aproxime de sua mesa sem que você perceba. Ao levantar a cabeça e vê-lo a sua frente, ele passará a ser a figura de sua atenção e o que estiver em volta será o fundo, inclusive o relatório que a pouco você estava lendo.

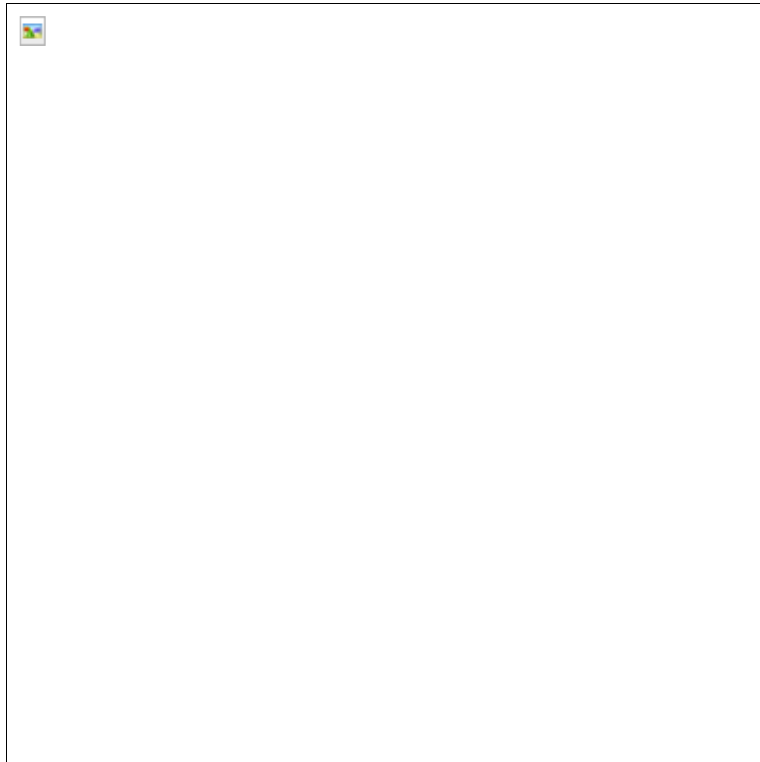
Podemos observar a figura e fundo nas peças de teatro, quando os personagens revezam entre si como figura, enquanto os demais servem de fundo para a cena. Segundo Davidoff, o princípio da figura-fundo é fundamental em toda a percepção de objetos. Para essa autora, "não se pode ver alguma coisa enquanto ela não for separada de seu fundo".

---

Página 25

Como já foi dito, temos tendência a agrupar os objetos percebidos por padrões. Esse agrupamento pode se dar por **semelhança**, **proximidade**, **simetria**, **continuidade** e **fechamento**.

O agrupamento por semelhança ocorre quando consideramos os elementos cor, forma e textura como semelhantes e os agrupamos numa única categoria.



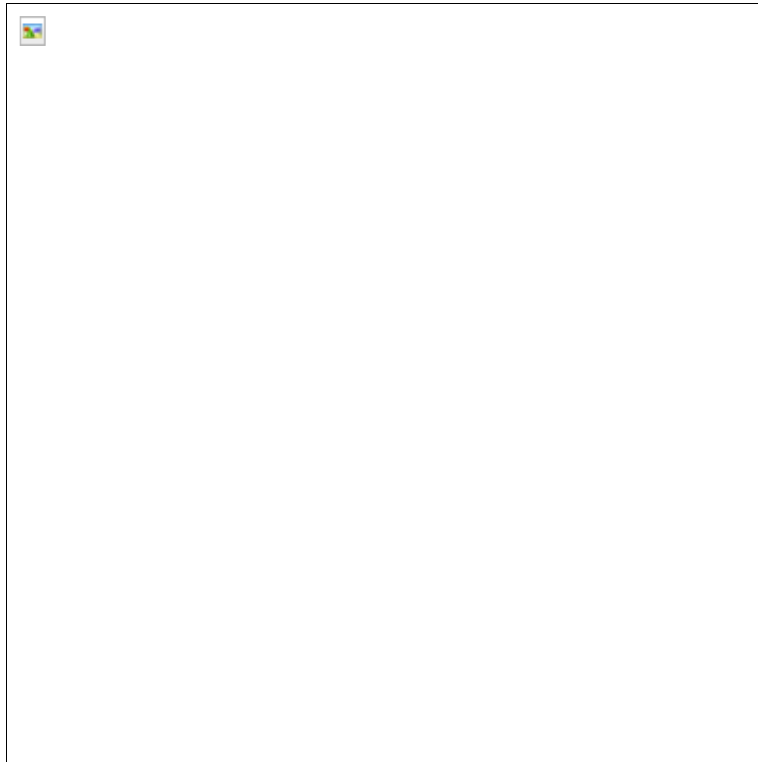
---

Página 26

O agrupamento por proximidade ocorre quando elementos visuais próximos são vistos como pertencentes à mesma categoria

**B O B O B O B O B O B O**

O agrupamento por simetria ocorre quando agrupamos objetos que apresentam formas que passem a impressão de serem simétricos em suas linhas.



O grupamento por continuidade se refere ao fato de continuarmos o movimento que dava a impressão de estar acontecendo.

A tendência ao fechamento é quando mentalmente completamos formas inacabadas porque já conhecemos, por meio de nossas experiências anteriores, o objeto que ali se apresenta.

---

Página 27

Em Psicologia, os *gestaltistas* valorizam os processos de percepção. Para eles, é possível entender o comportamento humano na medida em que entendemos o que o indivíduo percebe e a forma como ele percebe os estímulos do meio. Esses profissionais acreditam que o comportamento deve ser visto em seus aspectos globais, porém levando-se em consideração quais fenômenos estão ocorrendo no indivíduo, que o levam a perceber os estímulos de forma tão diferenciada.

Os fenômenos perceptivos são de grande importância dentro do ambiente organizacional. Com base neles, é que os indivíduos se agregam ou se repelem. É também com base nos processos perceptivos que o ser humano toma a maioria de suas decisões.



---

Página 28

### 3 - A Percepção e a Tomada de Decisões

É comum em nossas organizações sermos percebidos das mais diferenciadas maneiras, seja pelos colegas de equipe, seja pelo chefe ou pelos clientes. E o mesmo acontece conosco em relação a eles.

E por que isso acontece?

Somos pessoas diferentes, trazemos experiências de vida diferenciadas, o que nos leva a ter comportamento diferente frente às diversas situações que nos são apresentadas.



Muitas vezes, discutimos com colegas de trabalho, acreditando que eles têm uma opinião errada a respeito de determinado assunto. Partindo do princípio de que cada sujeito capta ou seleciona os estímulos do ambiente, de acordo com suas motivações e interesses, passamos a entender o porquê de nossos colegas emitirem opiniões muitas vezes tão diversas das nossas.

Segundo Hollenbeck (1999), a "percepção é o processo pelo qual os indivíduos selecionam, organizam, armazenam e recuperam informações; a decisão é o processo pelo qual as informações percebidas são utilizadas para avaliar e escolher entre vários cursos de ação".



Podemos afirmar é que a percepção, juntamente com outros processos psicológicos, exerce forte influência na maneira pela qual tomamos determinadas decisões.

Atualmente, mais do que nunca, as grandes organizações delegam a seus funcionários a oportunidade de tomar decisões no cargo que exercem; anteriormente, era delegada exclusivamente aos gerentes. Na medida em que isso ocorre, aumenta a responsabilidade de todos os colaboradores da empresa.

Tomar decisão implica escolher, entre várias alternativas, a que melhor se adapte à situação ou problema. Porém é importante notar que, para cada escolha feita, existe uma responsabilidade embutida e, conseqüentemente, é o que angustia a maioria dos tomadores de decisão - o peso da responsabilidade.



---

Página 31

Existem situações em que o indivíduo não toma a decisão mais acertada pelo fato de não ter observado os detalhes que envolvem a situação como um todo. Isto pode ocorrer por falta de atenção e concentração devido ao stress ou outros problemas vividos pelo funcionário. Neste caso, é importante aumentar a freqüência das observações e o volume de informações sobre pessoas, comportamentos e situações para aumentar as chances de obter mais detalhes de cada caso. É importante também que se tenha critérios para observar e coletar informações para evitar distorções.



Como selecionamos nossas percepções de acordo com nossas perspectivas e interesses, ignorando o que é incompatível, devemos estar atentos e ser o mais fidedignos possível. Devemos estar treinados e preparados para, muitas vezes, aceitar situações ou fatos que contradigam nossas expectativas.

