

UNIDADE 2 – O COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

MÓDULO 1 – COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

01

1 - O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

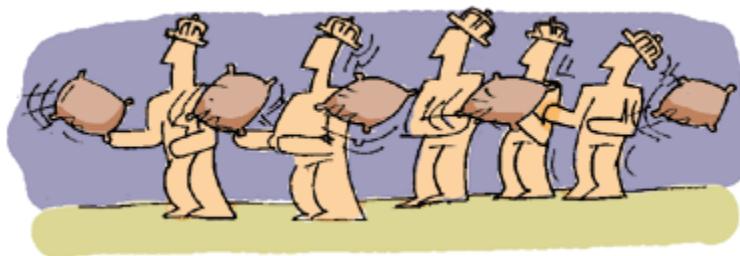
"Comportamento organizacional refere-se ao campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas" (Hollenbeck e Wagner III, 1999).

Podemos admitir que, quando falamos de comportamento organizacional, estamos falando de comportamentos observáveis, tais como utilizar equipamentos da empresa, preparar um documento, conversar com colegas de equipe. Existem outros comportamentos como pensar, decidir, perceber que, embora sejam ações internas do individuo, podem ser analisados na medida em que se refletem no seu comportamento externo, por meio de atos ou verbalizações.



02

O comportamento organizacional refere-se ao comportamento de uma pessoa na forma individual e nas suas ações e reações como integrante do grupo dentro das organizações, onde é capaz de influenciar e ao mesmo tempo sofrer influência.



Por outro lado, ao estudarmos o comportamento organizacional, estamos também nos referindo à macro unidades, isto é, às organizações como um todo. Embora sejam compostas de inúmeros indivíduos com comportamentos diferenciados, em sua totalidade essas organizações apresentam

características próprias que não podem ser entendidas como somatório das características individuais, mas sim como um organismo próprio que reflete seus membros, mas que não se confunde com eles. Devemos entender inicialmente os processos grupais que ali ocorrem.

03

Desde meados da década de 1940, pesquisadores de diferentes áreas comportamentais, tais como a psicologia, a sociologia, a antropologia, tentam unificar o desenvolvimento de pesquisas organizacionais. Apesar de algumas controvérsias, alguns tópicos são básicos como, por exemplo, a motivação, a liderança, o aprendizado, os processos de mudanças, os conflitos, o estresse no trabalho, entre outros.

Hollenbeck e Wagner III (1999), por exemplo, subdividem o comportamento organizacional em:

- micro-organizacional - que utiliza a psicologia e a pesquisa comportamental;
- meso-organizacional - que utiliza a psicologia social e a sociologia interacionista;
- macro-organizacional - que utiliza conhecimentos da sociologia estrutural, antropologia cultural e ciência política.

Para compreender o comportamento organizacional, seja ele em nível micro, meso ou macro-organizacional, são necessários conhecimentos de diferentes ciências que nos dão base e suporte para entender como os indivíduos se comportam individualmente, em grupos de trabalho ou na própria comunidade.

Robbins (1943) nos chama atenção de que “as pessoas são complexas e complicadas, e as teorias desenvolvidas para explicar suas ações também o são”, mesmo assim, os gerentes, empresários e administradores, ao estudarem sobre comportamento organizacional, terão embasamento adequado para sanar dificuldades que surgem em mercados altamente competitivos, melhorando a qualidade do ambiente organizacional e, consequentemente, elevando a qualidade dos produtos e serviços oferecidos por essas empresas.

Micro-organizacional

O estudo do comportamento micro-organizacional leva em consideração a relação que o indivíduo mantém sozinho com o seu trabalho, ou seja, como ele se comporta ao trabalhar individualmente. Para esse estudo entra em cena a psicologia clínica, que oferece os conceitos relacionados ao desenvolvimento da personalidade; a psicologia experimental, com o estudo dos processos de percepção, motivação, aprendizagem entre outros, e a psicologia industrial (ou organizacional), com teorias sobre avaliação de desempenho, seleção de pessoal e comportamento frente ao trabalho.

Meso-organizacional

O comportamento meso-organizacional preocupa-se em entender como as pessoas trabalham em equipes e grupos e como se relacionam nessas circunstâncias. Esse trabalho veio a desenvolver-se com base em estudos de pesquisa nas áreas de psicologia social, comunicação e de sociologia interacionista. Fundamentou-se nas teorias sobre liderança, socialização, dinâmicas grupais, incluindo aí os conflitos intergrupais. Esse tipo de trabalho visa encontrar respostas para questões como: o que fazer para aumentar a produtividade de um grupo? Como saber quem é um líder em potencial numa equipe?

Macro-organizacional

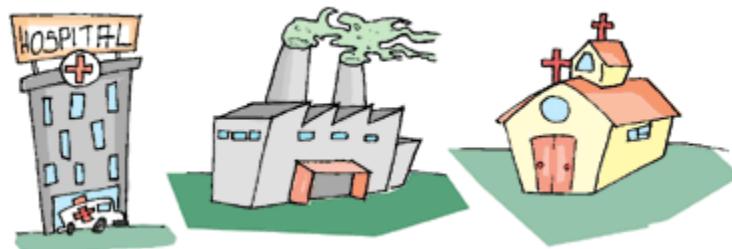
O comportamento macro-organizacional, segundo os autores, estaria voltado para o estudo da empresa como um todo. A compreensão desse tipo de comportamento está embasada em estudos da Sociologia, Antropologia, Economia, entre outras ciências. A ciência política nos daria base para entender as questões de poder, negociação e controle. Com a Sociologia poderemos entender as estruturas sociais e as questões sobre status bem como as relações institucionais. Já a Antropologia nos ofereceria suas teorias sobre influências culturais e simbolismo, por exemplo. Caberia à Economia nos dar sustentação com suas teorias sobre competição e eficiência. Esse estudo sobre comportamento macro-organizacional fornecerá a base para se entender como uma organização deve se estruturar para lidar com as circunstâncias que a permeiam. Por outro lado, ajuda a entender e lidar com os conflitos que surgem, para que possam ser solucionados e ainda entender por que existem diferentes formas de as organizações se estruturarem.

04**2 - ORGANIZAÇÕES E A ADMINISTRAÇÃO**

"Uma organização é um grupo de indivíduos rationalmente estruturado e hierarquizado, dedicado a uma tarefa específica"
(Kolasá, 1978).

As organizações classificam-se conforme:

- o tipo de clientela que atendem;
- o tipo de autoridade em que se baseiam;
- as funções que desempenham.

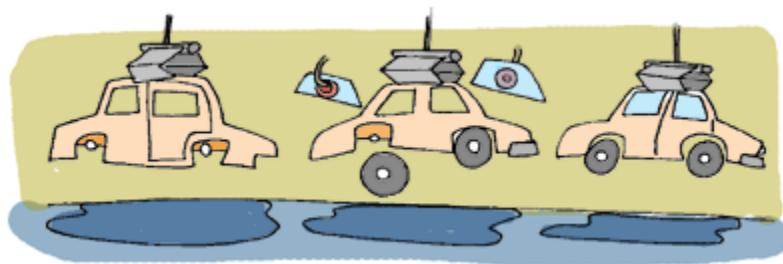


Existe, portanto, uma grande variedade de categorias, entre as quais podemos destacar escolas, organizações militares, partidos políticos, hospitais, sindicatos, prisões, instituições religiosas, empresas de negócios, etc. Cada um desses tipos tem um enfoque distinto com base em sua missão enquanto organização.

05

Para falarmos sobre a administração e as organizações é importante que nos lembremos do cenário econômico no qual surgiu a administração científica.

No início do século XX, os Estados Unidos viviam uma era de crescimento e expansão de produção, porém tinham dificuldades de controlar essa produção. Verificou-se também, junto com esse desenvolvimento, um poder sindical que também crescia com as mudanças no controle das propriedades industriais.



Taylor, considerado o pai da administração científica, propôs que, para melhorar a produtividade nas empresas, era necessário um estudo dos tempos e movimentos despendidos pelos funcionários em cada atividade realizada. Sugeria então uma série de técnicas como descrição de cargos, controle de estoques, planejamento de fluxos, entre outros, que mobilizariam o aumento e o controle da produção.

O aspecto técnico do trabalho era, portanto, muito valorizado. A ênfase era dada à descrição de cargos, que deveriam ser ocupados pela pessoa certa, com base num bom recrutamento e numa boa seleção. Para exercer bem suas atividades as pessoas deveriam ser bem treinadas e a fonte de motivação, acreditava-se, eram os incentivos financeiros.

06

Enquanto Taylor se preocupava com a tarefa, surge Henry Fayol, engenheiro francês, que vê a administração e a organização por outro ângulo. Pela sua ampla experiência de executivo em organizações, ele parte do princípio de que, para o bom funcionamento, a organização tinha que passar por uma reestruturação. Propõe então o gerenciamento com base nas seguintes funções:



A partir da Segunda Guerra Mundial, a administração sofreu influência da Teoria dos Sistemas que considerava a empresa como um sistema aberto e dinâmico. Se os administradores preocupavam-se com problemas de eficiência interna, passaram então a se preocupar com a eficácia: atender não só quantitativamente as necessidades do ambiente, mas também qualitativamente.

Surgiu a seguir a Teoria das Contingências que leva em consideração as circunstâncias do ambiente e a tecnologia como fatores que influenciam e determinam a estrutura organizacional. Essa teoria procura adequar a organização às condições ambientais, isto é, organizações do tipo burocráticas se ajustam melhor a ambientes estáveis, enquanto estruturas inovadoras, dinâmicas e flexíveis se ajustam a ambientes nos quais as mudanças sejam constantes.

07

A escola humanista da administração, que tem Elton Mayo como um dos principais representantes, propõe maior liberdade para ação por parte dos funcionários, ou seja, é sugerido que os supervisores sejam mais flexíveis, que haja encorajamento ao desenvolvimento de grupos com autonomia relativa para desempenho do trabalho. Tarefas novas são propostas nas quais os indivíduos do grupo assumem responsabilidades pelas propostas e metas a alcançar. Esta forma de trabalho é bem aceita pelas gerências uma vez que os funcionários se beneficiam em nível psicológico e há melhoria de desempenho no trabalho.

Os modelos administrativos mais recentes procuram realçar e valorizar aspectos comportamentais do empregado, e também procuram observar e entender o comportamento dos indivíduos que passam a ser vistos como agentes de transformação no ambiente organizacional.

Observar, analisar e descrever o comportamento organizacional é função da psicologia organizacional, enriquecendo assim o trabalho da administração como um todo.

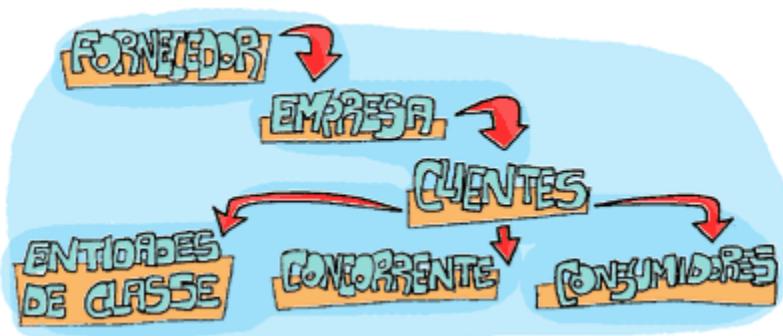
08

3 - COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Sabemos que o ser humano passa boa parte de sua vida exercendo atividade de trabalho remunerado. Cada vez mais, as organizações sentem a necessidade de entender como as pessoas se relacionam em

seus ambientes de trabalho e como resolvem seus conflitos pessoais e grupais.

