

# UNIDADE 2

## O INDIVÍDUO NA ORGANIZAÇÃO

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade você deverá ser capaz de:

- ▶ Perceber a importância da motivação no comportamento humano;
- ▶ Conhecer as principais teorias sobre motivação;
- ▶ Perceber o papel do sujeito na interpretação da realidade;
- ▶ Reconhecer como a percepção é influenciada por vários fatores que podem distorcê-la ou moldá-la; e
- ▶ Conhecer os principais modelos de aprendizagem.



## O INDIVÍDUO NA ORGANIZAÇÃO

Caro estudante!

Nesta Unidade iremos discutir alguns conceitos da Psicologia capazes de ajudar o administrador a compreender o comportamento das pessoas nas organizações. Os temas estudados serão motivação, percepção e aprendizagem. Faça a leitura com calma e procure esclarecer as dúvidas com seu tutor sempre que necessário. Então vamos ao estudo!

A motivação tem sido um dos temas mais estudados no campo da Administração. Este tema despertou também muito interesse entre os educadores, dada a sua relação com a mobilização e manutenção do comportamento das pessoas em direção a suas metas.

Outro tema que vamos estudar nesta Unidade é a percepção, porque é um dos importantes processos psicológicos do homem. Uma conclusão a qual chegamos após o estudo da percepção é que o mundo que é percebido pela pessoa é o que importa para o seu comportamento. Já o terceiro tema a ser estudo diz respeito à aprendizagem, justificado pela concepção de que os homens se desenvolvem porque aprendem. O desenvolvimento humano está diretamente relacionado com a aprendizagem.

## MOTIVAÇÃO

*Mas por que estudar motivação? O que ela tem a ver com a formação do administrador público?*

Antes de tudo, é importante destacarmos que é a motivação a responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinadas metas. Em segundo lugar precisamos lembrar ainda que todo comportamento humano é gerado por algo que o motiva. Como o próprio termo sugere, motivação significa motivo para a ação.

*Mas para você o que é motivação?*

Segundo Paul Spector (2002), motivação é um estado interior que conduz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos. Motivação envolve direção, intensidade e persistência de um comportamento, ou seja:

- ▶ **Direção:** escolha de comportamentos específicos entre uma série de comportamentos possíveis. Por exemplo: um trabalhador pode decidir ir trabalhar, em vez de telefonar alegando que está doente e ficar assistindo televisão;
- ▶ **Intensidade:** esforço que uma pessoa gasta na realização de uma tarefa. Por exemplo: um trabalhador que precisa fazer um levantamento de estoque pode empenhar um grande esforço para realizar a tarefa em pouco tempo e corretamente, ou não querer se esforçar, fazendo a empreitada vagarosamente; e
- ▶ **Persistência:** empenho contínuo e engajado no desempenho de determinado tipo de comportamento ao longo do tempo.

Agora que você já sabe o que é motivação, vamos conhecer o modelo clássico de motivação proposto por Robbins (2004, p. 46), conforme a Figura 3.



Figura 3: Modelo homeostático

Fonte: Robins (2004, p. 46)

Podemos observar que o estado de necessidade estabelece nas pessoas um estado de tensão, que é interpretado como vontade, que mobiliza o comportamento para ir em busca de objetos para baixar a tensão até um novo momento em que o organismo entra novamente em estado de necessidade e se mobilizará para reduzir a tensão. Esse esquema que descreve o movimento da dimensão biológica do homem é, no entanto, insuficiente para explicar as motivações complexas que encontramos no comportamento humano.

*Precisamos conhecer outros modelos. Por isso voltamos a fazer a pergunta: O que motiva as pessoas?*

Para você entender melhor vamos apresentar algumas teorias que explicam o que motiva as pessoas. Essas teorias fundamentam os programas para aumentar a motivação, a produtividade e a satisfação dos trabalhadores.

### A Teoria da Hierarquia das necessidades

A Teoria da Hierarquia, formulada por [Abraham Maslow](#), pressupõe que “Se você planeja ser qualquer coisa menos do que aquilo que você é capaz, provavelmente



#### Saiba mais Abraham Harold Maslow (1908 - 1970)

Nasceu em Nova Iorque. Foi doutor em Psicologia pela Universidade de Wisconsin em 1934. Dedicou-se à administração da faculdade e à publicação de artigos que culminaram com a obra *Motivation and Personality* (Maslow Theory). Em contato com a obra de Peter Drucker e Douglas McGregor, envolveu-se com a área de Gestão de Negócios. Passou então a correlacionar as teorias de motivação e personalidade com os estudos de gestão. Fonte: <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Maslow\\_Biografia.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Maslow_Biografia.htm)>. Acesso em: 7 jul. 2009.



“você será infeliz todos os dias de sua vida.”, ou seja, todos nós temos muitas necessidades que competem entre si para serem satisfeitas. Por exemplo, neste momento sua necessidade de sono pode estar competindo com sua necessidade de continuar estudando. Também, nem todas as necessidades são igualmente importantes. Os motivos se diferem em prioridade e força relativa sendo que as necessidades mais prementes (tais como fome e sede) devem ser satisfeitas antes de o indivíduo voltar sua atenção para necessidades superiores, tais como autorrealização.