Algumas empresas trabalham com equipes que têm a missão de "advogados do diabo". Essas equipes interferem em determinadas decisões, apresentando opiniões diametralmente opostas àquelas que o grupo tenha tomado inicialmente. Outras empresas adotam essa sistemática em treinamento, como forma de preparar pessoas para:

- perceberem que uma determinada situação pode ser vista por vários ângulos;
- descobrirem que uma situação, muitas vezes, aparentemente sem solução, pode ser trabalhada de outra maneira;
- aprenderem a lidar com diferenças, com suas frustrações, na medida em que nem sempre suas opiniões são aceitas.

Esse tipo de trabalho é muito interessante porque as pessoas recebem *feedback* de seus comportamentos nas mais variadas situações, como também, tem oportunidade de crescimento profissional e pessoal.

É por meio de nossas percepções que damos sentido aos ambientes que nos cercam, sejam eles profissionais ou não. É preciso, então, evitar o chamado "Efeito Halo", comum nas entrevistas de seleção de pessoal, quando tiramos conclusões a respeito de uma pessoa com base em apenas uma característica, como simpatia, inteligência, boa apresentação estética, etc. Isto é, um único traço do indivíduo influencia nossa percepção e nosso juízo de valor sobre ele antes de conhecê-lo bem.

Muitos de nós tivemos colegas de equipe que inicialmente consideramos antipáticos, insolentes ou negligentes e, com o correr do tempo e a convivência, descobrimos que erramos em nosso julgamento? Isso tanto pode ocorrer para características que valoramos como positivas ou negativas.

Os gerentes e administradores devem estar atentos ao "efeito halo", para evitar possíveis distorções e injustiças aos seus subordinados. Quando as pessoas vivenciam uma situação, analisando-a única e exclusivamente com base em suas experiências, desejos e preconceitos, sem admitir outras possibilidades, correm o risco de terem uma visão distorcida da realidade. Quanto maior for o conhecimento sobre os efeitos da percepção em nosso comportamento e sobre nossas escolhas, maior facilidade teremos



para lidar com as situações do nosso cotidiano.

---

Página 34

## **Resumo**

A percepção é um dos pontos que o ser humano utiliza para se conectar com o mundo externo.

Embora aptos para perceber o que ocorre a nossa volta, verifica-se que aquilo que alguém percebe está diretamente ligado às características do estímulo propriamente dito e à condição pessoal de cada um.

O estudo da percepção torna-se importante para compreensão do comportamento organizacional, na medida em que o comportamento do ser humano está baseado nas percepções da realidade que o cerca. Não falamos da realidade objetiva, mas da realidade sentida e percebida pelo indivíduo isoladamente. O indivíduo se comporta de acordo com as percepções que ele tem a respeito desse mundo.

Os fenômenos perceptivos apresentam como características: a seletividade, a constância e a organização. São importantes para o ambiente organizacional. Com base neles, os indivíduos se agregam ou se repelem e tomam a maioria de suas decisões.

Uma decisão implica escolher entre várias alternativas a que melhor que se adapte a uma situação ou problema. Porém é importante considerar que, para cada escolha, existe uma responsabilidade embutida e isso angustia a maioria dos tomadores de decisão - o peso da responsabilidade.

Gerentes e administradores, como nós, têm tendência a selecionar percepções de acordo com nossas perspectivas e interesses, e ignorar o que é incompatível. Devemos estar atentos a isso, para que possamos ser o mais fidedignos possível. Devemos estar treinados para aceitar situações ou fatos que contradizem nossas expectativas.

Quanto maior for o conhecimento dos efeitos da percepção sobre nossos comportamentos e escolhas, maior facilidade teremos para lidar com as situações que ocorrem em nosso cotidiano.

---

Página 35

## **Módulo 3**

### **1 - O fenômeno da liderança**

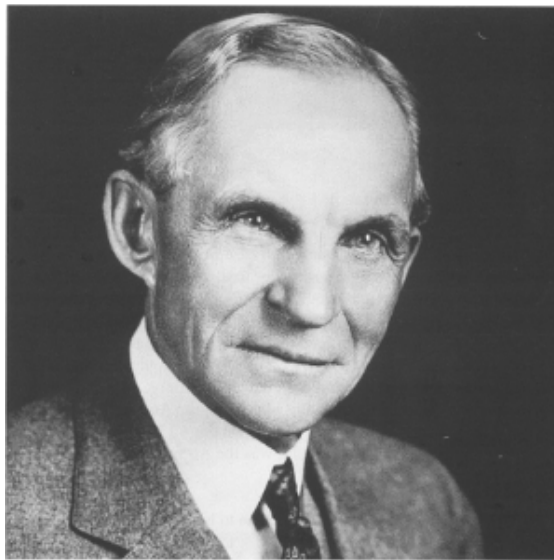
A liderança é um assunto que sempre suscitou grande interesse

daqueles que, direta ou indiretamente, lidam com as questões de poder, autoridade e chefia.

No contexto organizacional, esse tema tem ganhado a cada dia mais destaque. Mas, afinal, como se dá a liderança? Nascemos líderes ou aprendemos a sê-lo?

As empresas são formadas por grupos de pessoas, em geral subdivididas em equipes de trabalho. Nessas equipes, alguns de seus membros ganham destaque por seu comprometimento com o trabalho, sua capacidade de assumir responsabilidades e coordenar adequadamente os relacionamentos que se estabelecem internamente à equipe. Essas pessoas, rapidamente, passam a ser chamadas de líderes. Mas por que e quando isso ocorre?

Segundo Macgregor (1973), "é pouco provável que exista um quadro básico de conhecimentos e características peculiares à personalidade de todos os líderes". Por quê? Para Macgregor, essas características deverão variar de acordo com as circunstâncias, ou seja, o que se exige de um líder militar são características diferentes das exigidas de um líder político, por exemplo.



---

Página 36

Observando as organizações, vemos que são exigidos desempenhos diferentes para situações diversas. Vê-se, também, que uma empresa de grande porte exigirá de seus líderes qualidades que, possivelmente, uma empresa pequena não necessite.

Observa-se, também, que, nas equipes modernas de trabalho, a liderança é compartilhada com os demais membros, o que significa que todos são capazes de exercer a liderança na hora certa.

Conforme Macgregor (1973), "características de liderança

consideradas essenciais, em última análise, não diferenciam o líder capaz dos outros, incapazes. Na realidade, algumas delas podem ser encontradas não apenas no líder, mas em qualquer pessoa eficiente de uma organização".



---

Página 37

Muitos poderiam descrever o líder como uma pessoa que possui as características:

- habilidade de inspirar pessoas a fazer aquilo que, por si só, não fariam;
- habilidade de comunicar necessidades, aspirações e sentimentos do grupo para pessoas fora dele;
- entusiasmo com a missão que tem a cumprir contagiando as demais pessoas de seu grupo;
- energia necessária para conduzir um grupo.

Essas e muitas questões podem ser discutidas, porém o importante é que gerentes, empresários e demais profissionais entendem que essas características já existem em muitos de nós, precisam apenas ser trabalhadas.

O que diferencia uma organização bem sucedida de outra é o fato de que, na primeira, a liderança é dinâmica e eficaz.

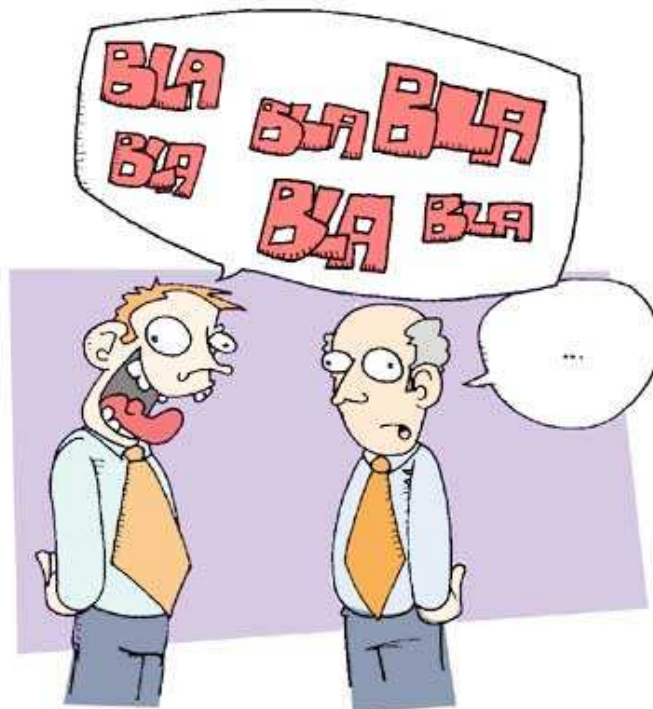
Entende-se por **dinâmica** a organização que tem a capacidade de adaptar-se rapidamente às alterações do ambiente no qual está inserida.

Entende-se por **eficaz**, aquela organização que consegue levar o grupo a obter os objetivos da organização de maneira mais rápida e com menor quantidade de recursos possíveis.