Essa preocupação existe por parte das organizações porque a moderna administração sabe que o elemento humano influencia o ambiente de trabalho, é ele o grande responsável pelo alcance das metas organizacionais. Comparando a empresa a um grande organismo, poderíamos nos referir ao ser humano como a alma, a consciência ou o espírito, que dá vida e entusiasmo a esse corpo. Não há como dissociá-los. Por isso, ao estudar o comportamento humano no interior das empresas, vamos considerar o ambiente de trabalho como um todo, incluindo: clientes, fornecedores, consumidores, órgãos de classe etc.



09

O administrador é o profissional que, entre outras funções, tem a responsabilidade de organizar as atividades da empresa de tal forma que todos se dediquem a ela da melhor forma possível. Essa organização visa sempre à produtividade e, por isso, o administrador deve utilizar conhecimentos científicos de outras ciências como um referencial de apoio como, por exemplo, da psicologia organizacional.

Quanto maior for o aperfeiçoamento técnico-administrativo de uma organização maior necessidade o administrador terá de utilizar os conhecimentos da psicologia organizacional. Esses conhecimentos servirão de suporte para criar melhor qualidade de vida organizacional: indivíduos motivados relacionam-se melhor com seu ambiente de trabalho, apresentando um aumento no desempenho e consequentemente maior produtividade.

10

Uma empresa, para ser bem sucedida, deve criar condições para que seus funcionários desenvolvam seu potencial criativo e inovador, e, em consequência, a organização tenha condições de manter-se num mercado altamente competitivo. É importante que a pessoa sinta-se valorizada em seu ambiente de trabalho.

Ao perceber que isso acontece que existe a possibilidade real de crescimento, surgem motivações que norteiam a ação para o comprometimento com a organização. Quando o funcionário sente-se bem

dentro da empresa, há maior probabilidade de estar bem fora dela, o que lhe garantirá melhor qualidade de vida.



Como as pessoas se inter-relacionam com as outras pessoas dentro das organizações é importante que se compreenda também a estruturação da personalidade humana, pois assim poderemos compreender as diversas formas de manifestação do comportamento.

11

4 - A PSICOLOGIA E O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

A psicologia organizacional objetiva pesquisar o comportamento humano no âmbito organizacional, ou seja, investiga como a pessoa interage e produz dentro da organização.

A psicologia considera comportamento toda ação do indivíduo, observável pelas demais pessoas, e, por isso, dá ao administrador o suporte necessário para entender o que acontece em sua organização, no aspecto do relacionamento humano. Como vimos, este conhecimento vem agregar valor ao trabalho do administrador, uma vez que ele passa a maior parte de seu tempo se relacionando com pessoas nos mais diversos níveis. É o administrador que mantém, promove ou modifica os comportamentos no público interno (seus funcionários) ou externo (clientes).

Durante muito tempo a psicologia organizacional sofreu muitas críticas no sentido de que seu papel tinha como finalidade o ajustamento do indivíduo ao trabalho, de tal forma que ele pudesse render o máximo com o mínimo de dinheiro.

Não se pode negar que a psicologia, como qualquer outra ciência, pode ser empregada na busca da opressão ou da emancipação do indivíduo, seja na sociedade como um todo, seja nas organizações de trabalho. O que não se pode perder de vista é a própria evolução social, que traz consigo diversas nuances.



Como não poderia deixar de ser, a psicologia organizacional também acompanhou essa evolução, principalmente no que se refere às relações que os seres humanos estabelecem com o seu trabalho. A Psicologia tem clara ideia de que as mudanças comportamentais que ocorrem nos indivíduos refletem em seu trabalho e nos demais setores da sociedade e vice versa. Por isso, a psicologia organizacional se interessa por temas como: motivação, desempenho, liderança, clima organizacional, desenvolvimento grupal, entre outros.

O mais importante é que o profissional que atue nessa área esteja consciente de que as organizações estão inseridas num contexto sócio-histórico-econômico, com o qual interagem constantemente. Portanto, faz-se necessário que este profissional fundamente sempre suas intervenções de forma ética, utilizando-se de metodologia científica de maneira consistente para fundamentar a sua prática.

12

5 - COMPORTAMENTO HUMANO E A PERSONALIDADE

A administração moderna tem deixado cada vez mais claro que o ser humano é o fator preponderante no alcance dos objetivos organizacionais. Ao compreender isso, é importante que tenhamos um conhecimento de como esse ser humano vive e resolve seus problemas dentro e fora das organizações.

Afinal, quem é esse ser que compõe a minha organização? Como ele lida com as dificuldades e sucessos de seu dia a dia?

Para entendermos isso é importante conhecer como esse ser constitui o seu mundo interno, suas percepções, seus aprendizados, sua personalidade.

E por falar em personalidade, com certeza você já ouviu jargões do tipo: "Esse sujeito não tem personalidade?", "O que falta naquele chefe é personalidade", ou ainda, "Aquele funcionário tem personalidade forte".



13

Será que existe alguém sem personalidade? Teóricos da psicologia responderam que não. Todos nós temos personalidade. Existem inúmeras teorias para explicá-la. Se observarmos diversas pessoas diante de um acidente, ou incidente, veremos as mais variadas reações, os mais diversos tipos de comportamento. Cada um reagirá ao mesmo fato de forma singular. Isso se dá por conta das diferenças individuais. Mas como essas diferenças se constituem?

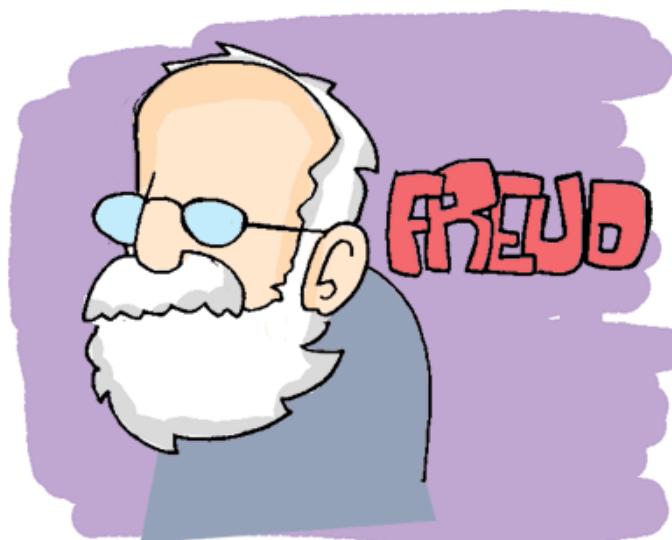
Não é tão fácil explicar isso. Em virtude dessa dificuldade surgiu um número incontável de pesquisas, teorias e explicações relacionadas ao comportamento e personalidade do ser humano.

14

Destacaremos a seguir três teorias: Psicanálise, Behaviorismo e Psicodrama, que muito contribuíram para o crescimento da psicologia como ciência, pois procuram explicar de uma forma mais sistemática o comportamento humano.

Essas três teorias servem como norteadores para conhecermos como se estrutura a personalidade humana. Cada uma dessas teorias possui estudiosos que se destacaram na construção de um corpo teórico consistente, conforme apresentado a seguir:

Psicanálise



O primeiro deles foi Freud, também chamado de o pai da Psicanálise, que se dedicou ao estudo do Psiquismo Humano, criando a tão famosa escola Psicanalítica. O segundo foi Skinner, que considerava que as variáveis ambientais eram determinantes na forma do ser humano se comportar.

Behaviorismo



O segundo foi Skinner, que considerava que as variáveis ambientais eram determinantes na forma do ser humano se comportar.

Psicodrama



O terceiro teórico foi Jacob Levi Moreno, que considerava que quanto maior fosse o número de papéis desempenhados por um indivíduo, maior seria sua adaptação ao meio que estivesse inserido.



No próximo módulo você verá com mais detalhes cada uma dessas teorias de personalidade, mas antes, confira o que você aprendeu realizando o seguinte teste:

Você certamente já se deparou com diferentes listas com dicas de como se relacionar bem com os colegas, com o seu chefe, com os fornecedores, etc. Normalmente o objetivo dessas dicas é orientar a pessoa a garantir um bom ambiente de trabalho. E o administrador, que atitudes podem ser tomadas para garantir o sucesso da empresa? Marque a(s) estratégia(s) que você adotaria para manter um ambiente saudável:

- 1 Promover um jogo competitivo entre os funcionários da empresa, premiando os melhores com um troféu e a equipe com o pior desempenho, com um abacaxi.
- 2 Oferecer ao funcionário opções de benefícios, tais como bolsa integral para curso de inglês, bolsa de 50% para cursar o ensino superior, além dos benefícios usuais como plano de saúde, ticket alimentação, entre outros.
- 3 Filtrar as informações que serão repassadas para os funcionários.
- 4 Tratar as pessoas de forma indiscriminada, levando os funcionários à falta de comprometimento e a resultados medíocres.
- 5 Dividir os funcionários em grupos responsáveis pela melhoria da operação, redução de custos e ajustes na estratégia e discutir, uma vez por mês, as informações sobre desempenho e metas da empresa com as lideranças para posterior repasse aos funcionários.

Resposta

RESUMO

O comportamento organizacional refere-se à ação individual e às ações e reações do empregado como integrante do grupo empresarial, no qual é capaz de influenciar e ao mesmo tempo sofrer influência. Pode ser dividido em micro, meso e macro-organizacional, tendo, cada um deles, respaldo específico das diversas ciências que lidam com o ser humano.

Ao compreender o comportamento organizacional com auxílio das diferentes ciências, principalmente da psicologia, os gerentes, empresários e administradores terão suporte e embasamento para sanar dificuldades, antecipando ações e decisões num mercado altamente competitivo, melhorando a qualidade do ambiente organizacional e, consequentemente, a qualidade dos produtos e serviços oferecidos por essas empresas.

Os modelos administrativos mais recentes procuram realçar e valorizar aspectos comportamentais. Observar, analisar e descrever o comportamento é função da psicologia organizacional, enriquecendo o trabalho da administração como um todo.

As pessoas se inter-relacionam nas organizações; portanto é importante que se compreenda como se estrutura a personalidade humana, para podermos compreender as diversas formas de manifestação de comportamento. Muitas teóricas psicológicas podem ser usadas para explicar o comportamento humano organizacional, consideramos três teorias Psicanálise, *Behaviorismo* e Psicodrama, que contribuíram para o crescimento da psicologia como ciência na medida em que procuraram explicar o comportamento humano de uma forma mais sistemática.

