

Ministério da Educação – MEC  
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES  
Diretoria de Educação a Distância – DED  
Universidade Aberta do Brasil – UAB  
Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP  
Bacharelado em Administração Pública

# PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Denise de Camargo



© 2009. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Todos os direitos reservados.

A responsabilidade pelo conteúdo e imagens desta obra é do(s) respectivo(s) autor(es). O conteúdo desta obra foi licenciado temporária e gratuitamente para utilização no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil, através da UFSC. O leitor se compromete a utilizar o conteúdo desta obra para aprendizado pessoal, sendo que a reprodução e distribuição ficarão limitadas ao âmbito interno dos cursos. A citação desta obra em trabalhos acadêmicos e/ou profissionais poderá ser feita com indicação da fonte. A cópia desta obra sem autorização expressa ou com intuito de lucro constitui crime contra a propriedade intelectual, com sanções previstas no Código Penal, artigo 184, Parágrafos 1º ao 3º, sem prejuízo das sanções cíveis cabíveis à espécie.

C172p Camargo, Denise de  
Psicologia organizacional / Denise de Camargo. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2009.  
126p. : il.  
  
Inclui bibliografia  
Bacharelado em Administração Pública  
ISBN: 978-85-61608-76-7  
  
1. Psicologia organizacional - Estudo e ensino. 2. Administração de empresas. 3. Liderança.  
4. Educação a distância. I. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Brasil). II. Universidade Aberta do Brasil. III. Título.  
  
CDU: 65

*Catálogo na publicação por: Onélia Silva Guimarães CRB-14/071*

**PRESIDENTE DA REPÚBLICA**

Luiz Inácio Lula da Silva

**MINISTRO DA EDUCAÇÃO**

Fernando Haddad

**PRESIDENTE DA CAPES**

Jorge Almeida Guimarães

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

REITOR

*Álvaro Toubes Prata*

VICE-REITOR

*Carlos Alberto Justo da Silva*

**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**

DIRETOR

*Ricardo José de Araújo Oliveira*

VICE-DIRETOR

*Alexandre Marino Costa*

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

CHEFE DO DEPARTAMENTO

*João Nilo Linhares*

SUBCHEFE DO DEPARTAMENTO

*Gilberto de Oliveira Moritz*

**SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**

SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

*Carlos Eduardo Bielschowsky*

**DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**

DIRETOR DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

*Celso José da Costa*

COORDENAÇÃO GERAL DE ARTICULAÇÃO ACADÊMICA

*Nara Maria Pimentel*

COORDENAÇÃO GERAL DE SUPERVISÃO E FOMENTO

*Grace Tavares Vieira*

COORDENAÇÃO GERAL DE INFRAESTRUTURA DE POLOS

*Francisco das Chagas Miranda Silva*

COORDENAÇÃO GERAL DE POLÍTICAS DE INFORMAÇÃO

*Adi Balbinot Junior*

## **COMISSÃO DE AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO – PNAP**

Alexandre Marino Costa  
Claudinê Jordão de Carvalho  
Eliane Moreira Sá de Souza  
Marcos Tanure Sanabio  
Maria Aparecida da Silva  
Marina Isabel de Almeida  
Oreste Preti  
Teresa Cristina Janes Carneiro

## **METODOLOGIA PARA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**

Universidade Federal de Mato Grosso

## **COORDENAÇÃO TÉCNICA – DED**

André Valente de Barros Barreto  
Soraya Matos de Vasconcelos  
Tatiane Michelin  
Tatiane Pacanaro Trinca

## **AUTORA DO CONTEÚDO**

Denise de Camargo

## **EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS DIDÁTICOS CAD/UFSC**

Coordenador do Projeto  
*Alexandre Marino Costa*

Coordenação de Produção de Recursos Didáticos  
*Denise Aparecida Bunn*

Supervisão de Produção de Recursos Didáticos  
*Flavia Maria de Oliveira*

Designer Instrucional  
*Denise Aparecida Bunn*  
*Andreza Regina Lopes da Silva*

Supervisora Administrativa  
*Erika Alessandra Salmeron Silva*

Capa  
*Alexandre Noronha*

Ilustração  
*Igor Baranenko*

Projeto Gráfico e Finalização  
*Annye Cristiny Tessaro*

Editoração  
*Rita Castelan*

Revisão Textual  
*Sergio Meira*

Créditos da imagem da capa: extraída do banco de imagens Stock.xchng sob direitos livres para uso de imagem.

## PREFÁCIO

Os dois principais desafios da atualidade na área educacional do país são a qualificação dos professores que atuam nas escolas de educação básica e a qualificação do quadro funcional atuante na gestão do Estado Brasileiro, nas várias instâncias administrativas. O Ministério da Educação está enfrentando o primeiro desafio através do Plano Nacional de Formação de Professores, que tem como objetivo qualificar mais de 300.000 professores em exercício nas escolas de ensino fundamental e médio, sendo metade desse esforço realizado pelo Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB). Em relação ao segundo desafio, o MEC, por meio da UAB/CAPES, lança o Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP). Esse Programa engloba um curso de bacharelado e três especializações (Gestão Pública, Gestão Pública Municipal e Gestão em Saúde) e visa colaborar com o esforço de qualificação dos gestores públicos brasileiros, com especial atenção no atendimento ao interior do país, através dos Polos da UAB.

O PNAP é um Programa com características especiais. Em primeiro lugar, tal Programa surgiu do esforço e da reflexão de uma rede composta pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), do Ministério do Planejamento, pelo Ministério da Saúde, pelo Conselho Federal de Administração, pela Secretaria de Educação a Distância (SEED) e por mais de 20 instituições públicas de ensino superior, vinculadas à UAB, que colaboraram na elaboração do Projeto Político Pedagógico dos cursos. Em segundo lugar, esse Projeto será aplicado por todas as instituições e pretende manter um padrão de qualidade em todo o país, mas abrindo

margem para que cada Instituição, que ofertará os cursos, possa incluir assuntos em atendimento às diversidades econômicas e culturais de sua região.

Outro elemento importante é a construção coletiva do material didático. A UAB colocará à disposição das instituições um material didático mínimo de referência para todas as disciplinas obrigatórias e para algumas optativas. Esse material está sendo elaborado por profissionais experientes da área da administração pública de mais de 30 diferentes instituições, com apoio de equipe multidisciplinar. Por último, a produção coletiva antecipada dos materiais didáticos libera o corpo docente das instituições para uma dedicação maior ao processo de gestão acadêmica dos cursos; uniformiza um elevado patamar de qualidade para o material didático e garante o desenvolvimento ininterrupto dos cursos, sem paralisações que sempre comprometem o entusiasmo dos alunos.

Por tudo isso, estamos seguros de que mais um importante passo em direção à democratização do ensino superior público e de qualidade está sendo dado, desta vez contribuindo também para a melhoria da gestão pública brasileira, compromisso deste governo.