---

Há diversas definições de liderança na literatura administrativa. Na maioria delas, a liderança é descrita como atividade de influenciar pessoas e grupos, fazendo-os empenhar-se voluntariamente em objetivos do grupo. Essa definição não se refere apenas às organizações, podendo ser empregada a toda a situação na qual uma pessoa procura influenciar o comportamento de outro indivíduo ou grupo de indivíduos.

Portanto, podemos verificar que a liderança não se refere apenas a um traço na relação hierárquica chefe-subordinado. Podemos dizer que sempre que uma pessoa procura influenciar o comportamento de outra, a primeira está fazendo o papel de líder, e a outra o de liderado, não importando a relação hierárquica de cada uma delas.



## 2 - O Processo de Liderança

O líder deve ter em mente duas preocupações fundamentais. A primeira diz respeito às tarefas, por meio das quais o grupo atinge os objetivos da organização. A segunda refere-se a relação entre ele e seus liderados e dos liderados entre si.

O quanto cada uma das preocupações toma o tempo do líder reflete sua postura como sendo orientada para tarefas ou orientada para o grupo. Vejamos o esquema abaixo:

<b>Autoritário</b>	<b>Democrático</b>
Orientado pela tarefa	Orientado pelas relações pessoais
Toma decisão e depois apresenta ao grupo	Define limite e pede a decisão ao grupo
Impõe a decisão	Apresenta decisão provisória sujeita a alterações
Não aceita opinião	Vende a idéia e espera opiniões e participações

O líder eficiente deve conhecer os indivíduos que compõem sua equipe e manter perfeita integração com eles; deve dominar alguns conceitos sobre o comportamento humano, o que lhe facilita conviver com seus subordinados e tratar situações inesperadas na organização. Para isso, deve desenvolver a capacidade de observar, associar informações, diagnosticar o nível de maturidade de seu grupo e adaptar seu estilo de liderança de acordo com as exigências do ambiente.

---

Página 40

A liderança situacional fundamenta-se no inter-relacionamento de três variáveis:

comportamento de valorização da tarefa;  
comportamento de relacionamento;  
nível de maturidade do grupo.

O líder deve estar apto a ajudar no amadurecimento dos liderados. Inicialmente, o comportamento deve ser voltado para a tarefa, e, na medida em que percebe o aumento da maturidade, o comportamento do líder deve ser de reforço de desempenho esperado, com apoio emocional para que o grupo se desenvolva. A eficácia de uma administração participativa está também diretamente relacionada ao nível de maturidade do grupo.

Quanto mais o administrador adapta seu estilo de comportamento de líder para atender a situações específicas e às necessidades de seu grupo de trabalho, mais eficiente tenderá a ser para atingir os objetivos pessoais, da organização e dos subordinados.

Quando um líder adota um comportamento de valorização de tarefa ele está atuando em sobre os objetivos do trabalho, definindo papéis, dirigindo pessoas. Ele diz o que fazer; onde, como e quando fazer as tarefas.

Ao adotar uma postura voltada para o comportamento de relacionamento, o líder atua no sentido de apoiar pessoas, estimulando, encorajando e estabelecendo canais de comunicação entre ele e os liderados.

Maturidade é o nível de prontidão para o desenvolvimento de tarefas, o estilo deve estar relacionado ao nível de maturidade dos componentes do grupo. Esse estilo conduz a melhores resultados em grupos psicologicamente maduros e não é indicado para o trabalho junto a grupos imaturos.

### 3 - Liderança, Autoridade e Poder

É comum confundirmos essas três categorias no aspecto administrativo. Vamos verificar a especificidade de cada uma.

Liderança pode ser definida como uma **relação entre pessoas em que a influência e o poder transitam de maneira diferente sobre uma determinada base que chamamos de liderados.**

Poder e liderança podem ser situacionais. A liderança só ocorre num estado de relação, isto é, não existe líder sem seguidores.

Poder e autoridade estão diretamente ligados ao conceito de liderança. Poder e autoridade são legitimamente constituídos em uma organização, na medida em que são formalmente reconhecidos pelos indivíduos que compõem a cúpula da organização. Em geral, essa autoridade recebe nomes como: diretores, gerentes de projeto, chefes de departamento, de divisão, etc.



Um dirigente pode ser chamado de líder nomeado, uma vez que foi escolhido (não necessariamente pelo grupo com o qual vai atuar) para liderar, por um determinado período de tempo, uma equipe de trabalho.

O líder nomeado é aquele que exerce o poder formal, isto é, o legitimado, e que dá a ele o direito de requerer obediência às normas e aos regulamentos da organização e impor regras dentro desse mesmo parâmetro.

Existem ainda os líderes naturais que, mesmo não tendo papel formal, nem autoridade legitimada pela organização, exercem forte influência sobre os membros da equipe, determinando, muitas vezes, os padrões de comportamento daquele grupo.



O poder, entretanto, na maioria das vezes, está nas mãos do líder nomeado. Esse poder se apresenta sob diferentes nuances, quando o líder exerce o poder de recompensa, na medida em que elogia, promove, eleva a auto-estima de sua equipe. Em geral, essa posição traz resultados satisfatórios, desde que os critérios adotados sejam transparentes e justos.

O poder coercitivo se baseia em ações que são indesejáveis para a maioria dos membros da equipe. Trabalha-se com sistemas de punições que são altamente comprometedoras psicologicamente, quando, muitas vezes, o funcionário não sabe porque está sendo punido. Esse tipo de poder, em geral, parte do princípio de que o ser humano só trabalha se for sob pressão. Porém, os conceitos e temas discutidos ao longo do curso mostram que isso não se aplica à atual Administração de Empresas.

As organizações modernas, que investem em seus recursos humanos, valorizam um tipo de poder que está sendo altamente incentivado no atual mundo do trabalho. É o poder do conhecimento. Este poder é baseado no domínio que o indivíduo tem sobre assuntos ou áreas de conhecimento. Hoje, já se tem a certeza que deter o conhecimento é fundamental para o sucesso de qualquer empresa.

Todo líder experiente sabe que é de grande relevância valorizar a experiência de seus liderados. As empresas de ponta sabem que em seus produtos e serviços está embutido todo o conhecimento humano da organização que o gerou. Portanto, quanto maior investimento se fizer no potencial humano que ali se encontra, tanto maior e melhor o resultado dos produtos e serviços oferecidos.





---

Página 44

A realidade das organizações complexas é que a autoridade delegada ao líder raramente oferece as condições suficientes para que suas idéias sejam facilmente postas em prática. Às vezes, a própria divisão de trabalho e a limitação dos recursos são impeditivas para certas posições.

O alcance de metas e objetivos da organização não é oferecido gratuitamente aos líderes. É preciso muita luta, dedicação, comprometimento e habilidade para chegar lá. Alguns pontos são importantes para gerentes e administradores:

- criar boas relações de trabalho com aqueles que tenham interesses envolvidos com seu trabalho;
- construir redes de cooperação entre os membros da equipe;
- obter informações e idéias para melhorar o desempenho;
- aperfeiçoar a capacidade de observação e percepção do ambiente circundante;
- desenvolver a habilidade de diagnóstico pessoal e empresarial;
- estabelecer possíveis estratégias para situações de crise;
- desenvolver uma posição de envolvimento emocional controlado com cada integrante da equipe;
- manter uma boa imagem e um bom histórico;
- ser o primeiro a dar o bom exemplo, para servir de modelo.
- entusiasmar-se com a missão, objetivos e padrões do grupo,
- concentrar energias em metas específicas.

#### 4 - Teorias sobre Liderança

A liderança pode ser tratada em três categorias teóricas básicas: abordagem de traços, perspectiva comportamental e visão situacional ou contingencial.

- **Teoria dos traços:**

São teorias que se concentram nas características físicas e atributos pessoais, mentais, emocionais, sociais e culturais para diferenciar o líder das demais pessoas. O objetivo era buscar traços semelhantes e comuns em indivíduos que se destacaram pela liderança exercida. Assim, procurou-se traçar um perfil de líder com características inerentes a todos aqueles considerados líderes. Esses estudos foram muito criticados pela sua simplicidade metodológica, pois ofereciam um quadro incompleto para uma análise científica mais apurada.