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

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

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



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

De acordo com Maslow, à medida que cada necessidade é atendida, a próxima aparece. A teoria sugere que, embora nenhuma necessidade humana seja satisfeita em sua totalidade, uma necessidade satisfeita extingue a motivação. As necessidades fisiológicas e as de proteção e segurança são consideradas de nível baixo; as sociais e as relacionadas à estima e à autorrealização são de nível alto. A diferenciação entre os níveis parte da premissa de que as necessidades de nível baixo são satisfeitas externamente, no contexto do trabalho (por meio dos salários e da estabilidade no emprego).

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

Porém, é importante lembrarmos que os críticos a essa teoria argumentam que alguns aspectos da teoria não foram amplamente pesquisados. As pessoas algumas vezes buscam a satisfação de

necessidades superiores mesmo quando as inferiores na hierarquia não foram satisfeitas.

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

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

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

### A Teoria X e a Teoria Y

A teoria de McGregor, doutor em Psicologia Social, propôs duas visões do ser humano: uma negativa, chamada de Teoria X, e outra positiva, chamada de Teoria Y. McGregor, depois de observar como os executivos tratavam seus funcionários, concluiu que essas práticas revelavam a visão que eles tinham da natureza dos seres humanos.

Na Teoria X, os executivos supõem que os trabalhadores (e as pessoas em geral):

- ▶ preferem ser dirigidos;
- ▶ não estão interessados em assumir responsabilidades;
- ▶ desejam, acima de tudo, segurança; e
- ▶ são motivados pelo dinheiro, e pela ameaça de punição.

Observamos que os administradores que concordam com as suposições da Teoria X procuram estruturar, controlar e supervisionar estritamente os seus empregados. Eles acham que o controle externo é apropriado para tratar com pessoas nas quais não se pode confiar e que são irresponsáveis e imaturas.

Já na teoria Y, os executivos supõem que os trabalhadores:

- ▶ não são preguiçosos e irresponsáveis por natureza;
- ▶ podem autodirigir-se e serem criativos no trabalho, se forem adequadamente motivados;
- ▶ não são resistentes às necessidades da empresa;
- ▶ têm motivação básica e padrões de comportamento adequados e capacidades para assumir responsabilidades; e
- ▶ aceitam responsabilidades e também as procuram.

Os executivos que concordam com esta visão defendem que a função essencial do administrador é a de desencadear esse potencial nas pessoas, ou seja, “uma pessoa corretamente motivada pode atingir melhor os seus próprios objetivos dirigindo seus próprios esforços para a realização dos objetivos da empresa”, afirmou McGregor (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 61).

O tipo de administrador Y procura, com sua atitude democrática, ajudar os empregados a amadurecer, expondo-os a um controle externo progressivamente menor e deixando-os assumir cada vez mais o autocontrole. McGregor acreditava que em um ambiente flexível os empregados conseguem obter a satisfação das

necessidades sociais, de estima e de autorrealização, tantas vezes negligenciadas nas organizações.

## Teoria dos Dois Fatores



### Saiba mais Frederick Herzberg (1923 - 2000)



Estudou os fatores higiênicos e os fatores motivacionais propriamente ditos, iniciados desde 1959, de modo separado. Sem deixar de antever a interdependência deles na consecução dos objetivos da organização pelos fatores humanos, criou a Teoria Bifatorial higiene/motivação e visualizou as oportunidades de reconhecimento, realização, responsabilidade e crescimento. Fonte: <<http://tinyurl.com/njqc4d>>. Acesso em: 7 jul. 2009.

Com base na afirmação de [Frederick Herzberg](#) o comportamento humano no trabalho é orientado por dois grupos de fatores:

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

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

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

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

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

FATORES HIGIÊNICOS	FATORES MOTIVACIONAIS
<p>Afetam a insatisfação com o trabalho</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualidade da supervisão</li> <li>- Remuneração</li> <li>- Políticas da organização</li> <li>- Condições físicas do trabalho</li> <li>- Relacionamento com os colegas</li> <li>- Segurança no emprego</li> </ul>	<p>Afetam a satisfação com o trabalho</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidade de promoção</li> <li>- Oportunidade de crescimento pessoal</li> <li>- Reconhecimento</li> <li>- Responsabilidade</li> <li>- Realização</li> </ul>

Alta      Insatisfação com o trabalho      0      Satisfação com o trabalho      Alta

Quadro 1: Comparativo dos fatores higiênicos e motivacionais  
 Fonte: Robbins (2004, p. 49)

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

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

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

## Teoria das Necessidades



### Saiba mais

**David McClelland (1917-1998)**



Foi psicólogo social e professor de Harvard. Estudou o desempenho das pessoas em organizações criando o conceito de competências comportamentais como grandes diferenciadoras de desempenho das pessoas. Para ele, três necessidades seriam pontos-chave para a motivação: poder, afiliação e realização, sendo “secundárias” e adquiridas ao longo da vida. Fonte: <<http://tinyurl.com/n9m85u>>. Acesso em: 8 jul. 2009.

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

comportamento empreendedor. McClelland tomou como eixo de sua teoria a necessidade e diante desta visão identificou três delas:

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

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

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

### Teoria do Fluxo e Trabalho Qualificado

Um dos estudos recentes – e que faz sucesso no mundo empresarial – é um livro de [Mihaly Csikszentmihalyi](#). Em sua teoria, ele rejeita a tese de que o homem é motivado pelo acúmulo de riqueza material ou de objetos. Criou a teoria do “fluxo”.