*Celso José da Costa*  
*Diretor de Educação a Distância*  
*Coordenador Nacional da UAB*  
*CAPES-MEC*

# SUMÁRIO

Apresentação..... 9

## **Unidade 1** – Introdução ao estudo da Psicologia Organizacional

Introdução ao estudo da Psicologia Organizacional..... 15

    O campo de ação da Psicologia Organizacional..... 16

    Origem da Psicologia Organizacional..... 23

    A Psicologia Organizacional no Brasil..... 33

## **Unidade 2** – O indivíduo na organização

O indivíduo na organização..... 43

    Motivação..... 44

    Percepção..... 62

    Aprendizagem..... 73

### **Unidade 3 – O grupo na organização**

Liderança.....	93
Características do líder.....	94
Teorias de liderança.....	99
Processo de socialização.....	105
Considerações finais.....	121
Referências.....	123
Minicurrículo.....	126

# APRESENTAÇÃO

Prezado aluno!

Você está iniciando a disciplina *Psicologia Organizacional* que integra o curso de Graduação em Administração Pública na modalidade a distância, âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), e tem como objetivo lhe:

- ▶ apresentar o campo de ação da Psicologia Organizacional;
- ▶ explicar as contribuições da Psicologia ao estudo das pessoas no contexto das organizações;
- ▶ enumerar os principais conceitos e teorias que compõem a disciplina;
- ▶ apontar a aplicabilidade dos conceitos por meio dos exemplos apresentados; e
- ▶ demonstrar os conhecimentos da Psicologia Organizacional em sua vida pessoal e profissional.

O termo mudança vem sendo utilizado com frequência no campo da Administração. Nos últimos anos, tem sido essa a palavra de ordem. As transformações ocorrem em todos os setores. A tecnologia, o cenário econômico e político, as concorrências e as tendências do mercado são exemplos de forças que atuam promovendo mudanças. Hoje em dia as organizações enfrentam um ambiente dinâmico e precisam acompanhar esse novo cenário.

Não seria exagero afirmar que a mobilização das pessoas é fundamental para promover mudança. “Nada acontece sem as pessoas”, é o que hoje se fala diariamente nas organizações. Até porque as organizações, embora tenham propriedades físicas, como

edifícios, escritórios e equipamento, são agregados de pessoas que trabalham (ROBBINS, 1999). As ações organizacionais são ações de indivíduos combinados, e podem ser dinâmicas e promotoras de mudanças ou repetitivas e meras mantenedoras da situação atual.

Quando pedimos aos administradores que descrevam as dificuldades enfrentadas no desempenho do seu trabalho, fica ainda mais evidente a importância das pessoas nas organizações. A primeira coisa que nos chama a atenção é que as respostas envolvem sempre pessoas. Eles relatam, por exemplo, entre outras dificuldades, os problemas que enfrentam na interação com as pessoas. Falam da falta de motivação dos trabalhadores, dos conflitos entre eles quando trabalham em equipe e das dificuldades de comunicação, principalmente quando é necessário fazer mudanças no trabalho.

Por outro lado, quando pedimos aos trabalhadores que também descrevam os problemas que enfrentam no desenvolvimento do seu trabalho, as respostas também incluem questões de interação pessoal e satisfação no trabalho. Eles falam da falta de autonomia para tomar decisões, da falta de reconhecimento do seu trabalho e muitas vezes se queixam do comportamento autoritário dos gestores. Tanto os administradores como os trabalhadores falam, cada um do seu lugar, da importância das relações entre pessoas para bom desempenho da organização.

Esta disciplina, *Psicologia Organizacional*, tratará de temas que ajudarão você a compreender melhor as relações entre as pessoas no contexto das organizações. Em um cenário de tantas mudanças no mundo do trabalho, os administradores passam cada vez mais a admitir a importância das pessoas no sucesso de qualquer empreendimento buscando responder questões do tipo:

- ▶ Como conciliar os objetivos da organização com o desenvolvimento humano dos trabalhadores?
- ▶ Como alcançar meus objetivos e, ao mesmo tempo, ser útil à organização em que trabalho?

Nesse sentido, organizamos seu percurso na disciplina em três Unidades, tratando de temas atuais.

Unidade 1 – Introdução ao estudo da Psicologia Organizacional. Nesta Unidade você é convidado a conhecer o campo de ação da disciplina, onde e como surgiu e para onde ela caminha. A intenção é que você forme uma visão global e, ao mesmo tempo, identifique os momentos importantes na construção da Psicologia Organizacional.

Unidade 2 – O indivíduo na organização. Aqui você terá acesso à alguns conceitos da Psicologia tais como: motivação, percepção e aprendizagem. Conceitos esses que contribuem para melhorar a compreensão do comportamento das pessoas no contexto das organizações.

Unidade 3 – O grupo na organização. Neste momento iremos apresentar as principais teorias sobre liderança, o conceito de socialização e estudos que ajudam na compreensão das relações entre as pessoas nos grupos.

Agora que você já tem mais claro o que iremos tratar nesta disciplina, *Psicologia Organizacional*, e sua importância na sua formação acadêmica e profissional, mãos à obra e bons estudos!

*Professora Denise de Camargo*



# UNIDADE 1

## INTRODUÇÃO AO ESTUDO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade você deverá ser capaz de:

- ▶ Identificar o campo de ação da Psicologia Organizacional;
- ▶ Situar o surgimento da Psicologia Organizacional e para onde ela caminha;
- ▶ Tomar conhecimento da aplicabilidade dos conceitos por meio dos exemplos apresentados; e
- ▶ Conhecer a história da Psicologia Organizacional no Brasil e suas práticas.



# INTRODUÇÃO AO ESTUDO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Caro estudante!

Vamos a partir de agora identificar o campo de ação da Psicologia Organizacional, situar o seu surgimento, tomar conhecimento da aplicabilidade dos conceitos por meio dos exemplos apresentados, além de conhecer a história da Psicologia Organizacional no Brasil e suas práticas. Bons Estudos!

Allan Cohen e Stephen Fink, em seu livro *Comportamento Organizacional*, afirmaram que:

Estamos no meio a uma revolução gerencial e organizacional. As velhas regras quanto ao tratamento a ser dado às pessoas, à organização do trabalho e às formas de liderar estão desmontando (COHEN e FINIK, 2003, p.V).

A nova realidade de mudança exige dos administradores que se interessem pela ciência que estuda o comportamento e a subjetividade. Estamos precisando buscar novas formas de fazer as coisas funcionarem melhor, mais rápido, porém, sem perder a finalidade maior da Psicologia, que é criar condições para o desenvolvimento humano.

As organizações precisam acelerar os ajustes para a nova tecnologia, a nova concorrência, as novas regulamentações e reivindicações trabalhistas e tantas outras mudanças do cenário público e privado. Os gerentes precisam trabalhar de modo rápido e inteligente e também distanciar-se do ritmo acelerado adotando postura reflexiva para análise constante do cenário do mercado local e global.