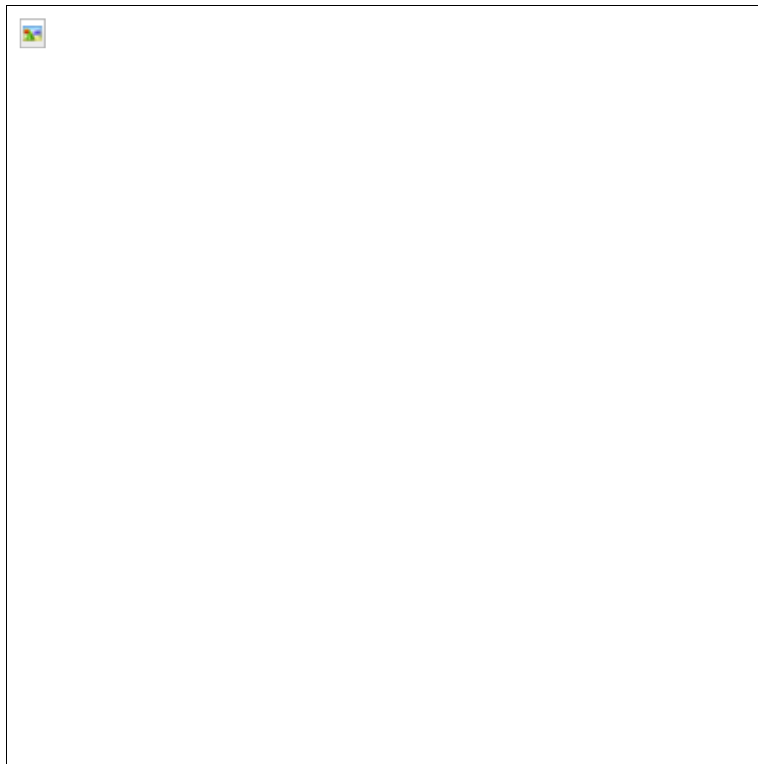
#### **Teorias comportamentais:**

Consideram o comportamento do líder em relação aos demais integrantes de um grupo. As primeiras pesquisas procuraram avaliar o efeito dos três estilos de liderança, no desempenho, na participação e

na efetividade dos membros do grupo.

**No estilo autocrático,** a liderança está única e exclusivamente na mão do líder, gerando, muitas vezes, animosidade e insatisfação entre os membros do grupo e, com isso, comprometendo a produtividade da equipe. Funciona com bons resultados com grupos imaturos e que apresentem bom potencial de crescimento.

**No estilo democrático,** a liderança se faz pela participação. As idéias são geradas dentro do grupo, e a tomada de decisão tem o apoio de todos. Os membros se comprometem e assumem total responsabilidade pelos resultados que o grupo vier a apresentar. O líder estimula o envolvimento e a participação de todos, valorizando as características individuais de cada um que contribuem para o crescimento de todos.



**No estilo Laissez-faire,** a liderança se dá por meio da participação mínima do líder e total liberdade ao grupo para agir. Esse tipo de liderança pode apresentar resultados positivos em situações em que o grupo já atingiu plena maturidade, não sentindo necessidade de ser conduzido por ninguém. Caso contrário, existe uma grande probabilidade de o grupo não se comprometer, gerando o caos e a perda do controle total por parte do líder.



---

Página 48

### **Teorias contingenciais ou situacionais**

As teorias de contingência combinaram a abordagem de traços com as teorias comportamentais e sugeriram que os líderes, para serem eficazes e eficientes no desempenho de seu papel, devem ser capazes de adaptar seus estilos às exigências de uma situação que se apresenta.

Uma das teorias contingenciais clássicas provém dos trabalhos de Fred Fiedler. Ele propõe que a liderança eficaz se baseie no ajustamento entre o estilo do líder e a situação, ou seja, até que ponto ele pode realmente exercer a sua influência. O modelo de Fiedler apresenta três variáveis situacionais que, inter-relacionadas, podem influenciar a situação de forma favorável para o líder. São elas:

- o tipo de relação estabelecida entre o líder e os membros do grupo;
- a estrutura da tarefa e
- a posição de poder do líder.

Uma das críticas surgidas a esse modelo foi a relevância dada às variáveis ambientais serem muitas e difíceis de ser controladas e avaliadas o tempo todo.

- Outra teoria contingencial é baseada na teoria das expectativas (caminho-meta) que é vista como um modelo motivacional. Está relacionada ao papel do líder em mostrar o caminho, isto é, levar a equipe a alcançar uma meta ou resultado desejado. O líder deve desenvolver mecanismos para que sua equipe sintam-se motivada a alcançar as metas estabelecidas.

---

Página 49

## 5 - A liderança e os conflitos grupais

Apesar de toda a evolução humana, ainda temos conflitos entre povos, nações e nas próprias organizações de trabalho. A Psicologia, por meio da análise de comportamento e de outros conceitos psicológicos, tem se dedicado ao estudo e a minimização dos conflitos de ordem pessoal ou organizacional.

Em todas as organizações, a Psicologia Organizacional tem como desafio a tarefa de estudar e apresentar soluções para os principais problemas humanos que ocorram no âmbito organizacional. Há sempre destaque para os conflitos, já que estes podem trazer sérias consequências para todos os envolvidos, se não forem trabalhados de forma positiva.

Podemos partir do princípio de que um conflito começa a se estabelecer na medida em que posições antagônicas se apresentam em um determinado contexto ou situação.



---

Página 50

O conflito é o resultado natural entre pessoas em relacionamento. E pode se desenvolver a tal ponto que chegam a trazer resultados positivos ou negativos à organização. Em geral, conflitos bem trabalhados, que são comuns entre seres conscientes, questionadores e criativos trazem saldos positivos.

Os conflitos acontecem, em geral, como:

- consequências de mudanças de política e de procedimentos internos;
- condições incertas no mercado externo;
- mudanças no quadro organizacional decorrente de demissões inesperadas ou admissões não trabalhadas adequadamente.

É importante que administradores compreendam as causas prováveis de um conflito e os mecanismos necessários para lidar com tal

situação.

---

Página 51

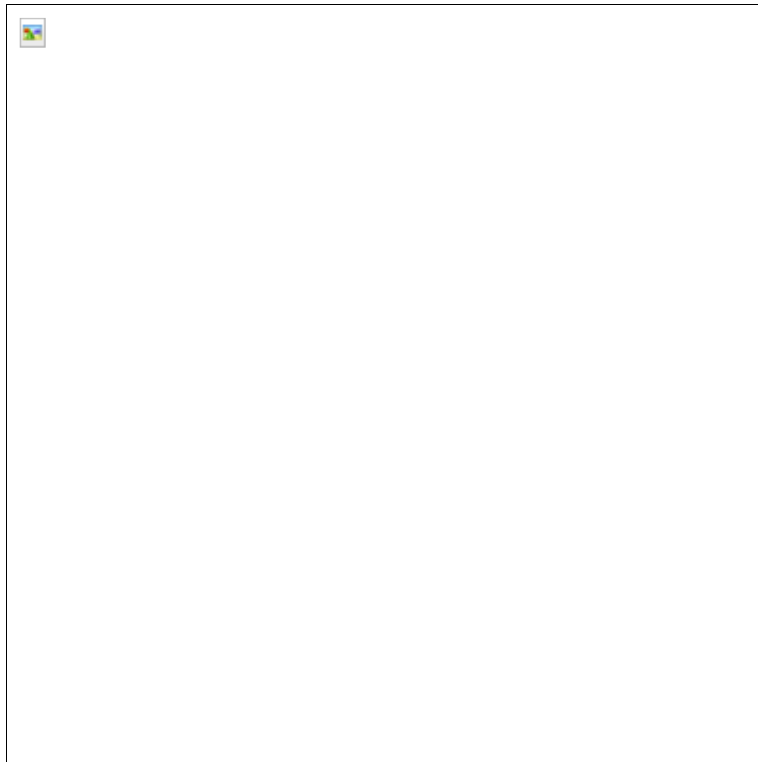
Existem várias situações geradoras de conflito:

- **Diferenças perceptivas entre as pessoas**

Quando as pessoas vivenciam uma situação, analisando-a única e exclusivamente com base em suas experiências, desejos e preconceitos, sem admitir que existem outras possibilidades de análise. Em geral, supomos que o nosso posicionamento é o certo e que as outras pessoas percebem a situação da mesma maneira que nós. Para que haja comunicação, é importante que, mesmo não concordando com o ponto de vista alheio, saibamos pelo menos ouvi-lo. Esta é uma forma sábia de crescimento.

- **Diferenças de personalidade**

Pela própria estrutura de personalidade, as pessoas se apresentam comunicativas, tímidas, agressivas, submissas, arredias, altivas, etc. Isto não faz delas nem piores nem melhores do que as outras pessoas. O necessário e fundamental é que o líder e os integrantes da equipe saibam lidar com essas diferenças. Devem partir do princípio de que todo ser humano tem sempre potencial a ser desenvolvido e como tal deve ser valorizado.