Antes de darmos continuidade é importante definirmos fluxo como sendo o estado de grande concentração que ocorre quando as pessoas se dedicam a tarefas desafiadoras e orientadas a metas adequadas às suas aptidões e talentos. (VECCHIO, 2008). O estado de “fluxo” é um estado de harmonia produtiva. A atividade em si e o sentimento experimentado são recompensa mais forte que dinheiro ou fama.



#### Saiba mais

#### Mihaly Csikszentmihalyi



Nascido na Itália, mas radicado nos Estados Unidos, o psicólogo é professor de Psicologia e Educação do Centro de Pesquisas sobre Qualidade de Vida na Universidade de Chicago. É considerado uma das autoridades mundiais na pesquisa da “psicologia positiva”, corrente que estuda qualidades humanas, como otimismo, criatividade, motivação interna e responsabilidade, e faz sucesso em grandes empresas. Fonte: <<http://tinyurl.com/m3gpzd>>. Acesso em: 8 jul. 2009.

*Sabe aqueles momentos em que você está totalmente concentrado, sem perceber nada, além da própria atividade em que está imerso? A mente fica clara e desembaraça-se entre os meandros de um desafio estimulante. Nem tão difícil que estresse, nem tão fácil que entedie.*

Pois bem, o fluxo é alcançado quando várias das condições são encontradas em uma atividade. Veja a relação a seguir:

- ▶ **Objetivos claros:** tanto as expectativas, quanto as regras.
- ▶ **Concentração:** a pessoa se concentra na atividade em questão, não fazendo mais nada em paralelo.
- ▶ **Perda da autopercepção:** a pessoa deixa de se preocupar consigo mesma.
- ▶ **Percepção distorcida do tempo:** parece que o tempo flui mais rápido.
- ▶ **Respostas rápidas:** a pessoa tem *feedback* imediato e permanente dos seus sucessos ou fracassos.
- ▶ **Equilíbrio entre os desafios e as habilidades:** nem muito fácil, nem muito difícil.
- ▶ **Sentimento de controle:** a pessoa se sente no controle do que está fazendo.
- ▶ **Recompensa intrínseca:** a atividade é por si só, recompensadora, não havendo necessidade de recompensas externas.

Talvez a questão mais importante seja o equilíbrio entre os desafios e as habilidades. Um desafio muito maior que as habilidades das pessoas leva à ansiedade. Já um desafio baixo, para pessoas com muitas habilidades, leva ao tédio. Mihaly parte da análise de que no mundo atual as pessoas estão muito estressadas com a vida, ou muito aprisionadas ao consumo e sem esperança de desfrutar de um lazer para poder usufruir o “fluxo”, o que torna a vida sem sentido e sem gratificações.

*Então, o quê, segundo Mihaly, torna a vida com sentido e produz gratificações?*

Ele responde que é o envolvimento ativo de uma pessoa com o trabalho, a família e a comunidade que constituem o modo pelo qual ela encontra satisfação duradoura.

A descoberta do “fluxo” é fundamental para despertar o potencial criativo latente no interior de todo indivíduo, acredita o autor. Sempre que a pessoa escolhe realizar uma tarefa bem definida, que seja desafiadora e esteja ao alcance de sua capacidade conhecida, ela obterá uma experiência gratificante – e isso chamamos de “fluxo”.

De acordo com Mihaly, o conceito de “fluxo” possui aplicações organizacionais desde que os líderes ou gestores capacitem seus colaboradores a unir o trabalho ao entusiasmo sincero: atendendo ao mesmo tempo às necessidades sociais, obterão maior produtividade e lucratividade (VECCHIO, 2008).

### Teoria das Características das Funções

A identificação de fatores de motivação no trabalho foi objeto de pesquisa de [Hackman](#) e [Oldham](#). Eles criaram o chamado modelo das características da função. Entendemos aqui função como sendo uma atividade específica de cargo assumido em uma instituição ou o próprio cargo; uma profissão; um ofício.

Hackman e Oldman (*apud* CUNHA, 2004) chegaram à conclusão de que são cinco as características do trabalho que contribuem para fazer da função uma fonte de motivação:

- ▶ **Variiedade:** uma função será tanto menos variada quanto mais consistente numa repetição rotineira de atividades; esta característica refere-se ao grau

#### Saiba mais

**John Richard Hackman**

Professor de Psicologia de Harvard, realiza pesquisas sobre diversos temas na área de Psicologia Social e Organizacional, incluindo dinâmica de grupo, performance e comportamento individual, bem como o estudo da autogestão de grupos e organizações. Fonte: <<http://www.people.fas.harvard.edu/~hackman/>>. Acesso em: 8 jul. 2009.

**Greg R. Oldham**

Professor de Administração Empresarial na Universidade de Illinois, tem escrito sobre temas relacionados com a concepção de trabalho em ambientes organizacionais. Ele e Hackman desenvolveram a metodologia do Job Diagnostic Survey (JDS), também conhecida por Teoria Motivacional das Características do Trabalho. Fonte: <<http://www.business.uiuc.edu/facultyprofile/Bio.aspx?ID=89>>. Acesso em: 8 jul. 2009.

de exigência no que diz respeito ao uso de competências, atividades e conhecimentos diversificados.