A Psicologia explica que as mudanças comportamentais dos indivíduos se refletem em seu trabalho e, consequentemente, nos demais setores da sociedade e vice-versa. A Psicologia Organizacional se interessa por aspectos distintos como: motivação, desempenho, liderança, clima organizacional, desenvolvimento grupal, entre outros.

UNIDADE 2 – O COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES **MÓDULO 2 – PERSONALIDADE – BASE PSICANALÍTICA**

01

1 - FREUD

Sigmund Schlomo Freud (1856-1939), médico neurologista austríaco, é o fundador da Escola Psicanalítica. Suas descobertas abalaram o mundo quando afirmou que havia um lado inconsciente em nossa personalidade, ou seja, nosso comportamento, muitas vezes é determinado por motivos que nós, aparentemente, não conhecemos. Suas principais influências foram: Carl Gustav Jung (1875-1961), Ernst Wilhelm von Brücke (1819-1892), Charles Robert Darwin (1809-1882), Jean-Martin Charcot (1825-1893), Josef Breuer (1842-1925), entre outros. Dedicou-se à pesquisa de fenômenos psíquicos, que culminaram com a criação de uma nova geração de estudiosos da mente, tais como: Carl Gustav Jung (1875-1961), Jacques-Marie Émile Lacan (1901-1981), Alfred Adler (1870-1937), Melanie Klein (1882-1960).

Atualmente, muitos aspectos da teoria psicanalítica estão sendo questionados, com novas argumentações e reformulações, o que não invalida seu caráter pioneiro nesse campo de pesquisa e trabalho.

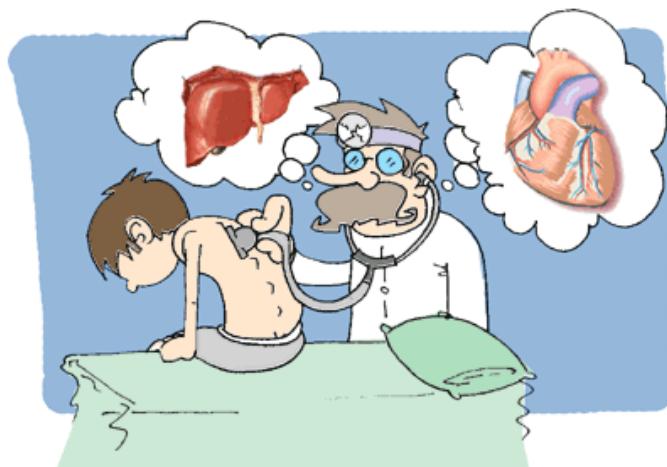


O grande mérito dessa teoria foi mostrar à classe médica de sua época que nem todos os fenômenos do comportamento encontravam explicação científica na neurologia ou na filosofia, como pretendia seus contemporâneos. Freud defendia a tese de que o corpo é a fonte básica de toda a experiência mental.

02

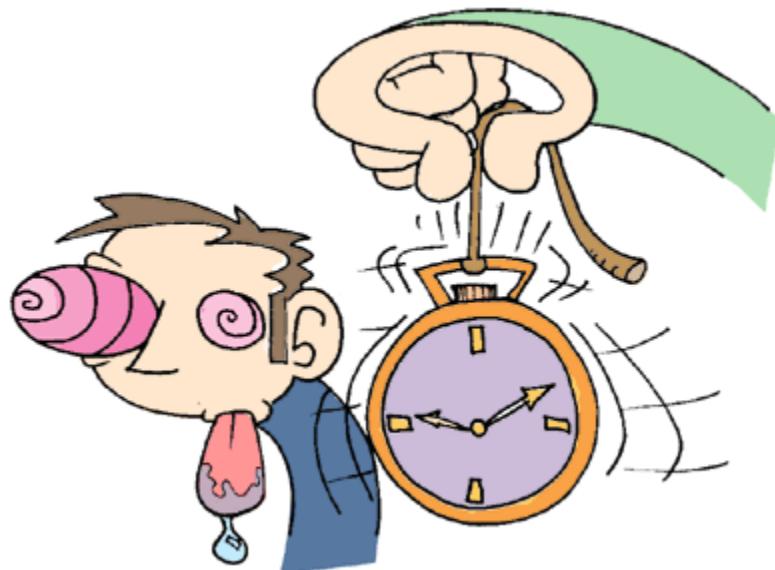
Os pressupostos teóricos da Psicanálise derivaram de uma grande preocupação terapêutica de Freud com doentes mentais. Seu interesse pela melhora da qualidade de vida dessas pessoas levou-o a pesquisar quase que exclusivamente os aspectos anormais da personalidade, o que não descharacteriza a aplicação de seus princípios para compreender o indivíduo normal.

Freud ao observar diversos pacientes percebeu que nem todas as doenças centravam-se no aspecto físico, e que cuidar apenas de sintomas físicos não melhoraria o sofrimento dessas pessoas. Com base nessas observações procurou então a terapia psicológica adequada.



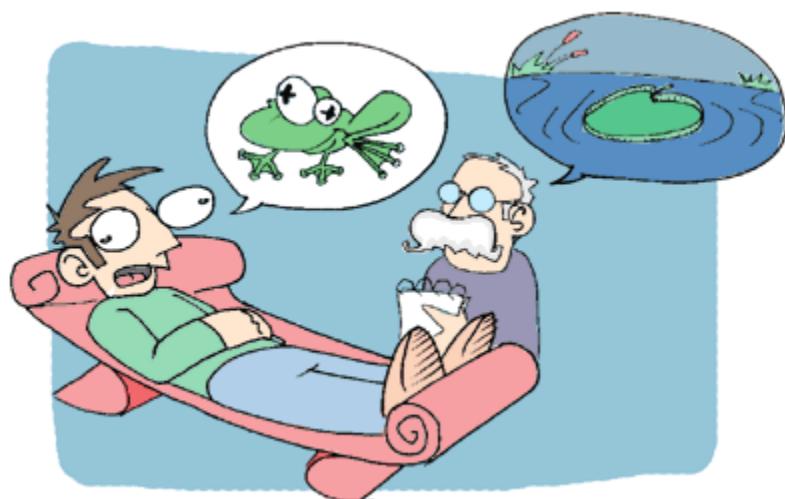
03

Freud aprendeu a hipnose com Jean-Martin Charcot, respeitável psiquiatra francês que estudava a histeria. Por essa técnica, os pacientes eram capazes de reviver e discutir as experiências traumatizantes e melhor dos sintomas, tendo a falsa sensação de cura, sendo que, logo em seguida, novas queixas surgiam, voltando o paciente ao antigo sofrimento. Freud percebeu que a hipnose gerava curas temporárias e partiu para novas pesquisas.



04

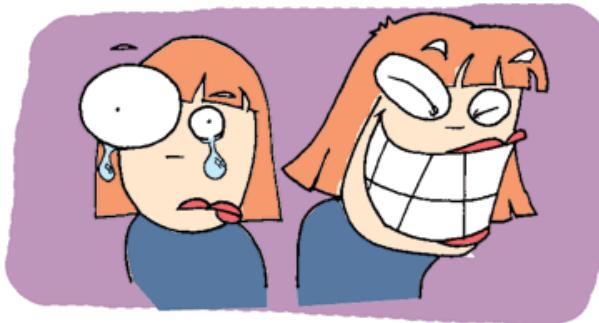
Freud, então, desenvolveu um novo método, a associação livre, na qual os indivíduos eram incentivados a dizer tudo que lhes viesse à mente, inclusive os sonhos, deitados em um divã (como forma de relaxamento).



Freud passou a interpretar o discurso do paciente, os sonhos e a livre associação das ideias, como fonte dos conflitos, temores e desejos inconscientes, buscando trazer à consciência do paciente, aspectos inconscientes.

05

Segundo Freud, "Quando me impus a tarefa de trazer à luz o que os seres humanos guardam dentro de si, não pelo poder compulsivo da hipnose, mas observando o que eles dizem e mostram, pensei que a tarefa era mais difícil do que realmente é. Aquele que tem olhos para ver e ouvidos para ouvir pode convencer-se de que nenhum mortal pode guardar um segredo. Se seus lábios estão silenciosos, ele fala com as pontas dos dedos; ele se trai por todos os poros. Assim, a tarefa de tornar conscientes os mais escondidos recessos da mente é perfeitamente realizável".



Enfim, depois de muitas horas de trabalho terapêutico, Freud formulou suas hipóteses sobre a personalidade. Na verdade, a Teoria Psicanalítica, por meio de seus pressupostos, revolucionou a concepção e o tratamento de problemas emocionais, conceituando, de uma nova forma, a personalidade humana.

Segundo Davidoff, os seguidores de Freud sustentavam as seguintes teses sobre a personalidade humana:

- 1. Os psicólogos devem estudar as leis e os determinantes da personalidade (normal e anormal) e elaborar métodos de tratamento para desordens da personalidade.**
- 2. Os motivos inconscientes, as lembranças, os medos, os conflitos e as frustrações são aspectos importantes da personalidade. Trazer esses fenômenos à consciência é uma terapia crucial para as desordens da personalidade.**
- 3. A personalidade é formada durante a primeira infância. A exploração das lembranças dos primeiros cinco anos de vida é essencial ao tratamento.**
- 4. A forma mais apropriada de estudar a personalidade é dentro do contexto de um relacionamento íntimo e prolongado entre o paciente e o terapeuta. Durante o curso dessa associação, os pacientes relatam pensamentos, sentimentos, lembranças, fantasias e sonhos, enquanto o terapeuta analisa e interpreta o material e observa o comportamento do paciente.**

2 - CONCEITOS BÁSICOS DA PSICANÁLISE

Determinismo Psíquico: Para Freud, nada acontece por acaso, muito menos os processos mentais. Segundo ele, não existe descontinuidade na vida mental. Haverá sempre uma causa para cada pensamento, memória revivida, sentimento ou ação praticada pelo indivíduo. Ou seja, existe sempre uma intenção consciente ou inconsciente e que será sempre determinada por fatos precedentes e que nem sempre estão em nível da consciência. Com base nisso Freud procurou pesquisar o que havia de oculto entre os fatos conscientes.

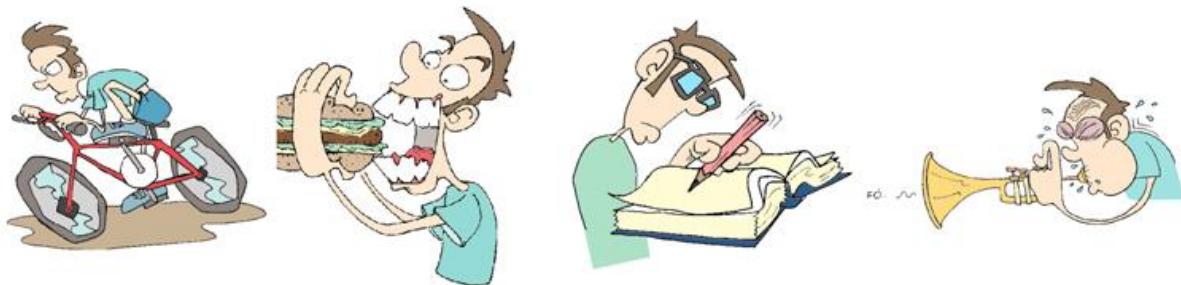
Consciência: É, segundo Freud, uma pequena parte da mente que inclui todas as nossas lembranças. Para ele as pessoas estão conscientes apenas de um pequeno número de pensamentos, memórias, desejos e sentimentos. Outros acontecimentos estão pré-conscientes, isto é, estão logo abaixo do nível de percepção consciente, de onde são fáceis de recuperar, bastando um pequeno esforço de memória.