---

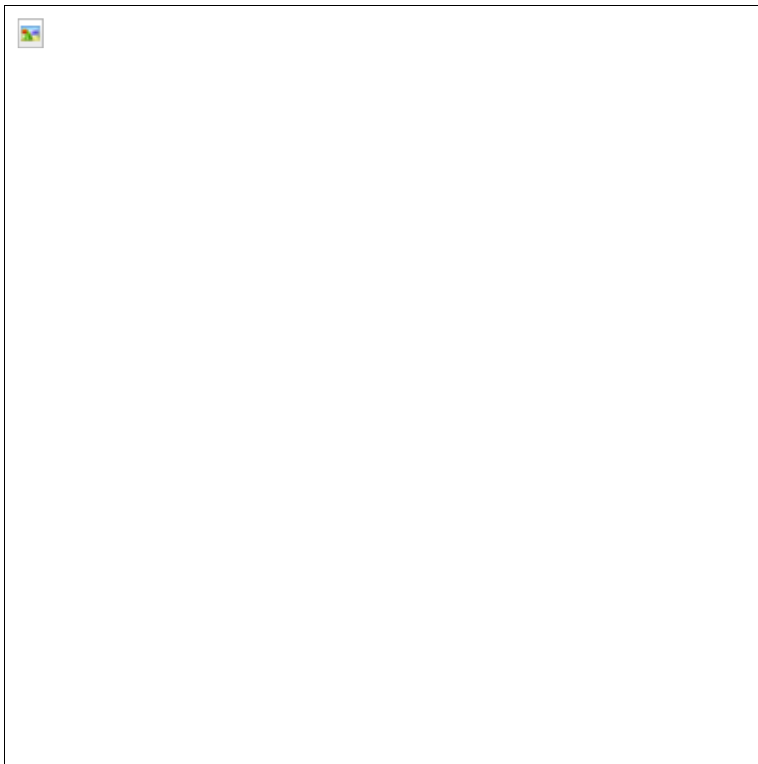
Página 52

- **Objetivos divergentes**

Existe uma tendência para a divergência quando indivíduos têm objetivos diferentes. Muitas vezes, o administrador não está atento para esse tipo de situação e acelera a condição de conflito. Por isso, é necessário que ele desenvolva as habilidades adequadas para minimizar esse tipo de situação. Nada impede que pessoas com objetivos diferenciados interajam de forma civilizada. O importante é que o administrador encontre os estímulos certos, para que a equipe se motive e apresente comportamentos mais produtivos.

- **Valores sociais, filosóficos ou ideológicos bem diferenciados**

Este é um dos pontos delicados no que se refere à interação entre pessoas. É comum haver divergências entre pessoas que têm valores e crenças diferentes. Porém este fato não é impeditivo de boa convivência, desde que sejam respeitadas as individualidades. É fundamental que os administradores e gerentes conduzam as discussões em equipe sempre no plano das idéias, desencorajando atitudes de retaliação e perseguição pelo fato de um dos membros da equipe ser discordante em relação a determinado tema ou situação. Isso se faz quando são incentivadas as discussões e argumentos formulados com base no tema em questão e quando se procura desestimular as críticas e opiniões a respeito das pessoas e de suas características.





- **Pressões em relação ao cargo ou função ocupado**

Coagir ou induzir pessoas por meio do cargo ocupado é, no mínimo, deselegante para um administrador. Em situações como essa, o líder causa constrangimento, inibe a criatividade do grupo e gera animosidade entre seus membros, que, muitas vezes, são levados à concordância quando na realidade gostariam de ter o direito de discordar de forma ética. Essa postura causa desconfiança e insegurança para o grupo.

Existe, porém, um outro aspecto dessa situação. Quando aceitamos um cargo de diretor, gerente ou supervisor, sabemos que estamos aceitando uma série de responsabilidades inerentes ao cargo, pois muito nos será cobrado pelos níveis imediatamente superiores. Além disso, as pessoas à nossa volta têm uma expectativa quanto ao desempenho nesse novo papel e, direta ou indiretamente, criam pressões sobre nós, o que pode ser motivo de conflito de ordem grupal e pessoal. Em virtude disso, administradores e gerentes têm que aprender a reconhecer e a lidar com seu limite emocional, procurando ajuda quando for necessário. Lidar com pressões em alta escala leva ao *stress*, causando sérios comprometimentos psicológicos.



---

Página 54

- **Quebra de hierarquia**

Às vezes, membros de um grupo tornam-se insubordinados ao líder; em casos extremos, o grupo todo. Esses membros não mais o consideram figura de autoridade e dele se distanciam. O grupo passa a dirigir-se diretamente a hierarquia imediatamente superior para tomada de decisões. É uma situação extrema em que a imagem do líder fica totalmente comprometida, não restando muita coisa a fazer.

- **Competição destrutiva**

A competição é comum entre as pessoas. Quando feita de forma sadia, leva ao crescimento e ao desenvolvimento de todos os envolvidos. A competição passa a ser destrutiva quando os



competidores, além de se preocuparem com a vitória, procuram estratégias para aniquilar visceralmente o concorrente; não querem apenas ganhar, eles sentem a necessidade de destruir. Esse é o lado disfuncional, que, infelizmente, muitas organizações alimentam entre seus membros.

Essa situação acarreta problemas de ordem psicológica, com tendência a baixa de produtividade devido às fortes pressões psicológicas que as pessoas passam a sofrer. O clima de desconfiança torna-se acentuado e impede a criatividade e a inovação. Muitas vezes, os indivíduos nesse processo, extrapolam o caráter profissional e passam a envolver aspectos da vida pessoal de seus colegas.



## 6 - Conseqüências e soluções para o conflito

A maioria dos indivíduos considera o conflito muito desgastante do ponto de vista emocional, físico e intelectual. O conflito cria desconfiança e insegurança entre as partes, aumentando a distância entre os indivíduos. Surgem comportamentos de isolamento por parte de alguns, e outros reagem na tentativa de resolver o conflito. Com isso, existe a possibilidade de surgirem novas idéias e abordagens para solucioná-lo. Nessa situação, os indivíduos envolvidos devem esclarecer seus pontos de vista e articular novas propostas. Muitas vezes, acabam descobrindo que não há conflito algum, mas sim falta de informações suficientes para tomada de decisão.

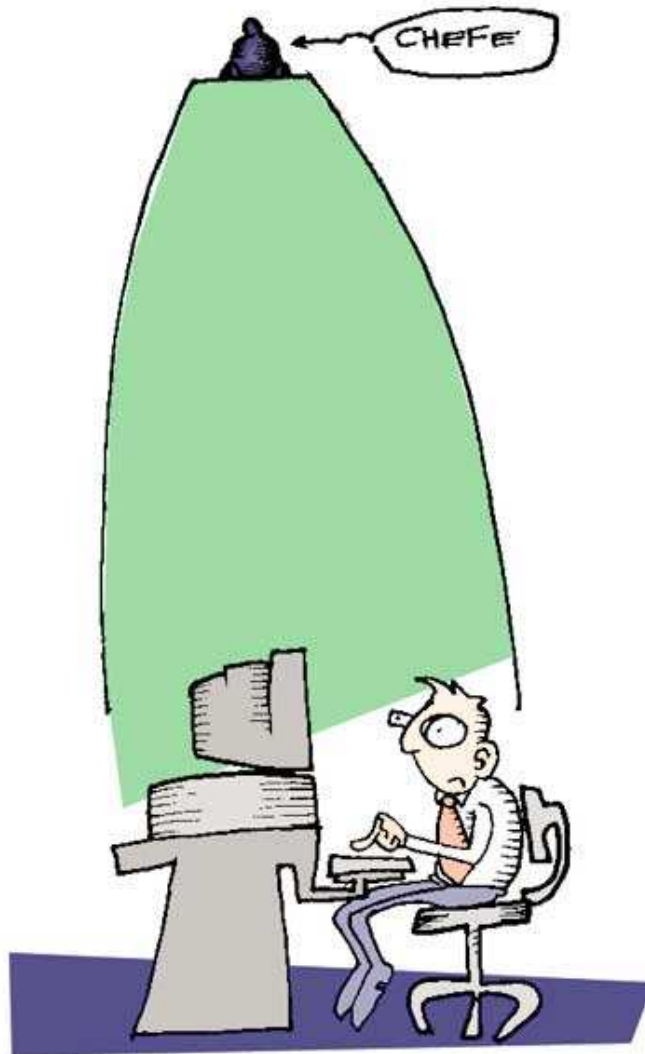


---

Página 56

Conflitos mal solucionados podem gerar comportamentos de esquiva, nos quais os indivíduos procuram fugir à responsabilidade e, em casos extremos, pode surgir a alienação total.

Em situações em que se tenta resolver o conflito na base do tudo ou nada, ou seja, com base na obediência à autoridade, com certeza alguém ganha e alguém perde, seja em força, projeção ou idéia, o que gera ressentimento e mantém o conflito em forma latente que, ao menor desgaste, eclodirá novamente.