- ▶ **Identidade:** o grau em que a função requer a execução de um trabalho identificável com princípio e fim, e que origina um resultado visível. Um exemplo de uma função com elevado grau de identidade é o trabalho do artesão que produz uma peça na sua totalidade; e por tê-la produzido do princípio ao fim é que lhe confere esse nível de identificação com ele próprio.
- ▶ **Significado:** diz respeito ao impacto do trabalho nas vidas dos outros, seja de dentro ou de fora de uma organização; quanto maior o impacto maior o significado do trabalho.
- ▶ **Autonomia:** o nível de independência no planejamento do trabalho e na respectiva forma de organização. Por exemplo, o nível de autonomia de um empregado do McDonald's é limitado pela existência de um conjunto muito preciso e detalhado de procedimentos.
- ▶ **Feedback:** refere-se em quantidade e qualidade à informação sobre o progresso do indivíduo na execução da tarefa e os níveis de desempenho alcançados.

Podemos afirmar que pessoas com maior necessidade de crescimento respondem mais positivamente à presença das cinco características do modelo e obtêm níveis de produtividade mais elevados.

Outra variável importante faz referência à capacidade da pessoa em responder às exigências do trabalho, e o grau de satisfação com o contexto em que trabalham. De fato, pessoas com capacidades inferiores ao requerido para o correto desempenho da tarefa, por muito motivadas que estejam não conseguem alcançar os níveis de desempenho pretendidos. Assim como, se estas estiverem insatisfeitas com o salário, respondem de forma mais negativa às características da função.

O sucesso de um programa de enriquecimento de funções depende fortemente do contexto em que a função está inserida.

Por exemplo, em um ambiente de descontentamento com salários ou de insegurança de emprego, a probabilidade de sucesso de intervenções deste gênero é menor, porque os funcionários estão mais preocupados com os fatores higiênicos que os motivadores, no sentido dado por Frederick Herzberg, que você estudou anteriormente (CUNHA, 2004).

### Teoria Sócio-Histórica

A Psicologia Sócio-Histórica está interessada em compreender os motivos das atividades das pessoas concretas. Dirige críticas às teorias que não consideram a dimensão da sociedade e da cultura.

Segundo [Baró](#) (2001), uma forma concreta de compreendermos o caráter social do ser humano seria analisando as necessidades dos grupos e pessoas não como um dado prévio, universal e hierarquizado fisiologicamente, como na teoria de Maslow e seguidores, mas como uma construção histórica. Cada grupo, cada homem, a partir de um mínimo de exigências para a conservação da vida, vai elaborando sua estrutura de necessidades como produto de sua atividade concreta em uma cultura determinada. Ao atuar assim e não de outra maneira, ao optar por esse tipo de atividade e não por outra, ao escolher esse estilo particular de vida, surgem as necessidades.

Para entendermos historicamente os motivos do comportamento humano não nos serve o esquema homeostático



#### Saiba mais

**Ignácio Martín Baró (1942 - 1989)**



Nasceu na Espanha. Foi doutor em Psicologia Social e Organizativa na universidade de Chicago. Em 1986, fundou e dirigiu o Instituto Universitário de Psicologia. Baró

retomou o conceito de “conscientização”, elaborado por Paulo Freire, para caracterizar a tarefa central da psicologia social. A conscientização dos latino-americanos compreendia a libertação. Disponível em: <<http://tinyurl.com/l9wf8c>>. Acesso em: 8 jul. 2009.

que foi apresentado, na Figura 5, no início desta Unidade. Precisamos de outro esquema, ou seja:



Figura 5: Motivos do comportamento humano  
 Fonte: Elaborada pelos autores

Neste aspecto a pessoa é vista como pertencente a um grupo e uma posição na sociedade da qual é um representante, sem deixar de ser também uma pessoa singular. Os autores sócio-históricos afirmam que os interesses e exigências do grupo tomam carne e voz, consciente ou inconscientemente, na pessoa. Assim, a pessoa se descobre uma forma particular de um grupo social, ela é portadora da cultura do grupo que pertence, e, principalmente, do grupo com o qual se identifica.

A perspectiva social e histórica nos leva a olhar os fatores sociais para compreender mais adequadamente o que fazem as pessoas e os grupos.

A **Teoria Sócio-Histórica** considera que o social está constituído pelo mundo de regras e significações que as pessoas estruturam através das relações com outras pessoas significativas do seu grupo. Por exemplo, no caso da criança, a outra pessoa significativa no seu grupo familiar geralmente é a mãe ou, na sua ausência, quem cuida da criança e faz a mediação com o mundo. Entre os jovens, o outro significativo pode ser outro jovem mais experiente ou aquele que assume um papel de liderança no grupo. Portanto, o mundo de regras e significações é assumido pelas pessoas (a criança, o jovem etc.) como parte fundamental de sua identidade pessoal e de sua existência.

Nessa perspectiva podemos verificar que o motivo que mobiliza o comportamento das pessoas não é determinado unicamente pelas necessidades internas e biológicas como nas teorias homeostáticas. Já que a pessoa se encontra enraizada em um determinado grupo social, cujos interesses foram desenvolvidos historicamente em relação com outras pessoas e grupos, o que irá mobilizar seu comportamento será o resultado da configuração dos motivos pessoais e interpessoais desse grupo social.

Para finalizar é importante lembrarmos-nos das ideias de Silvia Lane (2001), que apontam para a tradição biológica da Psicologia como um dos maiores obstáculos para o estudo do comportamento social dos indivíduos. Ou seja, isso não significa a negação do biológico, mas a concepção que decorre desta tradição, onde o ser humano é visto como possuidor de uma existência abstrata, única, isolada de tudo e de todos.