Inconsciente: É onde se aloja a grande maioria de fatos, sentimentos, desejos, etc. Para Freud, esse vasto material entra na nossa consciência de forma disfarçada por meio de lapsos de linguagem ou memória, enganos, sonhos e durante a associação livre nas sessões terapêuticas. De acordo com sua teoria as lembranças, experiências (traumáticas ou não) do início da infância e os conflitos psicológicos tendem a ser inconscientes.



Libido: É a energia aproveitável para os instintos da vida. Freud usava o termo "energia sexual" para todas as ações e pensamentos prazerosos. Os impulsos (a que ele chamava de sexuais) desempenham um papel importante na formação da personalidade, pois geram uma quantidade de energia psíquica chamada libido necessária para o comportamento e atividade mental.

A libido (ou energia) é móvel e passa de uma área de atuação (ou interesse) para outra. Freud descreveu esse movimento como fluxo de energia fluindo para dentro e para fora das áreas de interesse imediato das pessoas.



Nos casos em que essa energia não é bem desenvolvida, ou não está canalizada na direção certa, há maior probabilidade de aparecimento de problemas emocionais.

A teoria psicanalítica procura compreender onde a libido foi canalizada inadequadamente, para liberá-la ou redirecioná-la, por meio de tratamento, de modo que a pessoa satisfaça suas necessidades de afeto de forma prazerosa sem culpa ou sofrimento.

É a palavra latina que significa desejo ou "anseio".

08

Segundo essa teoria os impulsos inconscientes seriam responsáveis pelos sonhos, os quais teriam a função de permitir a liberação de impulsos reprimidos, e com isso haveria uma descarga parcial da energia (libido) contida, diminuindo a tensão.



A linguagem dos sonhos é uma linguagem simbólica, pois se esses impulsos, na maioria censurados, entrassem na consciência de forma direta e clara, provocariam alto nível de tensão e ansiedade, impossibilitando que a pessoa dormisse.

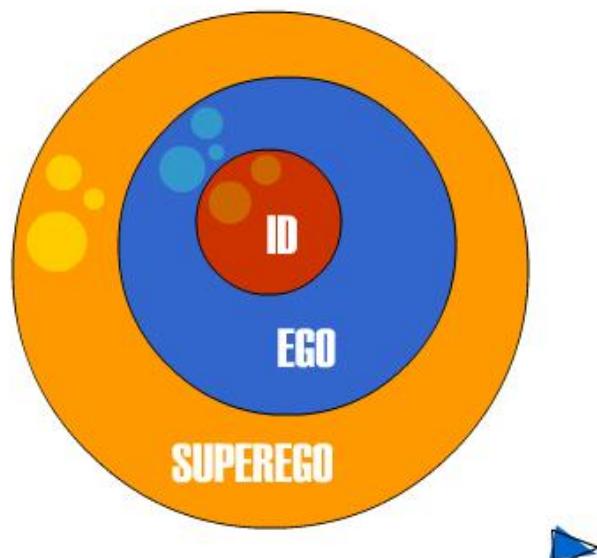
Portanto, o sonho é uma necessidade não só biológica como psicológica. É um caminho alternativo para satisfazer os desejos do inconsciente, pois para ele não importa se a satisfação ocorre na realidade externa ou na realidade imaginada do sonho. O que importa é que, em ambas as situações, energias acumuladas são descarregadas. O sonho é uma forma de satisfazer desejos que não foram ou não podem ser realizados durante o dia.

Dentro do contexto psicanalítico, uma das funções do terapeuta é ajudar o paciente, por meio da lembrança dos sonhos, a trazer à tona o material inconsciente e entendê-lo dentro de seu contexto emocional.

09

Segundo Freud, a estrutura de personalidade consiste em três componentes importantes:

- Id – orienta-se pelo princípio do prazer, encontra-se no núcleo interno de nossa personalidade e está comprometido com a satisfação dos desejos e necessidades. Não diferencia o bem do mal, é atemporal e alógico;
- Ego - orienta-se pelo princípio da realidade. Tem a função de proteger o Id, além disso, tem a incumbência de garantir a segurança, a saúde e a sanidade da personalidade. O Ego lida com a realidade criando estratégias, com base na realidade, para que o Id seja satisfeito. Quando isso não é possível, surgem os conflitos e, quanto maior eles forem, maior será a quantidade de energia psíquica necessária para resolvê-los;
- Superego - a instância de personalidade que cobra a performance do Ego, isto é, recompensa o Ego por comportamentos aceitáveis e pune com sentimentos de culpa para comportamentos e/ou pensamentos inaceitáveis, ou seja, o Superego se constrói com base em princípios éticos e morais de um determinado grupo sociocultural.



Freud descreve três funções do Superego:

- consciência – sua função é restringir, proibir ou julgar as ações conscientes e inconscientes. As compulsões, por exemplo, estariam ligadas a proibições inconscientes.
- auto-observação - está ligada a capacidade do Superego avaliar as atividades e situações independentemente das pressões instintivas do Id sobre o Ego para que este satisfaça as necessidades surgidas. É o Superego quem julga se essas necessidades devem ou não ser satisfeitas da forma desejada.
- formação de ideais – está ligada ao desenvolvimento do próprio Superego. "O Superego de uma criança é construído segundo o modelo não de seus pais, mas do Superego de seus pais; os conteúdos que ele encerra são os mesmos e torna-se veículo da tradição e de todos os duradouros julgamentos de valores que dessa forma se transmitiram de geração em geração" (1933, livro 28, p. 87 na ed. Bras.).

Compulsões

"Aquele que sofre (de compulsões e proibições) comporta-se como se estivesse dominado por um sentimento de culpa, do qual entretanto, nada sabe" (1907, livro 31, p.17 na ed. Bras.).

Muitas vezes, uma pessoa não consegue lidar com os conflitos inconscientes e, em consequência, manifesta transtornos de conduta, ideias e sentimentos como forma disfarçada de esconder tais conflitos, que são conhecidos como neurose.

Neurose é a manifestação de comportamento ligada a conflitos de sentimentos e pensamentos, os quais geram no indivíduo conflitos de ordem emocional. Tal situação desperta grande ansiedade, fazendo com que a pessoa lance mão de mecanismos de defesa, como forma de tentar manter, no mínimo, o equilíbrio psíquico.

Para La Planche, neurose é descrita como "afecção psicogênica em que os sintomas são a expressão simbólica de um conflito psíquico (inconsciente) que tem suas raízes na história infantil do indivíduo e constitui compromissos entre o desejo e a defesa" (La Planche e Pontalis, 1983, p.377).

Segundo HenryEy as neuroses são "doenças da personalidade caracterizadas por conflitos intrapsíquicos que inibem as condutas sociais", por desencadear reações desproporcionais, quer seja em intensidade, duração ou por manifestarem-se mesmo sem uma causa aparente. A pessoa neurótica tem plena consciência do seu problema, pois a neurose não compromete sua inteligência e nem o seu contato com a realidade. Entretanto, ela se sente impotente para modificar seu comportamento. Por isso, a neurose é reconhecida como forma de sofrimento emocional e afetivo, que impacta na personalidade do indivíduo e, consequentemente, no seu comportamento.

Veja um pequeno exemplo:

Exemplo

A empresa de João convidou o seu principal cliente para um evento. Este evento é muito importante para empresa e os setores envolvidos estão mobilizados para garantir que tudo corra bem. João foi convocado para acompanhar o cliente durante o evento, sua primeira reação foi falar que tinha um médico marcado e que não poderia deixar de ir, após a insistência da diretoria, ele acabou “aceitando” o convite e uma semana antes do evento começar, João começou a ficar muito ansioso, apresentando dificuldades para dormir, para se alimentar, para se concentrar nas tarefas do dia a dia, resultando em um visível abatimento físico. Nota-se que a reação de João ao evento é desproporcional, percebe-se que a reação do seu sistema nervoso é exagerada ao evento.

12

3 - MECANISMOS DE DEFESA

Nas situações em que o Ego não consegue conciliar os desejos do Id com as cobranças do Superego, ele tende a entrar em ansiedade. E, à medida que esse nível de tensão aumenta, ele se vê obrigado a lançar mão de artifícios, os quais Freud chamou de **mecanismos de defesa**, para aliviar a tensão exercida sobre ele.

Os mecanismos de defesa operam de forma inconsciente e tendem a negar, falsificar ou distorcer a realidade, pois, só dessa forma, o indivíduo consegue suportar as angústias do seu cotidiano.

Esses mecanismos podem ser usados por pessoas saudáveis, porém o que vai caracterizar os níveis de neurose será a quantidade de mecanismos de defesa necessária pelo indivíduo em seu cotidiano. É comum o indivíduo lançar mão de mecanismos de defesa não caracterizando o seu uso como um processo patológico.

Os principais mecanismos de defesa são:

- negação;
- repressão;
- racionalização;
- formação reativa;
- projeção, e;
- sublimação.

Negação

Negação é a tentativa do Ego de não aceitar um fato ou situação real. É comum as pessoas fantasiarem as situações, que na verdade não aconteceram. Por exemplo: Um funcionário ao ser descoberto roubando e/ou danificando uma peça no setor de produção, justifica-se da seguinte forma: - "Nunca peguei aquela peça, senhor. Ela já estava danificada quando a peguei e em seguida, a devolvi em perfeito estado de uso".

Repressão

"A essência da repressão consiste simplesmente em afastar determinada coisa do consciente mantendo-a a distância". (1915, livro 11, p. 60, ed. Bras.). Isso significa que por este mecanismo o indivíduo procura afastar da consciência, algo que lhe causaria grande ansiedade. Requer, porém um consumo alto e constante de energia para manter a repressão. Muitas doenças psicossomáticas, tais como asma, artrite, úlceras podem estar ligadas a esse mecanismo.

Racionalização

Racionalização é o mecanismo pelo qual o indivíduo procura encontrar motivos aceitáveis para pensamentos, sentimentos e ações inaceitáveis. É sempre usado quando queremos justificar nosso comportamento diante de situação ou atos que não são recomendáveis. Esse comportamento disfarça nossos motivos, para tornar nossas ações aceitáveis. Uma pequena estória ilustra esse mecanismo.

A escolha do queijo - Eu decidi, disse o rato, gostar de queijo. Uma decisão muito importante, é desnecessário dizer, não pode ser tomada sem um período suficiente de cuidadosa deliberação. Não se pode negar o encanto imediato, indefinível, estético da substância. Todavia, isso só é possível para um tipo de indivíduo mais refinado - a estúpida raposa, por exemplo, carece de discriminação sensitiva até mesmo para se aproximar do queijo.

.....