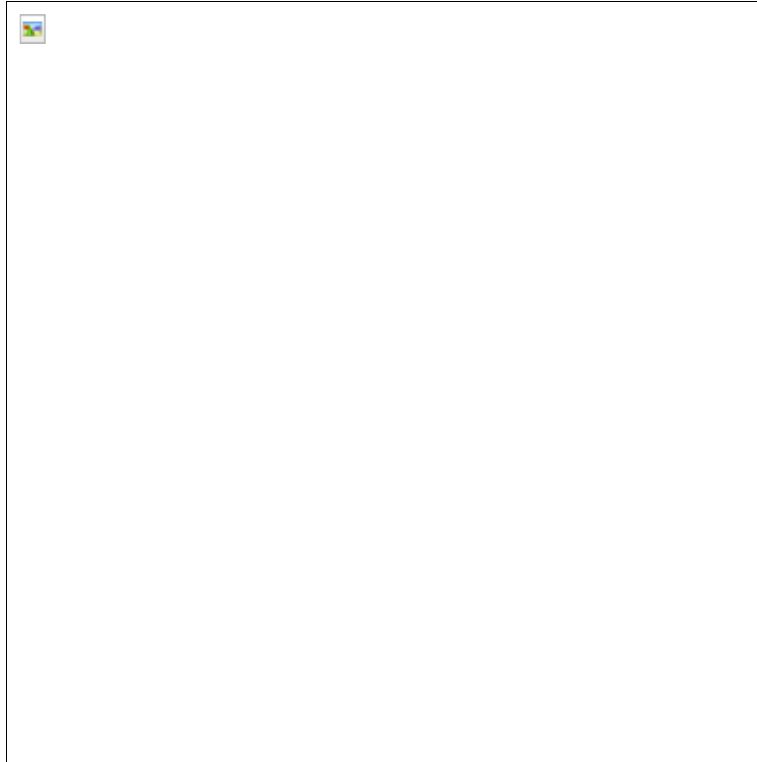


---

Página 57

Outra forma de comportamento diante do conflito é a acomodação. Os indivíduos buscam uma solução intermediária, de sorte que não haja perdas significativas para ninguém. No fundo, ninguém está satisfeito com o desfecho, mas, conforme o próprio nome diz, estão todos acomodados. Esse tipo de situação gera muita frustração entre os membros.

A confrontação é a abordagem mais difícil de ser trabalhada na resolução de um conflito, uma vez que os membros do grupo devem expor abertamente suas idéias e sentimentos a respeito da situação, trabalhando as concordâncias e as diferenças para se chegar a uma solução que agrade a todos. Quando isso acontece, não existem vitoriosos ou derrotados. O que surge é um grupo forte e coeso capaz de comandar seu próprio destino e crescimento.



## Resumo

A liderança é descrita como atividade capaz de influenciar pessoas e grupos, fazendo-os empenhar-se voluntariamente em objetivos do grupo.

O líder atua no sentido de apoiar pessoas, estimulando, encorajando e estabelecendo canais de comunicação entre ele e os liderados.

Quanto mais o líder atender a situações específicas e às necessidades de seu grupo de trabalho, mais eficiente tenderá a ser para atingir seus objetivos pessoais, os objetivos da organização e os objetivos dos subordinados.

O poder e autoridade do líder são legitimamente constituídos pela organização, na medida em que são formalmente reconhecidos pelos indivíduos que compõem essa organização.

As teorias sobre liderança foram agrupadas em três categorias básicas: a abordagem de traços, a perspectiva comportamental e a visão situacional ou contingencial.

O conflito foi apresentado como o resultado natural entre pessoas que estão em relacionamento, podendo desenvolver-se a ponto de produzir resultados positivos ou negativos à organização. O conflito, quando não trabalhado, pode trazer diversos tipos de

comportamentos que são prejudiciais aos sujeitos envolvidos e à organização.

Existem várias formas de se trabalhar o conflito, porém consideramos a confrontação a melhor delas, pelo fato de trabalhar as concordâncias e as diferenças para se chegar a uma solução que agrade a todos, levando o grupo ao crescimento e amadurecimento.

---

## Módulo 4

Página 59

### 1 - O que é Criatividade

Denominamos pessoas criativas aquelas que sabem fazer algo que a maioria não sabe, por exemplo, pintar um quadro, compor uma música ou um poema. Mas será que a criatividade é privilégio de poucos? Será que ela só existe no mundo das artes? Claro que não.



Vocês já viram, por acaso, um gato criativo? Ou uma planta que, sozinha, se posicione para ornamentar uma sala de reuniões? A criatividade é uma característica humana e é encontrada em todas as áreas do desempenho humano. Tanto as ciências como as artes não teriam evoluído se pessoas criativas não se empenhassem em lançar um novo olhar sobre fatos e objetos já existentes. E se não descobrissem neles, a possibilidade de conexão das partes, de forma nunca antes imaginada, que criam novos fatos ou situações.

---

Página 60

Criar é gerar algo novo. Algo que ainda não foi imaginado por ninguém. Criatividade é ação. Ação que impulsiona o ser humano à

transformação, não só de si mesmo, mas de todos os que recebem influência dessa ação.

Para Ghiselin, a medida de criatividade de um produto "está na extensão em que ele reestrutura nosso universo de compreensão", ou seja, quanto mais uma idéia, produto ou situação afetar as nossas crenças, valores, sentimentos, cognição, etc., mais criativos eles serão considerados. Algo criativo é algo novo, que nos leva a novos questionamentos sobre o que existia até então. Isso é que nos leva ao crescimento.



---

Página 61

Existem várias definições para criatividade. A criatividade pode ser analisada sob o ponto de vista cognitivo, neurocientífico, social e cultural.

Por muito tempo, a criatividade foi descrita como um dom divino, um lampejo de inspiração, uma idéia original e até mesmo um desajuste mental. Era considerada um atributo que somente alguns possuíam.

Hoje se sabe que a criatividade é inerente ao ser humano. Todos possuímos um potencial criativo. O que varia entre as pessoas é o grau da criatividade, entretanto, nada nos impede de desenvolvê-la ao longo de nossas vidas.

Alguns autores e pesquisadores dizem que o embotamento da criatividade está ligado ao lado sócio-educacional de uma comunidade ou sociedade. Todos nascemos com potencial criativo, mas, à medida que crescemos, esse potencial vai ficando, digamos, atrofiado. E por



que isso ocorre?



---

Página 62

Sabemos que o nosso cérebro está dividido em dois hemisférios: esquerdo e direito. O hemisfério esquerdo responde, entre outros, pelo aspecto racional de nossa atuação no mundo; o lado direito é o responsável pelo aspecto sensível, intuitivo e criativo da existência humana.

O ideal é que, à medida que crescemos, os dois hemisférios se desenvolvam no mesmo ritmo. Mas o que ocorre, na maioria das vezes, é estimulação ambiental do uso de nossos recursos de ordem estritamente racional, ou seja, do hemisfério esquerdo.



Se observarmos as brincadeiras de uma criança de três ou quatro anos, veremos que ela é capaz de transformar uma caixa de sapato em um pequeno caminhão ou uma caixa de fósforos em aviãozinho. Isso é criatividade. Ninguém a ensinou a fazer isso. Com base em dados da realidade, provocou a sua imaginação e criou seus brinquedos.

---

Página 63

À medida que a criança cresce e as exigências sociais e culturais se intensificam, ela aprende a ser mais pragmática e racional. Passa a encarar o mundo externo compartimentalizado e aprende a responder a esse mundo da mesma forma. Nesse momento seu hemisfério esquerdo toma conta da situação e seu lado sensível e criativo começa a embotar-se.

As crianças que não apresentam o perfil esperado passam, de certa forma, a serem discriminadas em seu ambiente social e até mesmo na sua escola. São vistas como diferentes ou inacessíveis, mas essas diferenças são impostas pelo ambiente, não pela criança.



A partir dos doze anos, nota-se a predominância das atividades relacionadas com hemisfério esquerdo devido à estimulação mais acentuada para as atividades racionais.

---

Página 64

A escola deveria ser o ambiente mais propício ao desenvolvimento da criatividade, porém muitas vezes, é o lugar onde mais se inibe e bloqueia esse potencial, pois a maioria dos professores não aprenderam a estimular seus alunos para desenvolver suas habilidades. Muitos ainda acreditam que a criatividade é para quem



tem Dom e, dessa forma, não desenvolvem esse potencial numa turma como um todo.

Esse fato acaba excluindo muitos alunos de terem a oportunidade de desenvolver sua capacidade criativa, pois passam a acreditar que não são capazes e que apenas alguns “escolhidos” têm um potencial criativo.



---

Página 65

O professor é a peça chave no desenvolvimento do potencial criativo, principalmente nos estágios iniciais do processo educacional. A criatividade pode ser desenvolvida ou reprimida tanto pela escola como pela família. É importante que seja despertado nos indivíduos, desde cedo, sua capacidade questionadora e a vivência do maior número possível de experiências, o compartilhamento de idéias, a perda do medo de expor idéias, etc.