Mesmo antes do nascimento, o homem desenvolve-se biologicamente numa relação direta com seu meio ambiente, o que significa que o tornar-se homem está intimamente ligado com um ambiente, que não pode ser visto como “natural”, mas como um ambiente construído pelo homem. Assim, a relação homem-meio implica a construção recíproca do homem e do seu meio, ou seja, o ser humano deve ser visto como produto de sua relação com o ambiente e o ambiente como produto humano, sendo, então, basicamente social (LANE, 2001, p. 85).



## Atividade de aprendizagem

Até o presente momento, nesta Unidade 2, apresentamos diversos aspectos relacionados à importância da motivação no comportamento humano além de trabalharmos as principais teorias motivacionais. Agora confira se você teve bom entendimento do que tratamos realizando as atividades propostas a seguir.

1. Motivação não é um produto acabado; é um processo que se configura a cada momento. Tem um caráter de continuidade, o que significa dizer que sempre teremos à nossa frente algo a motivar-nos. Mas o que é motivação? Formule sua definição e, depois, volte e compare com o que você estudou no início desta Unidade.
2. Abraham Maslow desenvolveu uma teoria para explicar o que motiva as pessoas. Ele relacionou motivação com as necessidades e concluiu que dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades. Quais são elas?
3. O que significa a hierarquia de necessidades na teoria de Maslow?
4. Lee Iacocca, um dos executivos mais bem pagos do mundo, diz que o que motiva a trabalhar é o dinheiro. Todos os estudiosos da motivação concordam com Iacocca? O que você pensa sobre isso?
5. McGregor, depois de observar como os executivos tratavam seus funcionários, concluiu que essas práticas revelavam a visão que eles tinham da natureza dos seres humanos. Diante desta análise ele formulou duas teorias, X e Y. Vamos recordar cada uma delas.

Com base na Teoria X complete as proposições a seguir:

- a) Os trabalhadores preferem ser\_\_\_\_\_.
- b) Os trabalhadores não estão interessados em assumir\_\_\_\_\_.
- c) Os trabalhadores desejam, acima de tudo, \_\_\_\_\_.
- d) Os trabalhadores são motivados por \_\_\_\_\_, e pela ameaça de\_\_\_\_\_.

Agora vamos exercitar também assuntos relacionados com a visão que tem o executivo da Teoria Y:

- a) Os trabalhadores não são \_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_ por natureza.
- b) Os trabalhadores, se forem adequadamente motivados, podem ser\_\_\_\_\_.
- c) Os trabalhadores têm motivação básica e padrões de comportamento adequados e capacidades para assumir\_\_\_\_\_.

6. David McClelland identificou três necessidades: realização, associação e poder. Ele afirma que não nascemos com tais necessidades; elas são adquiridas socialmente. Já a associação diz respeito ao que Maslow chamou de afeto. E realização é respectivo à autoestima e à autorrealização. Você notou que a teoria de McClelland é bem parecida com a de Maslow? A diferença é que McClelland diz que essas necessidades podem ser aprendidas. Você concorda? Justifique sua resposta.
7. Vimos que Hackman e Oldman chegaram à conclusão de que são cinco as características do trabalho que contribuem para fazer da função uma fonte de motivação. Descreva o que cada uma significa.
8. A Psicologia Sócio-Histórica está interessada em compreender os motivos das atividades das pessoas concretas. Qual a crítica que Martín Baró faz às teorias da motivação?

## PERCEPÇÃO

*Você pode estar se perguntando qual é a relação desse tema com as atividades previstas para um Administrador Público?*

Este tema é um dos desafios mais importantes e abrangentes enfrentados pelas organizações, pois envolve a adaptação às diferenças entre as pessoas, ou seja, à diversidade entre os trabalhadores. Assim, podemos afirmar que a diversidade envolve a presença de características humanas individuais que tornam as pessoas umas diferentes das outras.

Muitas organizações já vêm incentivando seus gerentes para a lidarem com essa diversidade. Essas diferenças incluem sexo, raça, etnia, idade, capacidade física etc.

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

O que importa para o comportamento é como o mundo é percebido pelas pessoas.

*Como você considera sua percepção? Vamos fazer uma breve atividade para verificar? Observe as imagens da Figura 6; o que você vê?*



Figura 6: Analisando a percepção  
 Fonte: <<http://www.cres.org/star/RubinGestalt.gif>>

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

Assim, quando você vê na figura à direita o vaso, ele constitui a figura e os rostos o fundo. Quando você vê os rostos eles tornam-se figuras e o vaso o fundo. A discrepância entre figura e fundo é algumas vezes tão vaga que temos dificuldade em perceber o que é o quê. Portanto, nem sempre podemos confiar em nossa observação para fazer avaliações consistentes. Por exemplo, observe as imagens das Figuras 7 e 8.

- ▶ **Ilusão da Extensão:** olhe para as linhas horizontais ab e cd. Agora decida: as linhas horizontais têm o mesmo comprimento, ou uma delas é maior?

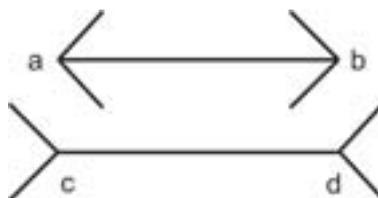


Figura 7: Ilusão de Mueller-Lyer  
 Fonte: Sperling (1999, p. 42)

- **Ilusão de área:** observe o círculo interno de a e de b: qual é o maior?