A cor atraente, a textura conveniente, o peso adequado, as formas diversas e interessantes, os locais relativamente numerosos onde podemos encontrá-lo, a razoável facilidade de digestão..., a considerável facilidade de transporte, a ausência total de efeitos colaterais - estes e uma centena de outros fatores de fácil definição provam abundantemente meu bom senso e meu profundo discernimento, exercitados de forma consciente, na realização desta sábia e deliberada escolha.

(Idues Shah, 1972 in Teorias da Personalidade, Fadiman, p.21, 1986).

Formação Relativa

Por esse mecanismo a pessoa substitui na consciência um impulso ou sentimento que produz angústia pelo seu oposto. O ódio substituído pelo amor. Nessas situações o impulso ou sentimento básico está presente, mas é atenuado por outro que não causa a ansiedade. Na formação reativa, via de regra, ao externar o seu sentimento, a pessoa o faz de forma exagerada, muitas vezes de forma compulsiva. Por exemplo: Jovem senhora, que cuida de seu pai doente com tal zelo e dedicação que chega a chamar a atenção de seus vizinhos, tal é a preocupação com remédios e alimentação. Por trás de tal zelo esconde-se o ódio de sua juventude, pelos maus tratos sofridos, abusos e abandono por parte desse pai. Ou um funcionário que cuida das roupas e objetos de seu patrão com excesso de zelo, não permitindo que ninguém mais o faça, a não ser ele.

Projeção

Pelo mecanismo de projeção, reduz-se a angústia pela substituição de um perigo maior por outro menor, facilitando o indivíduo a externar seus sentimentos sob o disfarce de defesa.

Exemplo: Imaginemos um funcionário que não suporte seu chefe imediato (muitas vezes por motivos que ele próprio não tem consciência). Muitas vezes admitir que se odeie alguém, gera ansiedade de ordem moral. "É feio odiar". O que o funcionário faz para reduzir essa angústia: "Meu chefe me persegue", "Sempre que pode ele me prejudica", "Ele me odeia". Ao projetar isso, ela se sente aliviada, se a origem dessa angústia puder ser localizada no meio externo e não em seus impulsos internos.

Sublimação

Sublimação é considerada por Fenichel um mecanismo de defesa, "bem sucedido". Por meio desse mecanismo as energias dirigidas a propósito sexuais são, em geral, canalizadas para criações artísticas, intelectuais ou culturais. A sublimação reduz as pulsões originais. Segundo Freud, a sublimação "coloca à disposição da atividade civilizada uma extraordinária quantidade de energia, em virtude de uma singular e marcante característica: sua capacidade de deslocar seus objetos sem restringir consideravelmente a sua intensidade". (1908, livro 31, p. 32, Ed. Bras). Alguns funcionários dedicam-se ao trabalho voluntário, ligado a ações solidárias ou de cidadania além do horário de expediente, podem ser exemplo desse mecanismo.

4 - O PROCESSO PSICANALÍTICO

Para Laplanche e Pontalis, a Psicanálise é "um método de investigação que consiste essencialmente em evidenciar o significado inconsciente das palavras, das ações, das produções imaginárias (...) de um sujeito".

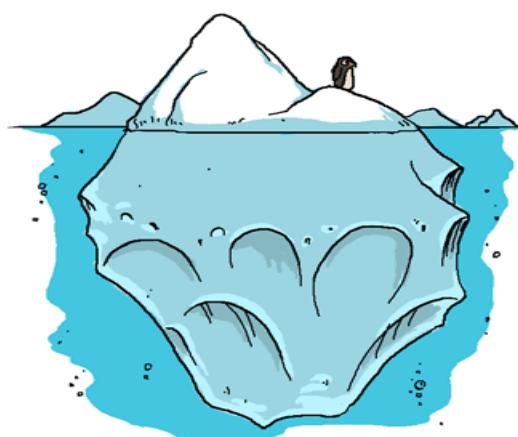
Usamos o termo Psicanálise para nos referir a uma teoria, a um método de investigação científica e a uma práxis.

A Psicanálise visa à cura da pessoa por meio do autoconhecimento. O sujeito, com o apoio do psicanalista, mergulha nas regiões de seu inconsciente psíquico desconhecido e nas razões pelas quais apresenta determinado comportamento.

5 - A PSICANÁLISE E A ORGANIZAÇÃO

Ao conhecer um pouco do trabalho de Freud e dos propósitos da psicanálise, o administrador poderá dispor de conhecimentos úteis na compreensão de certas inadequações das pessoas em situações de interação profissional. Hoje, sabemos que nossos conteúdos inconscientes manifestam-se também nas relações que estabelecemos com nossos colegas de trabalho, chefes, clientes e fornecedores.

Muitas vezes, comportamentos aparentemente estranhos, inseguranças diante de determinados desafios, desajustamentos sem explicação, doenças aparentemente sem justificativa clínica, que interferem no processo produtivo, podem estar passando pelos domínios do inconsciente. Todos os que lidam com pessoas, principalmente na área de Recursos Humanos, devem conhecer e valorizar esses aspectos da personalidade humana.



Embocado nesses conhecimentos, o administrador tenta solucionar ou equacionar as dificuldades do tão famoso "funcionário-problema". Ao criticar ou punir esse tipo de funcionário, é importante que o administrador se dê conta, que estava apenas atacando o sintoma, a ponta do *iceberg*, como diria Freud. As reais questões que o levam a ser considerado "problema" vão muito além, pois na maioria das vezes as questões estão nas profundezas do inconsciente.

Algumas empresas modernas, preocupadas com esse contexto, já colocam a serviço de seus funcionários planos de saúde que cubram atendimento psicológico (individual e em grupo), e, segundo elas, o resultado desse atendimento tem se refletido nos relacionamentos internos da organização e consequentemente na produtividade.

16



Para concluir nossos estudos sobre a Psicanálise, julgue as seguintes afirmações e marque a correta:

- 1 **Conhecer alguns conceitos psicanalíticos é determinante para o administrador manter sua empresa competitiva no mundo corporativo.**
- 2 **A Psicanálise pode auxiliar na compreensão das atitudes de determinadas pessoas no ambiente de trabalho, que muitas vezes não têm relação direta com o fato em si, e sim com possíveis conflitos internos e não resolvidos.**

Resposta

17

RESUMO

Freud, fundador da escola psicanalítica, nasceu em Viena em 1856. Seus pressupostos teóricos partiram de grande preocupação terapêutica com doentes mentais. Criou os principais conceitos psicanalíticos como determinismo psíquico, libido, consciente, inconsciente, Id, Ego e Superego.

O Id constitui o núcleo interno de nossa personalidade; o Ego é a instância do aparelho psíquico que está em contato com a realidade. Enquanto o Id se orienta pelo princípio do prazer, o Ego se orienta pelo princípio da realidade. O Superego é a instância de personalidade que recompensa o Ego por comportamentos aceitáveis e pune com sentimentos de culpa os comportamentos e/ou pensamentos considerados como inaceitáveis, com base em princípios éticos e morais de um determinado grupo sociocultural.

Os mecanismos de defesa operam de forma inconsciente e tendem a negar, falsificar ou distorcer a realidade, pois só dessa forma o indivíduo consegue suportar as angústias do cotidiano.

Ao conhecer um pouco do trabalho de Freud e dos propósitos da psicanálise, o administrador terá a seu favor conhecimentos úteis na compreensão de certas inadequações das pessoas em situações de interação profissional.

A Psicanálise visa à cura do indivíduo por meio do autoconhecimento. O sujeito, com o apoio do psicanalista, tem acesso a partir de seu inconsciente ao que antes lhe era desconhecido. Com isso descobre as razões pelas quais apresenta determinados comportamentos.

UNIDADE 2 – O COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

MÓDULO 3 – PERSONALIDADE: BASE BEHAVIORISTA

01

1 - BEHAVIORISMO

O Behaviorismo proposto por Burrhus Frederic Skinner, também conhecido como análise experimental do comportamento, tem sua corrente de sustentação no condicionamento operante. Segundo Skinner, o Behaviorismo é "uma proposta que torna possível a abordagem experimental do comportamento humano". Em sua teoria, conhecida como **Teoria do Condicionamento Operante**, os indivíduos tendem a manter comportamentos ou abandoná-los dependendo de suas consequências.

A base de sustentação da teoria Behaviorista leva em consideração os trabalhos de Ivan Pavlov no que se refere aos aspectos de condicionamento e às pesquisas de Edward L. Thorndike sobre o efeito da recompensa a um dado comportamento adequado.

Falaremos um pouco dos trabalhos de Pavlov e Thorndike para que fiquem mais claros os pressupostos de Skinner. Para ele "o behaviorismo é uma proposta que torna possível uma abordagem experimental do comportamento humano ... não será provada sua validade, mas ela fornecerá o caminho mais direto para uma bem-sucedida ciência do ser humano". (Skinner, 1967, pp. 409-410).

Desde criança, Skinner (1904-1990), psicólogo norte-americano, sempre gostou de pesquisas e invenções, o que provavelmente deve ter influenciado seu interesse por tudo que pode ser observável, inclusive o comportamento humano.

Skinner pautou todo o seu trabalho no comportamento observável de animais e pessoas. É considerado na Psicologia como teórico da aprendizagem.

Avesso a explicar o comportamento com base na subjetividade, recusou-se a aceitar explicações sobre o comportamento humano que tivessem base em processos mentais inconscientes. Para ele o que importava era o comportamento que podia ser visto e analisado objetivamente.

02

2 - PAVLOV E O CONDICIONAMENTO RESPONDENTE

Pavlov estudou o reflexo condicionado, ou seja, descobriu que funções autônomas do organismo podem ser condicionadas de tal forma que a resposta dada pelo organismo pode ser explicitada por um estímulo diferente daquele que provoca a resposta inicial.

Pavlov trabalhou com cães. Ele introduzia uma cânula de plástico nas glândulas salivares, para registrar o nível de salivação frente aos estímulos (S).

Ao oferecer alimento (S) para um cão, certamente será gerada uma resposta (R), a salivação do animal. Esse comportamento é puramente reflexo, é involuntário e incondicionado, mas esse comportamento pode ser mantido por um estímulo que não necessariamente seja a comida. Vamos ver.