Para muitos, a criatividade é vista como um conjunto de habilidades cognitivas, ligadas aos processos de conhecer, perceber, compreender e aprender. Segundo muitos pesquisadores, os processos cognitivos estão presentes em vários estágios do processo criativo.

Para Guilford, a criatividade compreende um conjunto de habilidades e traços e distingue-se pela inovação e originalidade. O grau de criatividade está ligado diretamente ao grau de originalidade.

Pesquisas mostram que todo ser humano apresenta habilidades criativas que podem ser desenvolvidas por meio da prática constante. Para desenvolver seu lado criativo, o indivíduo tem que se dedicar àquilo que faz, esforçar-se para fazer o melhor e conhecer aquilo que está fazendo. Uma pessoa que não saiba chinês, por exemplo, jamais conseguirá escrever um poema nesta língua, mesmo que seja

comprovado que tenha grande inspiração na área poética.



---

Página 66

Mansfield e Busse (1981) entendem que os conceitos relativos à criatividade devem ser considerados em relação ao seu tempo histórico, isto é, produtos ou idéias são considerados criativos, na medida em que venham para atender também a uma necessidade de seu tempo.

Portanto, ao falar-se em criatividade, deve-se levar em conta o grau de utilidade e importância da criação para uma determinada sociedade ou situação, em um determinado tempo histórico.

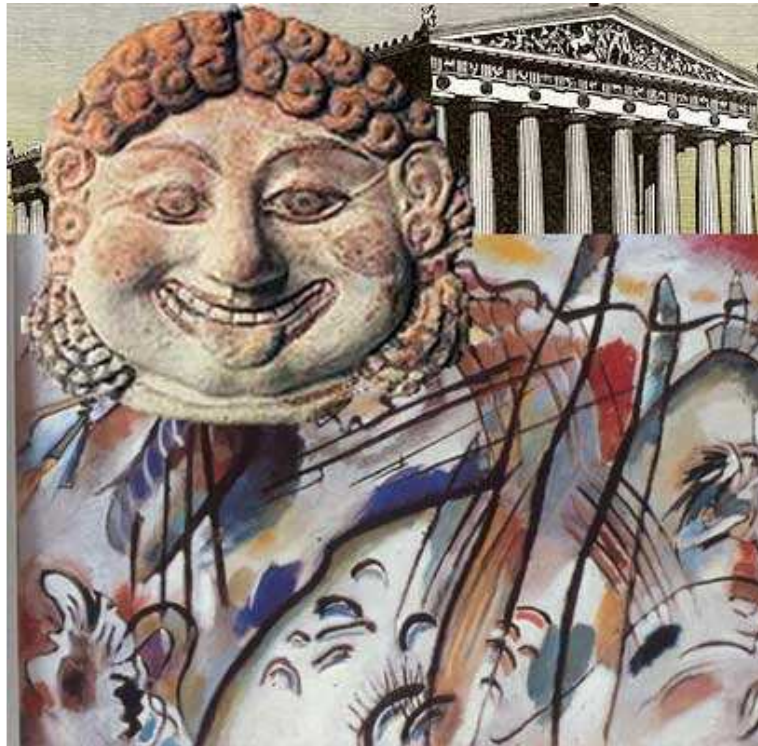


Para Maslow, a criatividade "necessita de muito trabalho, treino prolongado, atitude crítica e padrões perfeccionistas".

Um ponto a considerar na produção criativa é a motivação, força que leva à realização e facilita a criatividade.

O interesse pela criatividade tem sido grande, tanto na pesquisa quanto nas práticas organizacionais. Na área organizacional, há necessidade crescente de diversificar produtos, antecipar-se às demandas de mercado, melhorar a qualidade dos serviços e/ou produtos e principalmente tomar decisões de real significância para o desenvolvimento da organização.

## 2 - O Processo Criativo



Alguns autores consideram a personalidade como fator determinante no processo criativo. Alguns traços são apresentados como característicos de pessoas mais criativas, com destaque para:

- habilidade para questionamento, com reestruturação rápida de idéias;
- curiosidade e interesse;
- capacidade de liberar a mente para fantasias;
- intuição;
- bom humor e espontaneidade;
- coragem para se lançar no que é novo;
- ausência de preconceitos;
- percepção de si e do mundo;
- capacidade de expressar sentimentos e emoções;
- não ter medo de arriscar-se;
- lidar com o próprio fracasso, colhendo dele grandes ensinamentos;
- percepção do ambiente;
- motivação para a ação.

Pesquisas nas áreas de arquitetura, matemática, artes, etc. mostraram características comuns às pessoas consideradas criativas.

Mackinnon (1964) identificou a **autonomia** como um fator preponderante entre os arquitetos considerados mais criativos nos Estados Unidos. Eles demonstraram ser muito independentes desde cedo, capaz de dirigir suas vidas desde muito jovens e com grande

sucesso.

Já Beveridge (1988) considera a **sensibilidade emocional** como uma característica marcante entre as pessoas mais criativas. E ele compara os grandes gênios da história, procurando lembrar que estes, mesmo envolvidos no mundo da ciência, apresentavam talento para outras áreas, como Einstein que tocava um instrumento musical, e Pasteur que pintava e compunha poesias.

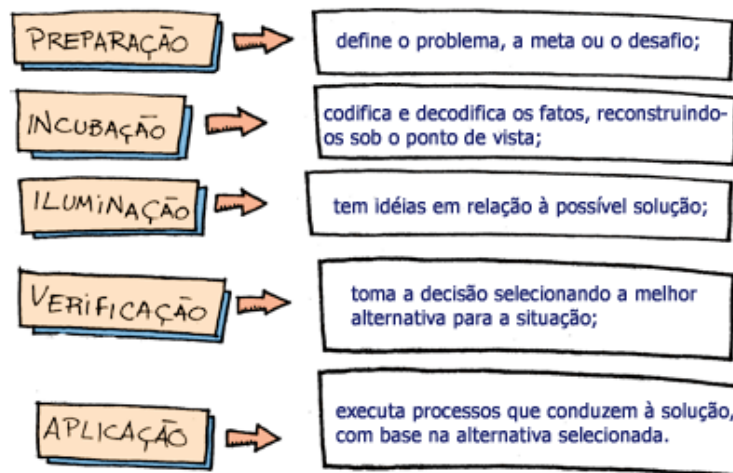
Outra característica: pessoas com alto grau de criatividade destacam-se pelo fato de serem abertas **às novas experiências**, tirando delas o melhor ensinamento possível. Pessoas criativas encaram as experiências vividas com saldo sempre positivo, por pior que tenham sido suas vivências. Isto porque elas tem a capacidade de reelaborar novas saídas para as diversas situações.

Diante de problemas a serem resolvidos, as pessoas criativas, procuram **modificar** alguns **atributos** da situação. Olham o problema por um novo ângulo na tentativa de encontrar soluções diferenciadas das que tinham sido propostas anteriormente, ou seja, fazem novas associações, novos esquemas mentais, acrescentam, diminuem, adaptam, combinam idéias , encontrando assim novas saídas.



Guillon e Mirshawka (1994) separam o ato criativo em cinco etapas trabalhadas pelo indivíduo:





Todos nós somos seres criativos e, ao longo de nossa existência, podemos contribuir de inúmeras maneiras seja para o nosso crescimento pessoal, seja para o crescimento de nossa sociedade, incluindo aí as nossas organizações de trabalho.

C. Cotman relatou que o cérebro humano é estimulado pelo uso e pela contínua captação de informações. Nosso sistema nervoso, segundo ele, é o que mais lentamente envelhece. Aos 80 anos, cerca de 80 a 85% de nosso cérebro funciona normalmente. Portanto, mãos à obra, ainda há muito tempo pela frente. O que você está esperando para colocar suas idéias criativas em prática?

---

Página 70

### 3 - A Criatividade nas Organizações

Sabemos que as características do ambiente de trabalho têm muita influência sobre a criatividade, com destaque para a cultura e clima organizacional.

Empresas que pretendem estimular e valorizar a criatividade de seus colaboradores apresentam certa dificuldade por não saberem por onde começar, isto é, não sabem a melhor maneira a criatividade.

Um programa de desenvolvimento da criatividade deve ser acompanhado de ações que envolvam a organização como um todo, principalmente no sentido de promover, no ambiente de trabalho, uma cultura que seja favorável ao surgimento de novas idéias. Incentivar a produção criadora, tendo suporte organizacional, que é o grande propulsor desse crescimento.



---

Página 71

Um ambiente que facilite as oportunidades para a expressão da criatividade caracteriza-se por fortes valores culturais e humanos que se revelam por meio das seguintes posturas organizacionais:

- valorização do ser humano;
- confiança na competência dos colaboradores;
- coerência entre as metas e objetivos da organização e as condições necessárias para alcançá-los;
- estímulo às novas idéias;
- prêmios às produções criativas;
- implantação de um ambiente que favoreça o lado criativo e inovador;
- possibilidade de treinamento em novas habilidades;
- oportunidades de uma atuação criativa;
- desenvolvimento do potencial dos colaboradores no trabalho;
- respeito às diferenças individuais.