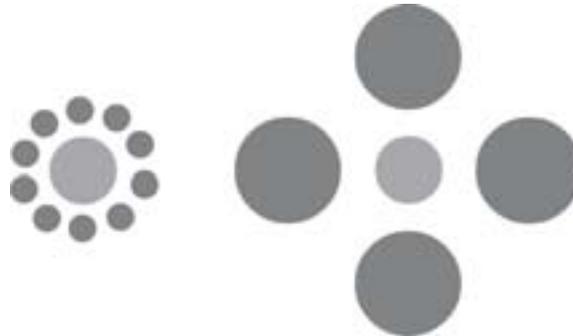


Figura 8: Ilusão de área  
Fonte: Sperling (1999, p. 42)

A maioria das pessoas percebem na Figura 7, referente à linha horizontal **ab**, um comprimento levemente menor que o da linha **cd**. Mas na realidade, **ab** é igual a **cd**, porém as pessoas normalmente percebem a linha **cd** mais longa porque estão acostumadas a fazer avaliações de tamanhos e distância a partir de pistas e os ângulos induzem à ilusão. Já na Figura 8, o círculo interno do desenho **a** parece maior do que o de **b**. Meça o diâmetro de ambos os círculos, para verificar.

*Você percebeu como nossos sentidos ou nossa compreensão podem ser enganados de várias maneiras?*

A existência de ilusões perceptivas sugere que o que percebemos (em nossos órgãos sensoriais) nem sempre é o que compreendemos (em nossa mente). Nossa mente deve captar a informação sensorial disponível e transformá-la, de algum modo, para criar representações mentais de objetos, propriedades e relações espaciais de nosso ambiente.

*Mas o que vem a ser percepção?*

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

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

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

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

*Como podemos explicar que uma pessoa pode olhar para a mesma coisa que outra e as duas perceberem de forma diferente essa mesma coisa?*

O ponto de vista do observador explica essa diferença. Quando uma pessoa observa algo e tenta interpretar o que está percebendo, é fortemente influenciada por suas próprias características pessoais, tais como:

- ▶ **Atitudes:** como o indivíduo está habituado a responder às situações;
- ▶ **Motivações:** quais são as suas necessidades insatisfeitas;
- ▶ **Interesses:** o foco de atenção é direcionado por seus interesses;
- ▶ **Experiências:** direcionam a atenção e podem até anular o interesse, pois há a tendência a habituar-se ao já conhecido; e
- ▶ **Expectativas:** podem induzir o indivíduo a ver o que quer ver.

Gestalt significa uma integração de partes em oposição à soma do "todo".

A teoria na Psicologia que começou a compreender o homem como um ser que organiza ativamente a realidade é a **Gestalt**, palavra de origem alemã e surgiu em 1523 de uma tradução da Bíblia, significando “o que é colocado diante dos olhos, exposto aos olhares”. Hoje a palavra Gestalt é adotada no mundo inteiro, significando um processo de dar forma ou configuração. As interpretações decorrentes das pesquisas dos gestaltistas atentam para a importância dos eventos no interior da mente humana e chamam a atenção dos psicólogos para a necessidade do conhecimento das atividades mentais e não apenas a descrição das mudanças no comportamento exteriormente observado.

A Teoria da Gestalt é a escola da Psicologia que terá grande influência no campo dos estudos cognitivos. Este campo compreende os estudos de como as pessoas percebem aprendem, recordam e processam as informações.

## Como percebemos

Esta é uma característica humana em relação a tudo que é familiar no meio ambiente.

No dia a dia, não estamos conscientes dos processos que determinam nossa percepção. Raramente paramos para analisar as nossas **sensações** e tão pouco paramos para interpretá-las. Por exemplo, você observa se sua sensação de conforto no momento é correspondente à percepção da visão, audição ou tato. Sabemos

apenas que enxergamos, ouvimos e respondemos a situações em contextos significativos, certo?

Desta maneira, costumamos organizar coisas em nossa mente a partir de uma forma, uma figura, uma melodia, ou uma cena que estrutura o todo significativo. Não vemos primeiro as partes e depois o todo. Qualquer que seja a percepção, ela é uma experiência unificada. Por exemplo, se olharmos um rosto, não enxergamos primeiro o nariz, depois a boca e depois os olhos. Não percebemos suas partes, mas o todo, o qual reconhecemos como de pessoa amiga ou não.

Assim podemos afirmar que o comportamento das pessoas é importante, pois implica em como o mundo é percebido, já que perceber envolve darmos significado ao mundo.

### Percepção e significado pessoal

*Agora que você já sabe que os objetivos, interesses, expectativas, emoções, valores, motivação pessoal e outros estados psicológicos influenciam o que nós percebemos, vamos conhecer algumas pesquisas que problematizam essa questão.*

Um estudo clássico que comprova esta hipótese refere-se à análise dos alunos jovens que percebiam uma partida de um jogo de futebol. Foram selecionados dois grupos de estudantes de duas escolas da mesma cidade. Em seguida eles foram colocados para assistir a um filme de uma partida entre as equipes das suas escolas. Foram então convidados a identificar as faltas e classificar cada uma como “leve” ou “flagrante”. Os estudantes de uma escola viram os jogadores da outra escola fazerem duas vezes mais faltas do que os jogadores de sua escola e classificaram a maioria delas como “flagrantes”. Aparentemente, as motivações, as emoções, os valores e os objetivos faziam com que os sujeitos dessem ênfase aos

incidentes que tinham significado pessoal para eles (HASTORF; CANTRIL *apud* DAVIDOFF, 1983).