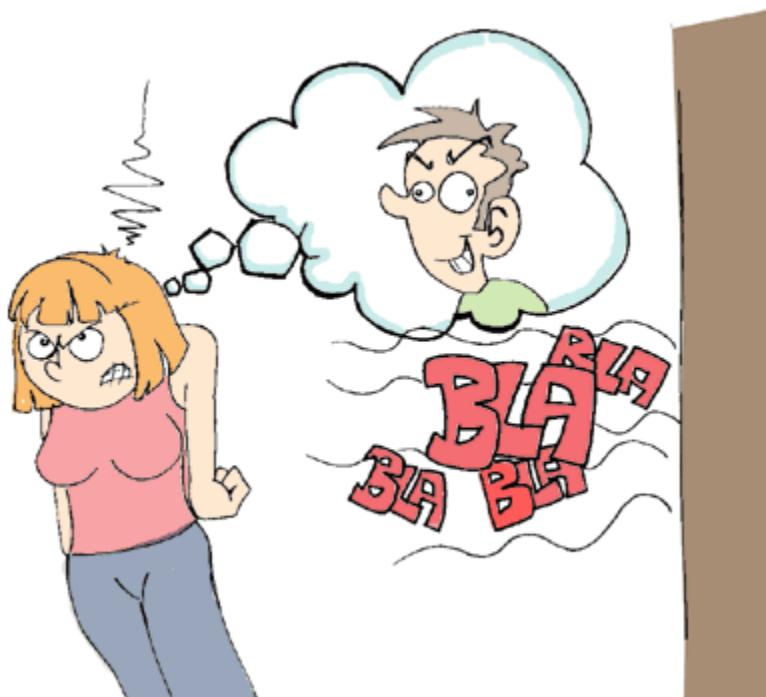
Diante de uma luz muito forte as pupilas se contraem. Lacrimejamos quando descascamos cebolas. Sentimos arrepio na pele quando um ar muito frio nos atinge. Tudo isso acontece independente da nossa vontade, porém são respostas a um estímulo.

03

A experiência clássica de Pavlov associava a comida a uma campainha ao oferecer o alimento ao cão. Antes de oferecer o alimento ao cão, Pavlov fazia o que chamamos em psicologia de emparelhamento de estímulos (som - alimento), após um número X de emparelhamentos, a resposta do animal (salivação) foi explicitada apenas pelo som da campainha, sem que o alimento estivesse presente, ou seja, sempre que ouvia o som da campainha o animal salivava, mesmo sem receber o alimento. A partir do momento em que o cão responde com salivação ao som da campainha podemos afirmar que sua resposta tornou-se condicionada ao som. Observe o esquema abaixo:

ANTES DO CONDICIONAMENTO:**DURANTE O CONDICIONAMENTO:****APÓS CONDICIONAMENTO:****04**

Uma vez que uma resposta condicionada tenha sido adquirida, ela pode vir a se extinguir, se, por reiteradas vezes, for apresentado ao sujeito somente o estímulo condicionado. Para que a resposta condicionada se mantenha, é necessário haver, vez por outra, o mesmo emparelhamento de estímulos. A rapidez da extinção vai depender do sujeito, do tipo de resposta e do espaçamento entre as sessões de condicionamento. Um exemplo:



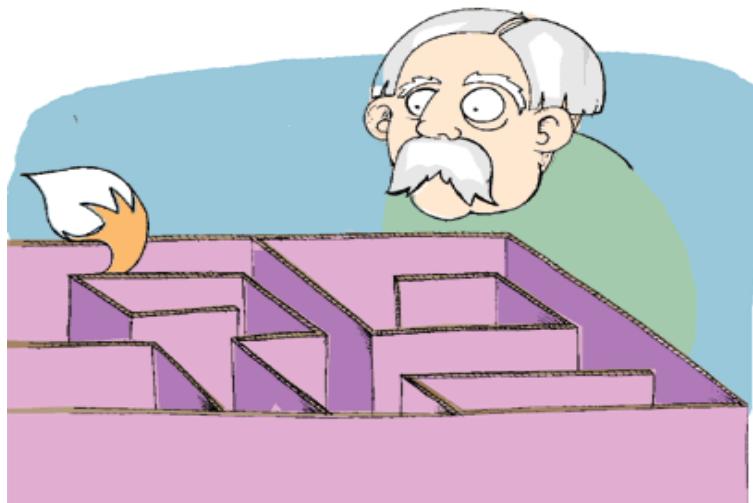
Sílvia e João são da mesma equipe de trabalho. Ambos discutem com frequência devido ao comportamento intransigente e agressivo de João, o que leva Sílvia a um grande sofrimento, despertando-lhe um sentimento de raiva e ansiedade.

As brigas constantes podem ser vistas como estímulos incondicionados e têm como respostas incondicionadas a raiva e a ansiedade. Após várias brigas, só o fato de ver ou ouvir a voz de João, provoca em Sílvia uma resposta condicionada de raiva e ansiedade. Imaginemos que João seja demitido e anos depois ambos voltem a encontrar-se em uma nova empresa, onde João apresente-se mais cortês e compreensivo. Eventualmente a resposta de Sílvia frente à imagem de João pode voltar em forma de pré-condicionamento, mas tenderá a extinguir-se uma vez que João não é mais agressivo ou intolerante como antes.

05

3 - THORNDIKE E A LEI DO EFEITO

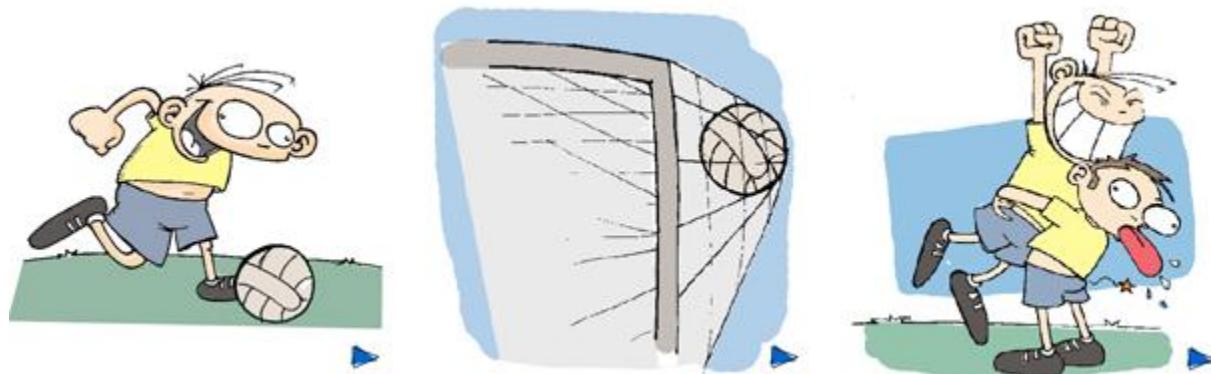
Enquanto Pavlov pesquisava o condicionamento em cães, Thorndike dedicou-se ao estudo do comportamento dos gatos para entender como eles resolviam seus problemas. Ele construiu caixas-problemas para colocar gatos famintos. Do lado de fora, colocava comida como prêmio para aqueles que conseguissem escapar da caixa. Para sair da caixa, bastava que fossem executados movimentos simples, tais como: puxar uma alavanca, ou uma corrente ou repetir movimentos para afrouxar o trinco.



Thorndike acreditava que tanto os animais como os homens resolvem seus problemas por ensaio e erro, ou seja, os comportamentos que obtêm êxito tendem a ser mais frequentes, enquanto os mal-sucedidos tornam-se menos frequentes. Thorndike chamou a isso de **Lei do Efeito**. Segundo ele, das várias respostas à mesma situação, as que forem logo seguidas pela satisfação do animal terão, em igualdade de condições, maior probabilidade de voltarem a ocorrer. Quanto maior for a satisfação ou o desconforto, maior o fortalecimento ou o enfraquecimento da ligação ou conexão entre a situação e a resposta.

06

Thorndike acreditava que as consequências dos atos praticados eram determinantes da manutenção ou não de um determinado comportamento. A aprendizagem seria, portanto, um processo no qual o indivíduo eliminaria as respostas erradas, conservando na memória as respostas certas, isto é, aquelas que lhe trouxeram satisfação e bem-estar.



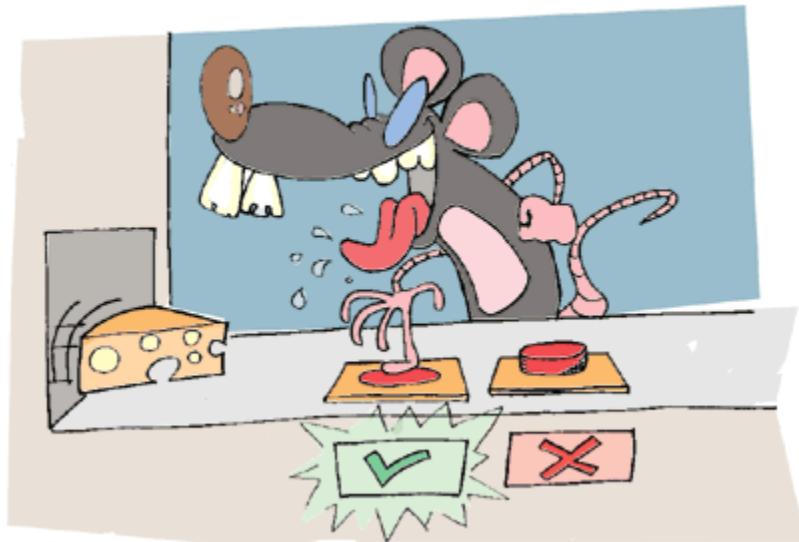
Ao dar várias respostas a uma mesma situação, manter-se-á aquela que estiver mais diretamente ligada à satisfação do sujeito, bem como a sua aceitação pelo meio. Em caso contrário, a tendência é o sujeito abandonar a resposta dada. Quanto maior for o desconforto maior é o enfraquecimento da resposta.

07

4 - SKINNER E O CONDICIONAMENTO OPERANTE

Skinner usa o termo **Condicionamento Operante**, para indicar que o indivíduo opera no meio, isto é, ele interage com as condições ambientais. Para ele, os pesquisadores do comportamento devem ater-se ao comportamento observável e não ao que possam inferir sobre ele.

Em seus experimentos, Skinner treinava animais privados de alimento (pombos e ratos) a darem uma resposta específica por ele, por exemplo, acionar uma alavanca, pisar numa plataforma, etc... Sempre que a resposta esperada era dada, o animal tinha como recompensa o alimento. Ele observou que todas as vezes que ele mudava as condições em que o alimento era oferecido o comportamento do animal também mudava. Isso fortalecia sua tese de que as condições ambientais interferiam diretamente no comportamento dos indivíduos.



08

Skinner certa vez afirmou que o "condicionamento operante não é puxar cordas para fazer uma pessoa dançar; é planejar um mundo no qual uma pessoa faz coisas que afetam o mundo, que, por sua vez, afeta a pessoa" (Skinner, 1972).

O condicionamento, seja de um indivíduo ou de um animal, depende do que acontece depois que o comportamento termina, isto é, após a emissão de uma resposta.

Enquanto o comportamento respondente é controlado pelo que antecede a ele: o estímulo (S), o comportamento operante é controlado por sua consequência, ou seja, a resposta (R).

Comportamento	
Respondente (Pavlov)	Operante (Skinner)
S (som) => R (salivação)	R (acionar lavação) => S (alimento)

O comportamento operante consiste na ação do indivíduo sobre o meio, dando respostas ao ambiente, sem que seja identificado, a priori, qual o estímulo que eliciu/provocou tal resposta. A frequência e a manutenção dessas respostas estarão diretamente ligadas às consequências que produzem no ambiente. Se uma consequência é positiva para o indivíduo, a resposta é reforçada e tenderá a se repetir em situações iguais ou semelhantes. Em caso contrário, a tendência será a diminuição da frequência da resposta.

09

Para Skinner, "quando um dado comportamento é seguido por uma determinada consequência, tem maior probabilidade de repetir-se. Denominamos reforço à consequência que produz tal efeito" (1971).