O administrador deve ter em mente que a criatividade na organização pode se expressar em uma variedade de áreas, e que as habilidades criativas podem (e devem) ser desenvolvidas por meio de intervenções deliberadas sob forma de treinamento ou instrução.

O ambiente organizacional afeta a criatividade dos indivíduos, assim como as habilidades criativas de uma pessoa afetam a forma como ela atua no ambiente organizacional. Portanto, administradores criativos devem empregar, monitorar e gerenciar a criatividade de sua equipe, com vistas a alcançar as metas individuais e organizacionais.

---

Os objetivos de um programa de desenvolvimento da criatividade na organização devem conter, entre outras questões, as seguintes:

- apontar para o papel decisivo da criatividade e da inovação dentro das organizações;
- conscientizar os colaboradores de seu potencial, dando-lhes condições, seja em nível instrumental ou educacional para que possam se desenvolver;
- trabalhar sempre com propostas e idéias novas que estimulem a criação cada vez maior do grupo;
- valorizar cada idéia surgida, mesmo que não seja utilizada de imediato pelo grupo.



No mundo moderno, as mudanças ocorrem de forma acelerada, gerando crises e conflitos internos nas organizações. Há, portanto, necessidade de melhoria dos produtos lançados no mercado, melhoria na prestação de serviços, que exigem do trabalhador soluções criativas e inovadoras em suas áreas de trabalho.

O administrador deve se conscientizar de que as inovações começam com idéias ou soluções criativas. Essas inovações vão incluir estratégias, técnicas, métodos, processos, enfim, uma nova maneira de fazer coisas antigas.





A inovação surge no remanejar de informações existentes a respeito de um dado, fato ou situação que leva à descoberta de novas possibilidades de solução, ou seja, são feitas conexões que nunca foram feitas nem pensadas por ninguém.

Um exemplo disso é colocado por Martins (1986) a respeito da criação da imprensa. Segundo ela, Gutemberg resolveu o problema da impressão ao ver uvas serem prensadas para fazer vinho. Inicialmente, poderíamos dizer que não há correlação nenhuma entre os dois fatos, porém, analisando atentamente o procedimento inicial que era usado nas primeiras impressões, vê-se que existe uma ligação entre essas duas situações. Ou seja, ele imaginou o papel sendo pressionado contra tipos molhados com tinta.

---

Página 74

Uma idéia criativa só passa a ser inovação à medida que tem utilidade prática para a maioria, caso contrário, perde o sentido e é abandonada. Podemos dizer que tudo que é criativo é novo, porém a recíproca nem sempre é verdadeira. Toda inovação tem que ser relevante, isto é, atender às necessidades do momento e de preferência de forma prática.

A criatividade pode ser encarada como a reordenação de idéias e conceitos já existentes, de tal sorte que possibilite novas táticas de atuação, para resolver problemas ou situações que aparentemente não tinham solução.



Alguns autores consideram que idéias criativas têm grande relevância na tomada de decisão empresarial. Outros, como Hollenbeck (1999), dizem que a criatividade possui uma "qualidade enganosa essencial a todo o processo decisório". Segundo ele, "nem o processo decisório racional nem o gerencial abordam a questão de como produzir decisões criativas e tampouco a prevenção contra erros na decisão garante necessariamente que o resultado será criativo".

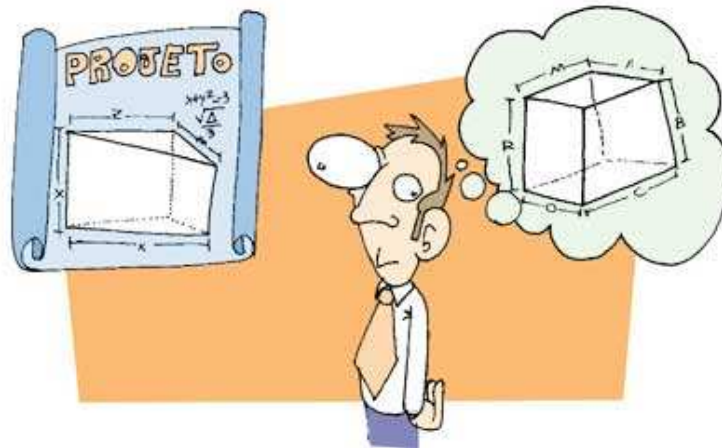
---

Página 75

Percebe-se, em uma empresa, que pessoas mais criativas têm a tendência a estabelecerem metas elevadas para si mesmas, além de apresentarem grande vigor e energia para alcançá-las.

Muitas organizações procuram levar em consideração, em seu processo de seleção, o fator criatividade, relacionado ao campo de trabalho para o qual o candidato está concorrendo.

Outras empresas, como a 3M por exemplo, procuram estabelecer em suas metas anuais um percentual de sua receita para novos produtos. Porém, ao estabelecer essas metas, os administradores têm que ter em mente em que bases serão estruturadas, isto é, se querem um crescimento gradativo ou revolucionário, o que conseqüentemente implicaria estratégias diferenciadas.




---

 Página 76

John Pepper, um dos líderes da Procter & Gamble, afirma que "se gastarmos nosso tempo trabalhando em pequenas modificações de alguma coisa, não teremos tempo para trabalhar em grandes coisas novas", ou seja, ele está interessado em inovações que sejam significativas, levando assim a empresa a um crescimento real.

Enfim, uma cultura organizacional que queira pautar seu crescimento com base no desenvolvimento da criatividade e inovação tem que estar atenta, a fim de evitar punições ou retaliações sobre as experiências que resultaram não bem sucedidas. Deve também reforçar positivamente toda e qualquer iniciativa que reflita criatividade de idéias, produtos, serviços, etc.




---

 Página 77

As organizações tendem, cada vez mais, a valorizar os trabalhos de equipe, pois, à medida que pessoas diferentes se exponham a experiências mais diferenciadas, ocorre oportunidade de troca, crescimento e a possibilidade de um trabalho mais criativo.

É importante que os colaboradores enriqueçam suas experiências, daí a importância do treinamento, viagens para outras unidades da empresa, participação em seminários e congressos dentro de sua área de atuação ou áreas afins.

A criatividade na organização deve ser vista como mais uma faceta que o colaborador tem a mostrar, na medida em que lhe permitem desenvolver seu lado sensível, intuitivo. A criatividade não deve ser medida como um ponto a mais no QI dos indivíduos, mas sim pela possibilidade que ela gera de ser mais uma forma de comunicação e expressão tanto individual como grupal.

---

Página 78

## **Resumo**

A criatividade é uma característica humana e se estende a todas as áreas do desempenho humano. O criativo é sempre algo novo. Algo que ainda não foi imaginado por ninguém.

Criatividade é ação. Ação que impulsiona o ser humano a transformação, não só de si mesmo, mas de todos, que direta ou indiretamente vão sofrer os efeitos dessa ação.

Existem várias definições para criatividade. Ela pode ser analisada sob o ponto de vista cognitivo, neurocientífico, social e até mesmo cultural.

Sabemos que o nosso cérebro está dividido em dois hemisférios: esquerdo e direito. O Hemisfério esquerdo responde entre muitas coisas pelo aspecto racional de nossas atuações no mundo; enquanto o lado direito é o responsável pelo lado sensível, intuitivo e criativo da existência humana.

Ao falar-se em criatividade, deve-se levar em consideração o grau de utilidade e importância da criação para uma determinada sociedade ou situação, dentro de um determinado tempo histórico.

Outra característica levantada foi que pessoas com alto grau de criatividade destacam-se pelo fato de se colocarem abertas a novas experiências, tirando delas o melhor ensinamento possível.

Um programa de desenvolvimento da criatividade deve ser acompanhado de ações que envolvam a organização como um todo,

principalmente no sentido de promover uma cultura no ambiente de trabalho, que seja favorável ao surgimento de novas idéias, com incentivo à produção criadora, tendo sempre o suporte organizacional, que será o grande propulsor desse crescimento.

Todos nós somos seres criativos e, ao longo de nossa existência, podemos contribuir de inúmeras maneiras, seja para o nosso crescimento pessoal, seja para o crescimento de nossa sociedade, incluindo aí as nossas organizações de trabalho.

A criatividade na organização deve ser vista como mais uma faceta que o colaborador tem a mostrar, na medida em que lhe permitem desenvolver seu lado sensível, intuitivo. A criatividade não deve ser medida como um ponto a mais no QI dos indivíduos, mas sim pela possibilidade que ela gera de ser mais uma forma de comunicação e expressão tanto individual como grupal.

---