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

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

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

### Percepção das pessoas

Fritz Heider, psicólogo austríaco, fez um interessante estudo sobre a forma como as pessoas percebem as relações interpessoais. Seguindo os princípios da Gestalt, Heider afirmou que as pessoas tendem a perceber seu meio de forma organizada, como um todo estruturado. Igualmente ocorre com o caso da percepção dos objetos físicos: a pessoa busca a consistência e tende a perceber determinadas características como se fossem propriedade permanente dos objetos.

Os estudos sobre percepção da Escola da Gestalt mostraram que determinadas características dos objetos, como a cor e o tamanho, se percebem como propriedades estáveis do objeto, mesmo quando ocorrem mudanças das condições de iluminação e de distância.

De acordo com Heider, no caso da percepção de pessoas não só percebemos como invariáveis suas características físicas, mas também os outros traços, como as crenças, as capacidades, a personalidade etc. Assim podemos afirmar que existe uma diferença fundamental entre percepção de objetos físicos e percepção das pessoas, que consiste em se perceber como causa de suas próprias ações, ou seja, é o que chamamos de causalidade.

Portanto, a causalidade é uma forma de organização cognitiva que surge quando se percebe o meio social, composto por pessoas e suas ações. A pessoa e suas ações constituem uma unidade perceptiva, em que a primeira é causa e as segundas são efeitos.

Uma das principais conclusões de Heider é ter observado que a pessoa, ao perceber o meio social, vai mais além dos dados de conduta que observa e tenta encontrar as relações que podem ajudar a explicar os acontecimentos.

### *Mas como podemos explicar o comportamento das outras pessoas?*

Para definirmos o comportamento alheio geralmente observamos a conduta de fatores internos (a personalidade, a capacidade, as atitudes etc.) ou de fatores externos (a situação, ao azar etc.). Contudo é importante você observar que nem sempre nossa percepção corresponde à realidade.

Conheça agora exemplo de tipos de atribuição que podem levar ao fracasso na análise do comportamento.

O fracasso na análise do comportamento pode ser atribuído à falta de habilidade, uma característica pessoal, ou à suposição de que a tarefa a realizar implica uma grande dificuldade, uma condição do meio. Não existe uma atribuição predominante para explicarmos o fracasso da análise, pois tudo dependerá de outros fatores como, por exemplo, a informação sobre o êxito ou o fracasso de outras pessoas e a tendência a atribuir as consequências das ações à pessoa.

## Percepção e Cultura



### Saiba mais Alexander Romanovich Luria (1902-1977)



Nasceu na Rússia. Criou um método de pesquisa sobre o conteúdo subjetivo da mente. Estudou os processos mentais de adultos, a influência da cultura nos processos mentais, os aspectos neuropsicológicos do funcionamento mental humano. Tentou construir uma psicologia unificada na qual demonstrou um possível modelo para os estudos psicológicos que ainda é reconhecido hoje pela Ciência Cognitiva. Foi um neuropsicólogo russo. Junto com Alexei Leontiev e Vygotsky desenvolveram um novo tipo de Psicologia, relacionando os processos psicológicos com aspectos culturais, históricos e instrumentais, com ênfase no papel fundamental da linguagem. Fonte: <<http://www.nea.fe.usp.br/site/TemasPensadores/MostraDetalhe.asp?IdInf=239>>. Acesso em: 8 jul. 2009.

As pessoas, de diferentes sociedades, sentem, pensam, percebem e interpretam a realidade e as experiências de sua própria vida de maneira diversa. Pesquisas na área de Psicologia Social que comparam, em vários aspectos, o desempenho de pessoas de culturas diferentes confirmam a hipótese de que a cultura organiza tanto a forma quanto o conteúdo dos processos psicológicos, como a percepção, por exemplo.

Na década de 1930, [Luria](#) fez uma comparação, na percepção de cores, entre agricultores russos que viviam isolados e administradores que trabalhavam em fazendas coletivas. A percepção de cores foi aferida mediante a apresentação de 27 novelos

de lã e a solicitação, aos sujeitos, de que os colocassem em categorias segundo as cores. Os administradores logo formaram de 7 a 8 grupos de tonalidades semelhantes e até mesmo atenderam ao pedido para reorganizar as cores em cinco grupos. Os pequenos agricultores acharam extremamente difícil a tarefa, reclamaram que as cores não eram as mesmas e não podiam ser agrupadas. Formaram grande número de pequenos grupos, que nem sequer eram organizados de acordo com o matiz, e incluíam meadas de cores diferentes, mas de luminosidade semelhante. Quando se pediu aos agricultores que formassem cinco grupos de cores, nenhum deles conseguiu fazer a tarefa. O desconforto observado nos agricultores, em fazer a categorização, foi desencadeado por sua percepção de que as meadas de lã não pareciam semelhantes umas às outras. Ao contrário, os administradores percebiam-nas como semelhantes. Concluiu-se que, embora todos os sujeitos vissem as cores, viam-nas de maneira diferente nas duas sociedades (RATNER, 1995).

Atualmente temos muitas pesquisas que demonstram como as experiências de determinada cultura podem influenciar o modo de processar a informação visual, percepção olfativa, constância de tamanho, percepção espacial, memória e todos os outros processos psicológicos.