Todos esses ajustes passam pelas pessoas. O homem e suas competências, suas habilidades, suas resistências à mudança, seus processos de adaptação, suas estratégias de aprendizagem, seus pensamentos, suas tensões, suas emoções etc. Por todos esses fatores é uma época muito propícia para estudar Psicologia Organizacional.

Assim, vamos começar a apresentar o campo de ação da Psicologia Organizacional e exemplos de sua aplicação. Depois passaremos a recuperar os momentos históricos importantes que marcaram a construção da disciplina como um campo de pesquisa e aplicação.

## O CAMPO DE AÇÃO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

A Psicologia Organizacional tem três grandes áreas de preocupações: o trabalho, a organização e a gestão de pessoas.

- ▶ **Trabalho:** este é o foco principal de preocupação da Psicologia Organizacional. O trabalho como meio para a realização das pessoas e como meio para a produção. Pelo trabalho o homem produz objetos e serviços ao mesmo tempo em que realiza trocas sociais. O trabalho também está presente em todos os momentos da vida dos indivíduos. Quando analisamos

os ciclos de vida de indivíduos, em nossa sociedade ocidental, verificamos que sua vida educacional é, de alguma forma, uma preparação para se inserir no mundo do trabalho. Depois as pessoas passam a maior parte da vida trabalhando para se desligarem só na aposentadoria. Assim, o trabalho cumpre muitas funções na vida das pessoas. Ele é meio de sobrevivência, meio de realização pessoal, meio de adoecimento, de construção de identidade, enfim, um meio de socialização.

*E para você, o que é o trabalho? É motivo de realização?*

O trabalho é algo que você não realiza isoladamente. Por isso as pessoas em geral trabalham dentro de organizações. Portanto, a outra área de preocupação do campo de estudo dessa disciplina é a organização.

- ▶ **Organização:** Como é essa organização, como ela se estrutura para dar conta de sua missão? Qual modelo de gestão de pessoas utiliza? Qual a cultura da organização? São algumas das perguntas feitas pelos profissionais da área. Isto porque o comportamento das pessoas depende, entre outros fatores, dos padrões culturais do meio onde vivem. Assim, para auxiliar na criação de novos modos de relacionamento no trabalho, o administrador precisa ampliar seus conhecimentos sobre o comportamento e a subjetividade em contextos de trabalho.

*Você pode estar se perguntando por que?*

Pelo simples fato de que o administrador necessita saber lidar com pessoas, pois as organizações – como

já afirmamos – embora tenham propriedades físicas como edifícios, escritórios e equipamento, são agregados de pessoas que trabalham (ROBBINS, 1999).

- ▶ **Gestão de pessoas:** esta área da Psicologia Organizacional preocupa-se com a maneira pela qual uma organização se constitui para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. É o que hoje se chama de gestão de pessoas, ou seja, as estratégias, as políticas e as práticas ou os processos de como lidar com as pessoas.

Assim, podemos afirmar que o objetivo da ação da Psicologia Organizacional implica em oferecer contribuições ao administrador para que possa promover e assegurar um ambiente saudável e produtivo que contemple as necessidades tanto do trabalhador quanto da organização.

*Mas, concretamente, como você acredita que essas preocupações podem se materializar?*

Vamos ver melhor através de alguns exemplos de aplicação da Psicologia nas organizações:

- ▶ nos processos de treinamento;
- ▶ na eficácia de liderança e tomada de decisão;
- ▶ na avaliação de desempenho;
- ▶ no planejamento do trabalho;
- ▶ nos programas de motivação, aprendizagem e satisfação no trabalho;
- ▶ no desenvolvimento do trabalho em grupo;
- ▶ nos programas de mudança comportamental;

- ▶ na administração das situações de estresse profissional e outras situações de impacto na saúde dos trabalhadores;
- ▶ na melhoria do processo de comunicação; e
- ▶ nas pesquisas de cultura e ambiente organizacional.

*Para você compreender melhor a aplicação dos conhecimentos da Psicologia nas organizações, vamos apresentar o objetivo e o que pode ser realizado em alguns dos exemplos listados anteriormente. Pronto? Podemos começar?*

- ▶ **Processos de treinamento:** conjunto de atividades que objetiva explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva das pessoas, visando mudanças de comportamentos e atitudes bem como a aquisição de novas **habilidades\*** e **conhecimentos\***. Essa atividade tem como meta maximizar o desempenho profissional e motivacional do ser humano para melhorar os resultados e o clima organizacional. Exemplos de processos de treinamento são: palestras, seminários, cursos, estágios, programas de atividades monitoradas, dinâmicas de grupo.
- ▶ **Eficácia de liderança e tomada de decisão:** a tomada de decisão são as ações do dia a dia que deem resultados satisfatórios para a organização. Tomar decisões depende de análises eficientes do dia a dia profissional. Os diferentes cenários e situações de conflitos no mundo administrativo e dos negócios não conhecem receitas básicas e padronizadas, mas sim nos remetem a diagnosticar as melhores soluções e alternativas para o processo decisório. Assim, necessitamos de métodos para identificação e definição do problema e geração de alternativas de

**\*Habilidade** – refere-se à capacidade de trabalhar com eficácia como membro de um grupo, ou seja, diz respeito às aptidões para trabalhar com as pessoas e para obter resultados por meio dessas pessoas. Fonte: Lacombe (2004).

**\*Conhecimento** – conteúdo de valor agregado do pensamento humano, obtido pela percepção e manipulação das informações. Nas organizações, encontra-se não só em documentos, em manuais ou na mente das pessoas que nelas trabalham, mas também nas rotinas, nos processos, nas normas e práticas organizacionais. Fonte: Lacombe (2004).

soluções. Exemplos de atividades são os programas de identificação e desenvolvimento de lideranças e os treinamentos com foco no conhecimento das estratégias de tomadas de decisão.