E o que seria um reforço? Seria a associação de um estímulo que aumenta a probabilidade da resposta, podendo ser:

- **reforço positivo** – que aumenta a probabilidade do comportamento pela presença de um estímulo positivo (recompensa);
- **reforço negativo** – que também aumenta a probabilidade do comportamento porém pela ausência de um estímulo.



Vale esclarecer que o reforço negativo é diferente da punição, que consiste na apresentação de um estímulo aversivo após a ocorrência de um comportamento. Os reforços negativos também podem aumentar a frequência de uma resposta, quando sua remoção é contingente a ela. A extinção de uma resposta está ligada ao fato de não ser reforçada na medida em que ocorre, isto é, não produz uma consequência que seja identificável pelo indivíduo.

10

Os reforços também podem ser classificados como reforços **primários** e **secundários**.

Os primeiros referem-se a recompensas físicas diretas (fome > alimento), enquanto os últimos são estímulos neutros que, associados a reforços primários, atuam como recompensa.



O dinheiro é um exemplo típico de reforço secundário. Ele em si não tem valor de recompensa, porém está associado a reforços primários, isto é, a coisas que podemos obter por meio dele (objetos, prazeres, alimentos, vestuário, etc.).

11

Para Skinner, o comportamento é:

- o que se pode observar de um organismo em ação;
- a parte do funcionamento de um organismo que está engajada em agir sobre ou manter intercâmbio com o meio exterior;
- passível de controle dependendo dos estímulos empregados, em consequência, é possível fazer-se previsões de comportamento futuro, bem como melhorar os reforçamentos para se chegar ao comportamento desejado, desde que se faça uma observação precisa de comportamentos do sujeito em situações semelhantes.

Já a personalidade consiste em uma coleção de padrões de comportamento. As pessoas respondem diferenciadamente às situações do ambiente por terem padrões genéticos diferentes e por vivenciarem experiências particulares. Skinner não considera a existência do inconsciente, pelo fato deste não poder ser observado nem analisado objetivamente.

Ainda sobre o comportamento, Skinner diferencia a recompensa da punição. Ele acredita que ao ser recompensado o sujeito tende a repetir o mesmo padrão de comportamento que o levou à recompensa. Por outro lado, a punição não traz benefícios nem para quem está punindo e muito menos para a pessoa punida. Por exemplo.

Exemplos típicos são as nossas penitenciárias que, em vez de devolver à sociedade pessoas reabilitadas, pune os detentos por terem cometido delitos, o que significa que, em curto espaço de tempo, após a libertação, essas pessoas terão grande possibilidade de retorno aos presídios. Por outro lado, a própria sociedade mantém padrões de comportamentos punitivos em relação ao egresso, quando o discrimina no mercado de trabalho, negando-lhe, muitas vezes, a oportunidade de inserção.

12

5 - BEHAVIORISMO E A ORGANIZAÇÃO

No âmbito das organizações podemos afirmar que os pressupostos do Behaviorismo se adaptam muito bem aos processos de treinamento, principalmente naqueles de área técnica, por meio da instrução programada.

São também utilizados em treinamentos com métodos mais sofisticados em que o empregado estuda por meio dos módulos, avançando em sua aprendizagem na medida em que domina os conteúdos apresentados.

Desta forma, é possível oferecer graus diferenciados de dificuldades ao aprendiz, que evolui para um patamar superior à medida que tem domínio sobre o seu nível atual de conhecimentos.

Nessa forma de treinamento, pode ser dada ao empregado maior oportunidade de acertos, para que se sinta motivado a prosseguir. Por meio do reforço positivo, o funcionário passa a interessar-se mais pelo trabalho que executa, pois se sente livre para fazer suas próprias conexões mentais e efetuar o verdadeiro aprendizado. Como resultado, há maior envolvimento, maior interesse e comprometimento com o trabalho.

InSTRUÇÃO PROGRAMADA

A instrução programada é um método educacional desenvolvido por Skinner. As principais características deste método são:

- estudo é individual com muita pouca intervenção do professor, ou seja, o aluno progride em seu próprio ritmo;
- a matéria a ser aprendida é apresentada em pequenas partes;
- estas são seguidas de uma atividade cujo acerto ou erro é imediatamente verificado.

13



Segundo Skinner, o reforço positivo deve ser usado com seriedade e pode ser de grande importância para as organizações, pois pode garantir os padrões de comportamento desejados pela organização.



Ele aconselha também o cuidado no uso da punição, pois o seu uso não altera o padrão de comportamento, no que se refere à aprendizagem, apenas faz com que o empregado se mantenha cauteloso quanto à ocorrência do comportamento indesejado. Tão logo saia da faixa de controle, a tendência do comportamento indesejado reaparecer é grande, o que pode trazer sérios prejuízos não só para o próprio indivíduo como também para a empresa.

14



Por outro lado, o conhecimento teórico e prático do condicionamento operante ajuda tanto administradores como psicólogos organizacionais a lidar, com maior desenvoltura, com os aspectos motivacionais de uma organização.

Uma das grandes dificuldades da aplicação do behaviorismo nas organizações é controlar as variáveis que interferem no mundo organizacional. Outro aspecto a considerar é a utilização da punição como forma de controle, pois, do ponto de vista organizacional, pode levar à instabilidade, à dependência ou obediência cega às normas e regulamentos, abafando, muitas vezes, a criatividade e a motivação do funcionário.

15

Para concluir os estudos sobre o Behaviorismo, por favor, faça o exercício a seguir, associando os seguintes itens:

Instruções:

Selecione uma das alternativas do menu e em seguida clique sobre o símbolo correspondente para verificar sua resposta.

João, ao entregar um projeto, é elogiado pelo chefe pela sua pontualidade e pela qualidade do trabalho, na reunião semanal da diretoria.



Com o reajuste do seu salário, Maria conseguiu economizar 20% da sua remuneração e finalmente vai realizar a viagem dos seus sonhos.



Pedro foi suspenso por 3 dias e passou a ser constantemente vigiado pelo seu chefe imediato.



A voz de Josefina atrapalha a concentração do Antônio. Quando a Josefina se ausenta da sala, Antônio consegue produzir melhor, toda vez que ela volta para a sala, mesmo que não fale nada, o seu rendimento cai.



Em laboratório, o rato foi privado de água e toda vez que tocava na alavanca a água era liberada para o animal saciar a sua sede.



16

RESUMO

Na visão behaviorista, a personalidade é um conjunto de características inatas e de condicionamentos estabelecidos ao longo da vida do indivíduo. A personalidade é a totalidade dos padrões comportamentais.

Para se fazer uma análise mais apurada da personalidade deve-se considerar:

- os fatores ambientais que exercem influência sobre o seu desenvolvimento;
- os reflexos incondicionados e condicionados, aspectos que vão determinar os padrões de comportamento individual.

Um indivíduo, ao tomar decisões, sempre o fará em função de sua interação com os estímulos ambientais. As decisões são passíveis de manipulação por meio dos estímulos que aumentam ou diminuem a probabilidade da decisão.

Embora a teoria Behaviorista possa ser usada nas organizações, torna-se muito difícil controlar todas as variáveis ambientais com rigor, como se faz em laboratórios experimentais.

Segundo Skinner, o reforço positivo é de grande importância para as organizações, na medida que pode garantir padrões de comportamento desejados pela organização. Aconselha, ainda, cuidado no uso da punição, pois esta não altera padrão de comportamento no que se refere à aprendizagem, e pode levar a uma dependência e uma obediência cega a normas e regulamentos.

UNIDADE 2 – O COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES **MÓDULO 2 – PERSONALIDADE – BASE PSICODRAMÁTICA**

01

1 - MORENO

Jacob Levy Moreno (1889-1974), médico psiquiátrico romeno, é o criador do Psicodrama e do Sociodrama. Iniciou suas atividades de médico em Viena. Interessou-se pela criatividade e espontaneidade. Viu no teatro o espaço ideal para as suas experiências. Considerava o teatro uma forma de expressão em que o artista, ao dar vida a seu personagem, era capaz de atingir a subjetividade de inúmeras pessoas que o assistiam. Com as práticas teatrais, o ser humano muitas vezes se defrontava com suas alegrias e tristezas. Em Viena, desenvolveu o Teatro Espontâneo, o Teatro Terapêutico e o Jornal Vivo. Mudou-se para os Estados Unidos e deu início aos seus estudos sobre Sociometria.

Com o seu trabalho, Moreno estudou como se dá a formação dos vínculos das pessoas com o mundo exterior, o funcionamento das relações interpessoais e desenvolveu técnicas para tratamento e cura do social de forma mais ampla.

Psicodrama

Técnica de representação dramática usada como núcleo de abordagem e exploração da psique humana e seus vínculos emocionais.

Sociodrama

O Sociodrama é um “método de ação grupal no qual os participantes reagem perante situações sociais espontaneamente” (Garcia et al., 1994)

Sociometria

Sociometria deriva do latim *socius* (social) mais *metrum* (medida), significa a medição do grau de vinculação entre indivíduos de um grupo.

02



Moreno nos convida a olhar a humanidade por uma ótica desprovida de preconceitos, a abrir o coração e a mente, deixando um lugar para a alegria. Segundo ele, tudo que acontece no mundo é, em última instância, de nossa responsabilidade, por isso é importante que, antes de qualquer coisa, aceitemos-nos para que possamos aceitar o outro, com suas qualidades e seus defeitos.

Para Moreno "... o Psicodrama é uma proposta de vida, apontada pelas teorias das inter-relações pessoais e da espontaneidade". Por meio do Psicodrama aprendemos a agir e a assumir as responsabilidades pelas ações praticadas. As técnicas psicodramáticas priorizam o lado intuitivo dos indivíduos, fazendo com que brotem as emoções que estão contidas pela racionalidade. A utilização do Psicodrama é muito produtiva nas áreas de: Saúde, Educação e Recursos Humanos.

03

2 - A TEORIA DOS PAPÉIS

O Psicodrama surgiu como uma forma diferenciada de estudar a personalidade. Para Moreno, nossa personalidade é formada pelo "EU", que é constituído pela bagagem hereditária, somada às experiências vividas pelo sujeito ao longo da vida e incorporadas ao seu psiquismo. É esse "EU", definindo os comportamentos do indivíduo no mundo, que o torna diferente dos demais. A esses comportamentos típicos de cada indivíduo, Moreno dá o nome de papéis, e eles compõem a matriz de identidade.