- ▶ **Avaliação de desempenho:** corresponde a uma análise sistemática do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. O objetivo final da Avaliação de Desempenho é contribuir para o desenvolvimento das pessoas na organização. Exemplos de ações são: os planejamentos de trabalho, os planejamentos de carreira, reestruturação de cargos e salários, redistribuição de funções.
- ▶ **Planejamento do trabalho:** o foco com o planejamento do trabalho, no campo da Psicologia, é voltado prioritariamente para um conjunto de preocupações relacionadas à saúde do trabalhador. Insere-se, especialmente, naquele conjunto de estratégias que visam prevenir problemas de saúde, como por exemplo, os de saúde mental e psicossomáticos, as lesões por esforços repetitivos, os acidentes de trabalho.
- ▶ **Programas de motivação, aprendizagem e satisfação no trabalho:** a satisfação no trabalho está diretamente relacionada a saúde do trabalhador, ao prazer ou à felicidade no trabalho e a insatisfação está na origem do desprazer ou do sofrimento no trabalho. A título de reflexão sobre ações que promovam satisfação no trabalho e saúde dos trabalhadores, sugerimos avaliação e mudanças na concepção e organização do trabalho que sejam direcionadas para os aspectos psicossociais do trabalho. Ações que promovem mudanças precisam considerar, por exemplo:

- ▶ implementar a autonomia e o controle no trabalho exercidos pelos trabalhadores, com aumento das participações individual e coletiva em processos decisórios;
- ▶ enriquecimento do trabalho e aumento do conhecimento e das habilidades a partir do envolvimento dos trabalhadores em todo o processo de trabalho;
- ▶ possibilidade de desenvolvimento da carreira e de segurança no emprego; e
- ▶ melhorias das condições do ambiente físico de trabalho (ruído, temperatura, iluminação).

Consideramos, hoje em dia, que toda a mudança no trabalho deve ser feita de modo que elas correspondam às necessidades, expectativas e desejos dos trabalhadores (quando não puderem atendê-los, que sejam muito bem expostos os motivos) e que sejam compatíveis com as características e as exigências das tarefas.

- ▶ **Programas de mudança comportamental:** são os programas que visam mudanças do comportamento que acontecem reforçando sistematicamente cada passo sucessivo que move o indivíduo mais para perto da resposta desejada. Podemos destacar como exemplos de programa de mudança comportamental os programas de modelagem para conseguir hábitos de vida saudáveis e os programas de enfrentamento da **drogadição\***.
- ▶ **Administração das situações de estresse profissional e outras situações de impacto na saúde dos trabalhadores:** estudos de Psicologia tem demonstrado que é cada vez mais evidente que a organização do trabalho e o modelo de gestão concentram os principais fatores psicossociais relativos

\***Drogadição** – termo genérico criado para compreender qualquer modalidade de adição bioquímica por parte de ser humano a alguma droga (substância química).  
Fonte: Elaborado pela autora.

ao ambiente de trabalho presentes no adoecimento dos trabalhadores em todos os setores. Portanto, enfrentar preventivamente os fatores estressores no trabalho é desenvolver ações humanizadoras nas relações de trabalho. Esses estudos indicam alguns princípios norteadores para as necessárias mudanças na organização do trabalho e gestão na saúde, tais como:

- ▶ fortalecimento do trabalho em equipe multiprofissional, fomentando à transversalidade;
- ▶ compromisso com a democratização das relações de trabalho; e
- ▶ valorização dos profissionais da rede, estimulando processos de educação permanente (RIOS, 2008).

*Até agora falamos da ação da Psicologia Organizacional e de suas possíveis contribuições para a Administração. Mas, o que vem a ser Psicologia Organizacional?*

A Psicologia Organizacional refere-se ao estudo do comportamento e da subjetividade das pessoas no contexto das organizações. Sendo uma área de especialização da Psicologia, utiliza seus conhecimentos teóricos e metodológicos.

Os psicólogos organizacionais são frequentemente empregados nas empresas, na indústria e nos órgãos governamentais, principalmente atuando em três áreas:

- ▶ **Psicologia dos fatores humanos:** refere-se a melhoria do *design* da função das máquinas e do ambiente de trabalho.
- ▶ **Psicologia de recursos humanos:** relacionada ao recrutamento, teste, treinamento, adequação e avaliação de funcionários.

- ▶ **Psicologia organizacional:** faz referência ao estilo gerencial, motivação de trabalhadores, satisfação no trabalho, desenvolvimento de programas de qualidade de vida e pesquisas (HUFFMAN, 2003).

*Para compreender melhor o campo da ação dessa disciplina na atualidade, convidamos você a conhecer a história da Psicologia Organizacional. Para isto vamos recordar os momentos mais significativos e ilustrar com exemplos sua aplicação.*

## ORIGEM DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

A Psicologia Organizacional surge no final do século XIX influenciada pela procura de racionalização do trabalho no processo de fabricação no setor industrial. O marco é o trabalho de [Frederick Winslow Taylor](#) (1880), pioneiro da administração científica, que estabeleceu critérios para o planejamento na situação do trabalho com o objetivo de aumentar a produção.

Taylor julgou resolver de forma definitiva os problemas de produção. Sua suposição era que se o trabalhador desempenhasse corretamente suas funções a empresa teria mais lucros. Para aumentar a eficiência no trabalho e assim aumentar os lucros, ele formulou os seguintes princípios:



### Saiba mais Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915)



Engenheiro norte-americano, foi aprendiz, operário, mecânico e engenheiro-chefe. Ele é considerado o pai da administração científica, cujos princípios se baseavam na estrutura formal e nos processos de organização. Taylor entrou em contato com os problemas da administração em 1884, quando se tornou engenheiro-chefe da Midvale Steel Company. Fonte: <<http://br.geocities.com/phellipebrugg/taylor.html>>. Acesso em: 3 jul. 2009.



- ▶ planejar os métodos de trabalho para aumentar a eficiência;
- ▶ selecionar os melhores trabalhadores e treiná-los para que se adaptem aos novos métodos; e
- ▶ desenvolver um clima de cooperação entre os encarregados (gerentes) e trabalhadores, e estimular a cooperação entre a administração e trabalhadores, criando assim um ambiente melhor de trabalho.

A Psicologia, para atender os objetivos da administração científica, passou a ser utilizada como ferramenta para análise do trabalho com o objetivo de descobrir o melhor modo de fazer as coisas para planejar os métodos de trabalho, selecionar e treinar os trabalhadores. A análise do trabalho, também chamada de análise de cargo, é o procedimento utilizado para descrever tanto os diferentes tipos de trabalho quanto as características humanas necessárias para o desenvolvimento das atividades.

Isto implica em fazermos uma descrição detalhada das tarefas envolvidas em um cargo, determinarmos a relação deste cargo com outros, além de averiguamos o conhecimento, habilidades e capacidades necessários para que uma pessoa tenha bom desempenho no cargo (ROBBINS, 1999).

*Para compreendermos melhor o que é uma análise de cargo vamos decompor o trabalho de um policial. Podemos começar?*

Supondo que uma das principais tarefas de um policial é prender suspeitos, podemos dividi-la em ações específicas, tais como:

- ▶ ir à casa do suspeito para fazer a prisão;
- ▶ bater à porta e identificar-se;
- ▶ algemar o suspeito;
- ▶ informar o suspeito de seus direitos;

- ▶ colocar o suspeito no carro;
- ▶ levar o suspeito à delegacia; e
- ▶ fazer o relatório depois de prender o suspeito.

Observe que para cada função o policial precisa realizar uma série de tarefas e cada tarefa pode ser ainda subdividida em atividades, certo? Podemos identificar neste exemplo que a função principal é prender suspeitos. Uma das tarefas é ir à casa do suspeito e prendê-lo. E que uma atividade seria algemar o suspeito. Ainda podemos relacionar uma série de ações específicas envolvidas nessa atividade, tais como: liberar as algemas da cintura; colocá-las na mão direita; abrir-las com a mão esquerda; colocá-las no pulso do suspeito; e fechá-las (SPECTOR, 2002).

Assim, sob a influência dos princípios da administração científica de Taylor é que se desenvolveram os trabalhos de seleção de trabalhadores e planejamento das situações de trabalho, tendo sempre como objetivo a eficiência no trabalho e o aumento de produtividade.

Neste cenário a Psicologia, que estuda o comportamento das pessoas, passou a ser vista pelo empresário como uma ciência “útil” à adaptação do trabalhador ao trabalho. Assim, as grandes empresas passaram a construir laboratórios para **selecionar\*** e **treinar\*** trabalhadores. Um marco foi o laboratório criado por [Hugo Münsterberg](#). Ele construiu uma simulação de bonde real com o objetivo de melhorar o desempenho dos motoristas de bonde. Hoje esses espaços de treinamento, para simulações de tarefas de trabalho, são muito utilizados, principalmente para treinar profissionais em atividades que exigem competências de risco, como o caso de piloto de avião, por exemplo.

**\*Seleção** – envolve um conjunto de práticas e processos utilizados para escolher o candidato que parece ser o mais adequado para a vaga de acordo com as qualificações, habilidade e talentos pré-definidos. Fonte: Lacombe (2004).

**\*Treinar** – implica em capacitar ou aperfeiçoar alguém para exercer eficientemente determinada função. Fonte: Lacombe (2004).



#### Saiba mais

#### Hugo Münsterberg

Juntamente com Walter Dill Scott foi considerado um dos principais fundadores da psicologia aplicada ao ambiente de trabalho. Münsterberg estava interessado na seleção de funcionários e no uso de novos testes psicológicos. Ele propôs a psicologia na indústria, porque ela auxilia a seleção de homens mais capacitados para o trabalho, com condições mais favoráveis ao aumento da produção. Fonte: <<http://tinyurl.com/lgt3h3>>. Acesso em: 3 jul. 2009.

*Você conhece algum outro exemplo de como a Psicologia contribui para um ambiente de trabalho?*

Realmente são várias as contribuições. Aqui vamos conhecer a contribuição das Cores. Estudos na área da Psicologia mostram como as cores transmitem mensagem. As cores enfatizam ou atenuam, alegam ou entristecem, engrandecem ou apequenam. Dão a impressão de que têm vida própria. Aguçam a sensibilidade e criam clima mais propício à tarefa de informar, emocionar e persuadir (FARINA, 1990). Por exemplo:

- ▶ **Vermelho:** aumenta a atenção, é estimulante, motivador. Indicado para uso em anúncios de artigos que indicam calor e energia, artigos técnicos e de ginástica.
- ▶ **Laranja:** aconselhado para as mesmas aplicações do vermelho dando resultados um pouco mais moderados.
- ▶ **Amarelo:** visível à distância e estimulante, é uma cor imprecisa que pode produzir vacilação no indivíduo e dispersar parte de sua atenção. Não é uma cor motivadora por excelência. Combinada com o preto pode ser eficaz e interessante. Geralmente indicada para aplicação em anúncios que indiquem luz, é desaconselhável seu uso em superfícies muito extensas.
- ▶ **Verde:** estimulante, mas com pouca força sugestiva. Oferece uma sensação de repouso. É indicado para anúncios que caracterizam o frio, tais como: azeites, verduras e semelhantes.
- ▶ **Azul:** possui grande poder de atração e é considerado neutralizante nas inquietações do ser humano. Acalma o indivíduo e seu sistema circulatório, sendo indicado para anúncios que caracterizem o frio.
- ▶ **Roxo:** acalma o sistema nervoso. É recomendado para anúncios de artigos religiosos, em viaturas, acessórios funerários etc. Para dar a essa cor maior sensação de

calor, devemos acrescentar vermelho; de luminosidade, o amarelo; de calor, o laranja; de frio o azul; de arejado o verde.

- ▶ **Púrpura e ouro:** cores representativas do valor e dignidade. Devemos aplicar em anúncios de artigos de alta categoria e luxo.
- ▶ **Marrom:** esconde muito a qualidade e o valor e, sendo assim, pouco recomendado para publicidades.
- ▶ **Violeta:** entristece o ser humano, não sendo, portanto, indicado para criação publicitária.
- ▶ **Cinza:** indica discrição. Para atitudes neutras e diplomáticas é muito utilizado em publicidade.
- ▶ **Preto:** deve ser evitado pois o uso excessivo em publicações a cores tende a gerar frustração.

*Agora que falamos um pouco sobre as contribuições do estudo desta disciplina ao ambiente de trabalho vamos retomar aos importantes e influentes marcos para a Psicologia?*

Pois bem, além de Taylor, outra influência importante do campo da Engenharia para a Psicologia foram os trabalhos de [Frank e Lilian Gilbert](#), que contribuíram com o estudo dos tempos e movimentos, envolvendo a medição e a sincronização das ações executadas pelas pessoas durante as tarefas, com o objetivo de desenvolver uma maneira mais eficiente de trabalhar, e dando origem às pesquisas no campo do fator humano no trabalho, que estuda como melhor projetar a tecnologia para as pessoas (SPECTOR, 2002).



**Saiba mais** **Frank Gilbert (1868-1924) e Lilian Gilbert (1878-1972)**



Marido e mulher, buscaram incluir conceitos de Psicologia no ambiente de trabalho além de estudar as formas pelas quais as pessoas executam as tarefas. O casal desenvolveu técnicas para melhorar a segurança dos trabalhadores.  
Fonte: <<http://www.womeninscience.org/then18.htm>>. Acesso em: 3 jul. 2009.

### *Mas o que você entende por Fatores Humanos?*

A Psicologia dos Fatores Humanos é uma especialidade da Psicologia Organizacional, na interface com a Engenharia, que estuda meios de aprimorar o desenho e as funções das máquinas e o ambiente de trabalho para melhor atender às necessidades das pessoas. Muitas pessoas foram envolvidas em pesquisas sobre o uso dos caixas eletrônico, por exemplo.

### **Início do Movimento de Relações Humanas**



Figura 1: Trabalhadoras na Western Electric Company  
Fonte: <[http://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/images/06/wehe\\_131.jpg](http://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/images/06/wehe_131.jpg)>

Em 1924, na fábrica da *Western Electric Company* em Hawthorne, mostrada na Figura 1, alguns especialistas elaboraram um programa de pesquisa para estudar a iluminação na produtividade. Eles procuravam encontrar a combinação ideal de condições físicas, horas e métodos de trabalho que estimulassem os trabalhadores a produzirem ao máximo de sua capacidade.