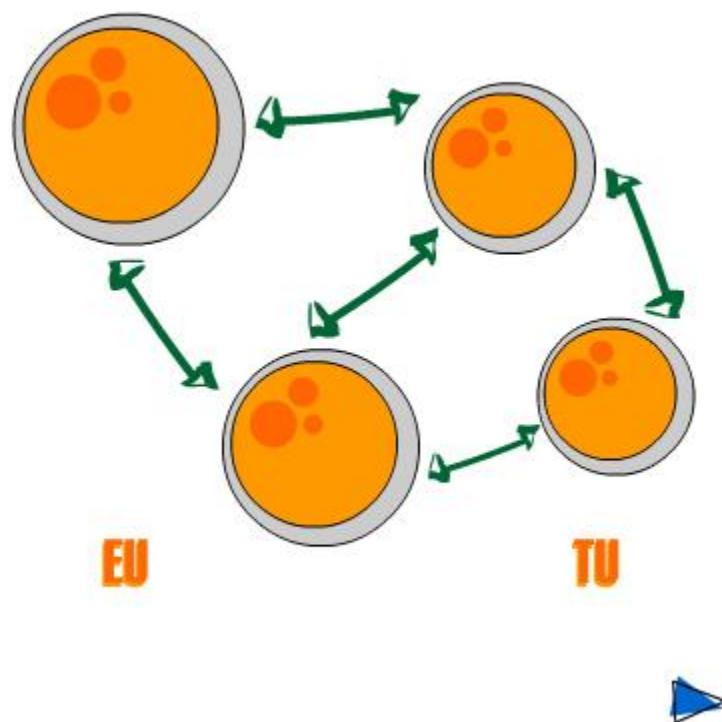


Segundo Moreno, essa matriz ou núcleo é protegido por uma membrana que recebe o nome de "Limite do EU". Na verdade, esse limite é uma forma de defesa da qual o sujeito lança mão para esconder seus reais sentimentos e motivações. Esse limite entra em ação nos casos em que o indivíduo não deseja mostrar-se verdadeiramente, para não suscitar, do meio ambiente, respostas vistas como ameaçadoras que lhe causem grande ansiedade.

04

O sujeito, sempre que está em condições psiquicamente ameaçadoras, lança mão dos "Limites do EU" para defender-se. Quanto maior for o número de vezes que o sujeito utiliza esse tipo de defesa, mais comprometido psiquicamente ele estará, pois deixará de ser espontâneo em seus relacionamentos. Sempre que existir um encurtamento desse limite aparecerá maior número de traços da personalidade e maior número de papéis desempenhados.

É no encontro dos papéis desempenhados pelos diversos indivíduos que surge o vínculo de interação entre eles. Quanto mais uma pessoa se protege pelos "Limites do EU", maior será sua dificuldade de criar vínculos em seus relacionamentos.



Um indivíduo espontâneo, na concepção de Moreno, é aquele capaz de desempenhar seus papéis e formar o maior número de vínculos possíveis. Segundo Bermudez, "a espontaneidade no sentido moreniano é a capacidade de um organismo adaptar-se a novas situações".

05

3 - O PSICODRAMA E SUA TÉCNICA

Ao criar o Teatro Espontâneo e o Jornal Vivo, Moreno pretendia liberar a espontaneidade e a criatividade das pessoas. Sua intenção era acabar com as doenças causadas pelo conservadorismo cultural, dando respostas novas para situações antigas, de forma saudável e criativa.

Por meio da ação dramática, o Psicodrama visa:

- à melhoria da qualidade de vida;
- à resolução dos problemas intrapsíquicos;
- à melhoria nos relacionamentos pessoais;
- ao verdadeiro encontro entre o "eu" das pessoas.



A técnica proposta por Moreno está relacionada à autorrealização uma vez que, por essa abordagem, o sujeito é livre para escolher os papéis que melhor desempenha. Além disso, possibilita conhecer aqueles papéis nos quais encontra maior dificuldade, tendo assim margem para aprimorá-los e colaborar com seu próprio crescimento pessoal.

Enquanto a maioria dos profissionais que atuam na área clínica demonstra maior interesse na comunicação verbal como forma de expressão das angústias psíquicas, Moreno vai além, ele trabalha o ato da dramatização dos conteúdos emocionais com seus pacientes.

4 - PSICODRAMA E SUA APLICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

As empresas têm reconhecido que a busca da excelência é questão de sobrevivência. Por isso, buscam investir na qualificação do seu quadro de profissionais, por os reconhecerem imprescindíveis para o alcance do diferencial competitivo.

Sabe-se, hoje, que o trabalho em equipe, o controle e a inteligência emocional são os grandes desafios do mundo moderno. É importante que funcionários e gestores saibam transitar com desenvoltura pelos

diversos papéis que precisam desempenhar. Quanto melhor o desempenho, maiores serão as chances da empresa no mercado.

Diante disso, podemos adiantar que o Psicodrama vem às organizações como forma de agregar valor, pois sua atuação se realiza no aqui e agora, já que visa à compreensão do comportamento atual e a sua explicação.

Ele não interpreta situações, mas procura criar condições para que os fenômenos organizacionais ocorram de forma espontânea por meio de jogos empresariais e de dinâmicas de grupo.

08



A dramatização ocorre nos contextos: dramático, social e grupal com o apoio dos seguintes instrumentos: cenário, protagonista, diretor, ego auxiliar e auditório.

Além do contexto e dos instrumentos, a dramatização se vale de três etapas fundamentais para o seu sucesso: o aquecimento, a representação propriamente dita e os comentários finais ou compartilhamento.

Técnicas dramáticas são aplicadas em diferentes áreas. Nas organizações, elas podem ser utilizadas em treinamento, desenvolvimento e seleção de profissionais, com o objetivo de mobilizar recursos criativos, minimizar conflitos grupais e melhorar o clima e a qualidade de vida.

Contextos:

- **dramático** - é dado pela situação em que o indivíduo consegue dramatizar um fato, uma emoção, um sentimento que pode levá-lo a entender suas dificuldades;
- **social** - consiste nas vivências que cada um traz do mundo social, (inserir

vírgula) uma vez que cada grupo tem regras e leis peculiares;
 - grupal - consiste nos integrantes do grupo, dispostos no palco e compromissados com o processo da cura terapêutica.

Instrumentos:

- cenário - local onde as cenas se desenvolvem em que o protagonista dramatiza situações que são significativas para ele. O cenário tem, em geral, a forma semicircular para que todos os participantes possam se ver;
- protagonista - é o ator, é o membro do grupo em torno do qual está centrada a dramatização. Ele desempenha o papel que lhe é designado e, nessa posição, expressa seus sentimentos, seus pensamentos e suas emoções. Essa posição pode ser ocupada por diferentes membros, em situações distintas;
- diretor - responsável pela condução do grupo (psicólogo ou psiquiatra com formação específica nessa área). É quem produz a cena junto com o protagonista, de forma que fique claro para os demais em que contexto a situação se passa. Ele analisa, posteriormente, os efeitos da dramatização no protagonista e no grupo;
- ego auxiliar, como o próprio nome diz, é aquele que auxilia o diretor na condução do grupo. Entre suas funções, está a intervenção no contexto dramático para ajudar o protagonista a encenar seus problemas;
- auditório - composto pelos demais integrantes do grupo que podem ou não interagir com o protagonista, sob a orientação e análise do coordenador do trabalho. Podem emitir opiniões e sentimentos em relação à cena e ao próprio protagonista.

Etapas fundamentais:

- aquecimento - visa à desinibição dos membros do grupo. Seu objetivo é preparar o participante para dramatizar as cenas. Visa diminuir tensões e defesas;
- dramatização, propriamente dita, o membro do grupo se coloca como protagonista da cena;
- comentários finais constituem a etapa conclusiva do trabalho. Todos os participantes, juntamente com o diretor e o ego auxiliar, se colocam em relação ao trabalho desenvolvido naquela sessão. Essa fase tem o propósito de dar ao protagonista uma dimensão dos efeitos de seus sentimentos, comportamentos e ações sobre as pessoas com quem ele interage.



O Psicodrama pode ser usado em situações de treinamento, de seleção, de avaliação organizacional e de pessoas, etc. É um método eficiente para evidenciar defesas conscientes e inconscientes das pessoas. Por intermédio do Psicodrama, é possível à pessoa conhecer suas emoções, reconhecer os sentimentos no momento em que surgem e administrá-los.

O método psicodramático utilizado no contexto organizacional possibilita vivência e reflexões que favorece o autoconhecimento, o desenvolvimento de aspectos motivacionais e a autoconfiança do profissional. Além disso, facilita o aprimoramento de habilidades interpessoais, tais como colaboração, comunicação, autocontrole e empatia, além do reconhecimento da importância do seu papel, como membro da empresa, para o cumprimento dos objetivos organizacionais e da qualidade do ambiente de trabalho.

A representação de papéis, possibilitados por diferentes técnicas psicodramáticas, possibilita os profissionais a refletirem sobre situações de conflitos e sobre a qualidade do desenvolvimento dos seus papéis no contexto organizacional, muitas vezes, vestido do papel de outros profissionais, ou seja, observado sobre outro ângulo ou perspectiva.

Vale lembrar que a aplicação do Psicodrama nas empresas, requer um contexto, um tema e um profissional preparado para aplicar a técnica e trabalhar com as questões surgidas para que não fiquem questões mal resolvidas.



11



O que acha de, antes de concluir este módulo, verificar o que você aprendeu sobre a Teoria dos Papéis? Marque a(s) atividade(s) que pode(m) utilizar o método psicodramático no contexto organizacional.

- 1 Processo de recrutamento e seleção de profissionais.
- 2 Controle de estoque.
- 3 Treinamento de gestores .
- 4 Análise do balanço patrimonial.
- 5 Problemas de comunicação interpessoal.
- 6 Resolução de conflitos.

Resposta

12

RESUMO

O expoente máximo da técnica do Psicodrama é o médico Jacob Levy Moreno que sempre se preocupou com a necessidade da expressão do ser humano para o processo de cura de seus males psíquicos. Ele lançou mão de um método nada convencional para sua época - o Psicodrama - no qual as pessoas podiam expressar sua dor psíquica por meio da encenação teatral.

Para Moreno nossa personalidade é formada pelo "EU", o qual é constituído pela bagagem hereditária mais as experiências vividas pelo sujeito ao longo da vida.

O "EU" orienta os comportamentos do indivíduo no mundo, determinando o que Moreno chama de matriz de identidade. Aos comportamentos típicos de cada indivíduo, Moreno dá o nome de papéis. É no encontro dos papéis desempenhados pelos diversos indivíduos que surge o vínculo de interação entre eles.

O Psicodrama visa, por intermédio da ação dramática, à melhoria da qualidade de vida, à resolução dos problemas intrapsíquicos, à melhoria dos relacionamentos pessoais e ao verdadeiro encontro entre o "eu" das pessoas.

São características do Psicodrama:

- os três contextos: dramático, social e grupal;
- os cinco instrumentos ou elementos: protagonista, diretor, ego auxiliar, cenário e auditório ou plateia;
- as três etapas fundamentais: aquecimento, dramatização e comentários finais ou compartilhamento.

É usado nas empresas nos processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, administração de conflitos, tomada de decisão, motivação, comunicação, todos as situações que envolvem as relações humanas. Por meio da utilização do Psicodrama nas organizações, os indivíduos aprendem não só a lidar com suas emoções, mas também a se perceberem como alguém que desempenha um papel e que deve ter um comprometimento e responsabilidade para com esse papel como membro da organização.

O desempenho de papéis na situação de dramatização favorece os profissionais e gestores a vivenciarem papéis, bem ou mal desenvolvidos, com o objetivo de melhorar o exercício de suas atribuições, minimizar conflitos, desenvolver autoconfiança.