Partiram da suposição de que a melhoria da iluminação resultaria em aumento da produção e diante desta situação a conclusão que chegaram foi surpreendente. Constataram que o fator que mais influenciava a produtividade no trabalho não eram as condições do ambiente e nem tanto o pagamento e os métodos de trabalho, mas o fato dos trabalhadores perceberem que estavam sendo observados, de se sentirem importantes por estarem participando de uma pesquisa. O aumento de produtividade parecia refletir os sentimentos de competência dos trabalhadores, isto é, um sentimento de domínio do trabalho e do ambiente. Os pesquisadores observaram que, quando os trabalhadores eram rigidamente supervisionados e não tinham um controle significativo do seu ambiente de trabalho, a produtividade permanecia em níveis baixos e até diminuía (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

A surpresa foi descobrir que os fatores mais importantes para a produtividade referem-se às relações interpessoais desenvolvidas no trabalho.

*E você sabe como este estudo contribuiu no campo da administração de empresas?*

Com base nestes estudos os administradores passaram a compreender os benefícios de envolver os trabalhadores no planejamento, na organização e no controle do seu próprio trabalho e assim conseguirem uma cooperação positiva e o consequente aumento da produtividade.

A pesquisa em Hawthorne, realizada por [Elton Mayo](#), marcou o início do movimento de Relações Humanas. Sobre o que representou para a Administração a mudança de paradigma do o foco da produção para o das relações pessoais nas organizações, Hersey e Blanchard (1986, p. 60) escreveram:

 **Saiba mais** Elton Mayo (1880-1949)

Ficou conhecido pelas experiências na fábrica da *Western Electric*, em Chicago. O principal objetivo era a exploração das ligações



entre a motivação e o resultado final do trabalho dos empregados. Concluiu neste estudo que o fator humano deveria ser recuperado, numa época em que a produção em massa desumanizante era mais apreciada. Fonte: <<http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes/ed48dossier2.html#46>>. Acesso em: 07 jul. 2009.

\***Anomia** – estado de falta de objetivos e perda de identidade, provocado pelas intensas transformações ocorrentes no mundo social moderno. Fonte: Elaborado pela autora.

Este filme foi uma crítica à “modernidade” e ao capitalismo representado pelo modelo de industrialização, onde o operário é engolido pelo poder do capital e perseguido por suas idéias “subversivas”. Se você não assistiu, procure na locadora mais próxima de sua casa, pois vale a pena!

O trabalho na indústria americana significava humilhação: a execução de tarefas rotineiras, enfadonhas e supersimplificadas, num ambiente sobre o qual não se tinha controle. Esse tipo de ambiente negava a satisfação das necessidades de estima e de autorrealização no trabalho. Só as necessidades fisiológicas e de segurança eram atendidas. A falta de perspectivas para satisfazer as outras necessidades provocava tensão, ansiedade e frustração nas pessoas. Esse sentimento foi chamado **anomia** por Mayo. Segundo ele, essa situação caracterizava-se pelo fato de os trabalhadores se sentirem pouco importantes, confusos, desligados das coisas, vítimas do seu próprio ambiente.

Mayo julgava que a **anomia\*** acontecia de forma mais intensa em ambientes empresariais em que a administração mantinha suposições negativas a respeito da capacidade dos trabalhadores se autodeterminarem em seu trabalho. Temos como exemplo de ambiente favorável para o aparecimento do sentimento de anomia as gestões autoritárias, centralizadas e burocráticas. É possível observarmos estas situações no filme *Tempos Modernos*, de Charlie Chaplin, representado na Figura 2, que focaliza a vida na sociedade industrial caracterizada pela produção com base no sistema de linha de montagem e especialização do trabalho.



Figura 2: Filme *Tempos Modernos*, de Charlie Chaplin  
 Fonte: <<http://www.freemooviesonline.com/images/stories/wallpaper/8.1/modern-times-3-1024.jpg>>

Mayo chegou à conclusão de que eram mais importantes as relações humanas e os sentimentos. A satisfação no trabalho estava associada à valorização da “função social” do indivíduo. Enfim, ele percebeu que os fatores subjetivos tinham mais importância do que os fisiológicos.

Os resultados da pesquisa feita em Hawthorne definiram um novo período no mundo do trabalho, em que a produtividade é associada a valores de aceitação, de pertencer e ser reconhecido em um grupo. Foi neste período que a produtividade passou, pela primeira vez, a ser relacionada à interioridade do indivíduo, a seus valores e, principalmente, a seu desejo de aceitação, de pertencer harmonicamente a um grupo.

Outro trabalho importante para o movimento das relações humanas foi a pesquisa realizada por [Douglas McGregor](#), no final dos anos 50, comparando as dimensões da subjetividade aos estilos de administração. McGregor apresentou as duas teorias, a X e a Y, existentes na administração de pessoas. Ele afirmou que os estilos de administração dependem das visões que os administradores têm do comportamento das pessoas na esfera da produção.



#### **Saiba mais** Douglas McGregor (1906 - 1964)

Psicólogo social norte-americano. Tornou-se famoso por ter estabelecido dois tipos de relação entre os gestores e os seus trabalhadores, denominadas de Teorias X e Y. Fonte: <<http://forumolimpico.org/?q=node/461>>. Acesso em: 07 jul. 2009.



### *Você já ouviu falar das teorias X e Y? Quais suas convicções?*

A teoria X funda-se na certeza de que o homem é, desde sempre, preguiçoso, desobediente, desprovido de ambições e, quando possível, avesso a responsabilidades. Nesse caso, os trabalhadores precisam ser controlados e vigiados. Já a teoria Y indica que, de acordo com o ambiente, o trabalhador pode ser criativo, disciplinado, responsável e auto-orientado para atingir os objetivos da empresa, muitas vezes assumindo espontaneamente responsabilidades.

A conclusão da pesquisa de McGregor nos mostra que uma efetiva prática para motivar os trabalhadores depende da intervenção na esfera da subjetividade, como o reconhecimento do empenho e a disponibilização de meios para a autorrealização. Essa pesquisa nos permite ainda concluir que o atendimento de uma necessidade básica gera um efeito que rapidamente desaparece. Logo o verdadeiro comprometimento com o trabalho surgiria somente a partir do estabelecimento de uma relação de confiança entre a empresa (administradores e gerentes) e trabalhadores.

### Desenvolvimento dos testes psicológicos

Outro momento significativo no modelo tradicional de Psicologia Organizacional foi o desenvolvimento dos testes psicológicos.

Os testes psicológicos são instrumentos padronizados formados por uma série de questões que avaliam uma característica individual. São em geral provas sistematizadas para avaliar um atributo qualquer: uma aptidão (a inteligência, por exemplo), o campo de interesse, a estabilidade emocional ou traços de personalidade (a dominância de um traço de personalidade, por exemplo, a agressividade, a introversão etc.).

Durante a Primeira Guerra Mundial, o uso da Psicologia Organizacional pelas Forças Armadas dos Estados Unidos impulsionou o desenvolvimento de testes como, por exemplo, o **Army Alpha** e o **Army Beta**, para medir a habilidade mental. Estes testes tinham como finalidade colocar os soldados em funções para as quais eles apresentassem maior adequação.

Mas foi, porém, a Segunda Guerra Mundial que provocou um grande efeito sobre o desenvolvimento do campo da Psicologia Organizacional. Neste período, os psicólogos ampliaram o campo de atuação, incluindo a seleção de soldados, treinamento, avaliação de desempenho e desenvolvimento de trabalhos em equipes.

Army Alpha diz respeito aos testes indicados para os adultos alfabetizados, enquanto o Army Beta refere-se aos testes indicados para pessoas pouco alfabetizadas. Ambos os testes supõem que a inteligência é um traço herdado. Disponível em: <<http://www.brasilleitor.org.br/www/pdf/introdprob.pdf>>. Acesso em: 07 jul. 2009.

## Novos rumos: a preocupação com a exclusão de trabalhadores

O acontecimento que marcou os novos rumos da Psicologia aplicada ao trabalho foi a aprovação, em 1964, da lei dos Direitos Civis nos Estados Unidos, que tornou ilegal a discriminação contra as minorias e teve impacto na maneira como as organizações contratavam e lidavam com seus funcionários.

Foi a partir desta aprovação que as organizações passaram a contratar os trabalhadores respeitando a nova lei contra a discriminação de cor, opção sexual, religião e necessidade especiais.

Algumas organizações, em um primeiro momento, passaram até a contratar pessoas portadoras de necessidades especiais como forma de se diferenciar no mercado competitivo norte-americano (SPECTOR, 2002).



## A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL NO BRASIL

No Brasil, a Psicologia aplicada às organizações surgiu num momento da expansão da indústria e acompanhou o movimento de uma parcela da burguesia industrial na implantação de processos administrativos modernos e científicos. As ideias também foram as da racionalização do trabalho e os princípios da administração científica de Taylor. Veja como Lourenço Filho, em 1929, escreveu sobre esse assunto:

A racionalização do trabalho, iniciada com Taylor, passa a apresenta assim novos aspectos [...]. A fisiologia e a psicologia foram chamadas a cooperar na organização das fábricas, para maior eficiência econômica e melhorias das condições de trabalho operário [...]. Por ela se acentua, cada vez mais, a convicção de que, para produzir muito e barato,

não basta o apuro técnico do maquinário, o aproveitamento dos resíduos e a divisão de tarefas. É preciso a adaptação psicológica do trabalho ao homem e a adaptação do motor humano ao trabalho (apud ANTUNES, 1999, p. 89).

Em 1930 foi criado o Instituto Paulista de Eficiência, que posteriormente deu origem ao Instituto de Organização Racional do Trabalho (IORT), que por sua vez sofreu desdobramentos como, por exemplo, a Associação Brasileira de Prevenção de Acidentes, o Conselho de Higiene e Segurança do Trabalho, a Fundação Getúlio Vargas, o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI). Todas estas instâncias desenvolveram práticas de Psicologia voltadas ao trabalho.

A Psicologia Organizacional brasileira acompanhou a americana. Os psicólogos desenvolveram trabalhos de seleção de pessoas, instrução, treinamento e orientação profissional. Traduziram os testes norte-americanos utilizados para orientação profissional e seleção de pessoal. Até o Army Alpha e o Army Beta foram utilizados no Brasil (ANTUNES, 1999).

### A renovação no campo da Psicologia das Organizações

Em face de um conjunto de transformações, dentre elas o declínio relativo da economia norte-americana, as alterações nos processos de produção, a revolução tecnológica e a mundialização dos negócios, as ciências da Administração, a partir do início da década de 80, vem sendo questionadas, principalmente no que diz respeito à forma de se compreender o homem nas organizações (TORRES; CHANLAT, 1992).

Até então as contribuições da Psicologia ficavam restritas a uma Psicologia Industrial, com sua visão de homem fragmentado e adaptado à tarefa, às contribuições de uma Psicologia funcionalista, na qual o homem era tratado como um sistema cuja motivação, comunicação e liderança deveriam corresponder, em essência, aos fins do sistema organizacional, com práticas voltadas a tornar as pessoas mais produtivas e mais satisfeitas.

Mas a partir dos anos noventa, a renovação na abordagem do comportamento humano nas organizações significou a aproximação com campos de conhecimento até então considerados marginais, tais como a Linguística, a Psicanálise, as Psicologias Construtivistas, a Psicologia Social, a Antropologia e as Ciências Políticas, dentre outras. A busca foi no sentido de se adotar uma postura mais contextualizada e compreensiva do indivíduo na organização, uma tentativa de compreender sua singularidade. Nesta época buscava-se compreender a importância da cultura nesse contexto diferenciado.

No Brasil, a edição de *O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas*, coletânea em 3 volumes, coordenada por Alain Chanlat (1992), publicada nos anos de 1992, 1994 e 1996, foi um demarcador dessa tendência. Basicamente, foi um movimento que denunciou a ausência de muitas dimensões do homem na abordagem do comportamento organizacional, reorientando para uma concepção mais complexa de homem, apontando dimensões cognitivas, da linguagem, de espaço e tempo, afetiva, simbólica e patológica, dentre outras.

Desta forma, tentava-se superar o reducionismo/economicismo/subordinação à lógica instrumental, com que até então o homem tinha sido tratado, resgatando, então, as dimensões antropológica e humanista nos estudos organizacionais. Contudo é importante destacarmos que as contribuições se multiplicaram nesta linha, sendo cada uma muito particular a seu modo, mas todas no sentido de tornar mais sensível a experiência humana e captar sua complexidade com categorias mais sensíveis a essa nova realidade.

### *E na prática, você sabe como se dá a contribuição da Psicologia Organizacional?*

O departamento de recursos humanos – em alguns lugares chamado hoje de gestão de pessoas – continua sendo o setor onde a contribuição da Psicologia é mais presente. No entanto, a

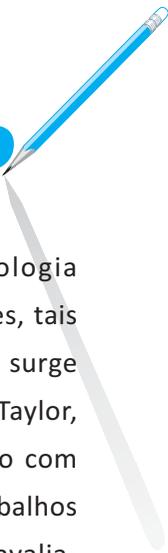
Psicologia Organizacional vem ampliando seu espaço de influência em todos os setores das organizações. São exemplos destas ampliações:

- ▶ programas para o **fortalecimento das pessoas e do grupo** e o desenvolvimento pessoal e motivacional são realizados com frequência em muitas empresas brasileiras;
- ▶ **programas de qualidade de vida** evidenciaram-se a partir da década de 1990. Pesquisas sobre clima organizacional mostraram o interesse dos trabalhadores em participar de ações que abrissem oportunidades de crescimento pessoal e melhoria no ambiente de trabalho.
- ▶ ações da **implantação de plano de carreira e flexibilidade de horário**, várias empresas, geralmente as empresas melhor estruturadas, mantêm ações pontuais como, por exemplo: eventos sobre prevenção de qualidade de vida, cursos de finanças pessoais, serviços de transporte de filhos para a escola, convênios com academias de ginásticas e restaurantes saudáveis e algumas organizações apresentam hoje até programas para mudanças de hábitos alimentares.
- ▶ **programas de orientação** refere-se a ações que buscam auxiliar as pessoas para que elas encontrem equilíbrio entre as horas dedicadas à vida pessoal, ao lazer e ao trabalho.
- ▶ **serviços de atendimento psicológico** são ações que surgiram da constatação de que os problemas pessoais não ficam fora do trabalho. Hoje sabemos que as dívidas que se arrastam, o fim de um relacionamento ou as preocupações com os filhos, não ficam fora do muro da organização quando o trabalhador entra para começar seu dia de trabalho.

*Você sabe qual pesquisa foi considerada um marco no campo da Psicologia das Organizações?*

Como marco da Psicologia das Organizações temos o estudo realizado na fábrica da *Western Electric Company*, em Hawthorne, EUA, em 1924. Nesta época a crença convencional afirmava que os empregados eram motivados principalmente pelo dinheiro que recebiam. No entanto, o estudo demonstrou que os motivos sociais eram pelo menos tão importantes como os econômicos, ou mais. Para esta pesquisa foram instaladas lâmpadas de várias intensidades em diferentes salões onde os equipamentos de trabalho estavam montados. A iluminação era intensa em alguns salões, enquanto em outras era reduzida até a penumbra. O objetivo era estudar a relação entre a eficiência do trabalho e a iluminação. Os resultados foram realmente surpreendentes, pois os pesquisadores constataram que a produtividade do trabalhador tinha pouco ou nada a ver com o grau de iluminação. A produtividade melhorou tanto com o aumento quanto com a redução da iluminação! Ainda mais revelador foi quando o grau de iluminação permaneceu inalterado e o desempenho ainda assim aumentou! Simplesmente por saber que estavam participando de uma pesquisa, os trabalhadores melhoraram o desempenho. Esse efeito ficou conhecido como *efeito Hawthorne*. Hoje essa análise é considerada uma pesquisa clássica que documentou o fato de que o comportamento do trabalhador é influenciado não apenas pelo ambiente físico, mas também por motivos sociais. No entanto, foram necessários mais de trinta anos para que esses descobrimentos fossem aceitos como parte da sabedoria convencional no âmbito da Administração. A conclusão mais importante da pesquisa de *Hawthorne* é de que o local de trabalho é um sistema social, bem como um sistema de produção de bens e serviços (HUFFMAN, 2003).

# Resumindo



Nesta Unidade você conheceu que a Psicologia Organizacional tem três grandes áreas de preocupações, tais como: trabalho, organização e gestão de pessoas. Ela surge junto com a teoria da “administração científica”, de Taylor, para auxiliar no planejamento na situação do trabalho com o objetivo de aumentar a produção. Os primeiros trabalhos desenvolvidos pelos psicólogos industriais foram as avaliações e seleções de trabalhadores. Estes trabalhos seguiam o princípio de Taylor, de colocar o homem certo na função certa. Neste cenário, os psicólogos passaram a aplicar e criar testes com a finalidade de melhorar a seleção de pessoas para o trabalho.

Vimos ainda que a preocupação em treinar os trabalhadores para o desenvolvimento das funções exibidas pela necessidade do trabalho industrial levou os psicólogos ao desenvolvimento de laboratórios. Esses laboratórios, mais tarde, deram origem às pesquisas no campo do fator humano no trabalho sendo assim responsáveis por estudos sobre como melhor projetar a tecnologia para as pessoas.

Nesta Unidade você conheceu, também, a pesquisa na fábrica da *Western Electric Company*, em Hawthorne, Chicago, que é considerada o marco inicial do Movimento de Relações Humanas na Administração. Podemos perceber ainda a surpresa que foi para os pesquisadores descobrirem que os fatores mais importantes para a produtividade eram as relações interpessoais desenvolvidas no trabalho e não a iluminação e o salário, como eles pensaram inicialmente.

Ficamos conhecendo ainda o efeito provocado pela Segunda Guerra Mundial sobre o desenvolvimento do campo da Psicologia Organizacional. Os psicólogos, neste período, ampliaram o campo de atuação, incluindo a seleção de soldados, treinamento, avaliação de desempenho e, principalmente, os estudos com trabalhos em equipes.

Além disso vimos que, no Brasil, a Psicologia aplicada às organizações surgiu no momento da expansão da indústria e acompanhando o movimento de uma parcela da burguesia industrial na implantação de processos administrativos modernos e científicos. Os psicólogos desenvolveram trabalhos de seleção de pessoas, instrução, treinamento e orientação profissional. O rompimento com essa tradição se deu, a partir dos anos noventa, com a renovação na abordagem do comportamento humano nas organizações onde outras dimensões humanas foram consideradas. A preocupação com o comportamento foi ampliada para a subjetividade e a busca se deu no sentido de se adotar uma postura mais contextualizada e compreensiva do indivíduo na organização, uma tentativa de compreender sua singularidade. Tentava-se compreender a importância da cultura nesse contexto diferenciado.

Por fim, nesta Unidade, você conheceu que a Psicologia Organizacional é uma especialização da Psicologia que tem como foco o estudo do comportamento e da subjetividade das pessoas no contexto das organizações. O objetivo do especialista na área é promover e assegurar um ambiente saudável e produtivo que contemple as necessidades tanto do trabalhador quanto da organização. Se no início da constituição da área, a meta era atender às necessidades da empresa, na atualidade busca-se fornecer meios para que as pessoas e as organizações lidem melhor com as mudanças.



## Atividades de aprendizagem

Preparamos para você algumas atividades com o objetivo de recordar o conteúdo que você estudou nesta Unidade. Em caso de dúvida, não hesite em fazer contato com seu tutor.

1. Porque estudar Psicologia Organizacional em um curso de Administração?
2. Como começou a aplicação da Psicologia no trabalho?
3. A qual a conclusão chegou a pesquisa na fábrica da *Western Electric Company*, em Hawthorne? Porque ela é importante para a história da Psicologia Organizacional?
4. Propomos que você organize em duas colunas as ideias das teorias X e Y de McGregor, pois assim será mais fácil a comparação entre elas.
5. Quando e por que acontece a renovação na abordagem do comportamento humano nas organizações? O que muda?
6. O que é Psicologia Organizacional?