*Você pode estar se perguntando: quais são as implicações de tudo o que estudamos aqui nesse tópico, para o administrador público?*

Partindo do princípio, no qual os estudos sobre percepção levantam questões importantes para os processos de mudança das organizações, é importante destacarmos a necessidade de o administrador considerar em sua análises e decisões o fato de como as pessoas (tanto os trabalhadores quanto os clientes) percebem e significam a realidade, isto porque são fatores determinantes do comportamento humano.

O administrador precisa estar ciente de que a forma de perceber, assim também como a forma de pensar, de agir e sentir dos trabalhadores são compartilhadas nas organizações, logo configuram, em seu conjunto, uma cultura da organização. E toda mudança na organização deve considerar essa cultura.

De acordo com esta percepção podemos afirmar que para a implantação de mudanças ou de pequenas transformações é fundamental a mudança **cultural\***, vista como um desafio para as organizações já que requer um primeiro passo na direção da criação de novos valores, atitudes e crenças. No entanto, uma mudança de cultura através da incorporação de novos valores, nova qualificação e manutenção de comportamentos passa necessariamente pela percepção das pessoas que são os agentes dessas mudanças. É um círculo que evidencia a complexidade dos processos de mudança.

**\*Cultura** – conjunto de saberes, valores, preferências e comportamentos de determinada civilização, país ou sociedade. Fonte: Lacombe (2004).



## Atividade de aprendizagem

Confira se você teve bom entendimento do que tratamos nesta Unidade realizando as atividades propostas a seguir.

9. O que é percepção? Formule sua definição e, depois, compare-a com a de Robbins.
10. Como podemos explicar que uma pessoa possa olhar para a mesma coisa que outra pessoa e as duas perceberem de forma diferente essa mesma coisa?
11. Que tal, agora, você pensar sobre as implicações dos estudos de percepção para o administrador. Para que servem esses estudos?

## APRENDIZAGEM

Podemos perceber claramente, a velocidade com que o conhecimento humano tem evoluído. De acordo com Mariotti (1999, p. 23), “o conhecimento aumenta cada vez mais, em cada vez menos tempo, e um maior número de pessoas precisa aprender cada vez mais, em cada vez menos tempo”.

A necessidade da aprendizagem continuada tem motivado a ampliação dos espaços de aprendizagem para fora da escola e da inclusão da organização como o local onde acontece grande parte do ensino e do aprendizado voltados para a qualificação para o trabalho.

Nestes novos tempos de incertezas para as organizações poderem acompanhar as rápidas mudanças é necessário que preparem programas de aprendizagem continuada. O objetivo desses programas é desenvolver ao máximo o capital intelectual da organização, para que ele possa ser usado de forma a entregar aos clientes produtos e serviços com a máxima qualidade, propiciar o melhor retorno do investimento para a organização e criar condições de realização pessoal para os trabalhadores.

Tomando como princípio a aprendizagem, podemos afirmar que as organizações têm desenvolvido uma postura mais flexível onde o erro passa a ser enfrentado como experiência positiva e oportunidade para aprender. A palavra de ordem hoje nas organizações é “aprender a aprender”.

Definirmos aprendizagem envolve diversas correntes e formas de pensar. No campo da administração as discussões sobre aprendizagem têm circulado em torno de dois modelos diferentes de compreensão do processo de aprender: o modelo comportamental e o modelo cognitivo.



Ao crescer a interconexão do mundo e a complexidade e dinamismo dos negócios, o trabalho depende cada vez mais da aprendizagem.

## Modelo Comportamental

Segundo a Teoria Comportamental, nem todo comportamento animal é aprendido. Alguns comportamentos são inatos ou congênitos: são os reflexos ou instintos. Isto quer dizer que todos os animais são “programados” para exibir certos comportamentos inatos em determinado momento de sua maturação.

Assim podemos afirmar que comportamento inato aparece quando algum tipo de estímulo dispara o comportamento. Um exemplo de comportamento reflexo é quando um mosquito aproxima-se de seus olhos: automaticamente você fecha os olhos ou faz algum impedimento com a mão para que ele saia. Outra situação seria quando tocamos em algo quente: rapidamente puxamos nossa mão, ou ainda quando o recém-nascido sente um leve toque na bochecha e vira a cabeça procurando com a boca o bico do peito que o amamenta.

Os reflexos são respostas involuntárias, não aprendidas, de uma parte do corpo a um estímulo externo e que não requerem comando do cérebro. Os reflexos possibilitam aos animais responderem automaticamente a estímulos ambientais, o que é necessário para sua sobrevivência.

Contudo segundo os pesquisadores, adeptos da Teoria Comportamental, há uma única forma de aprendermos que implica numa associação entre estímulos externos e resposta. Essa associação é chamada de condicionamento ou reflexo condicionado.

*Você sabe no que consiste reflexo condicionado? Conheça alguns provérbios que descrevem precisamente este tipo de comportamento.*

“Cachorro mordido por cobra tem medo de linguíça”  
“Quem com leite queimou-se, na água sopra.”

“Gato escaldado tem medo de água fria.”

Imaginemos que uma criança quis beber leite quente e se queimou. Ao notar que se queimava, pôs-se a soprar para esfriar o leite. Desde então, começou a soprar qualquer líquido, antes que se queimasse novamente. O mesmo aconteceu com o “gato escaldado” que tem medo de água, mesmo quando fria.

*Porém, como explicar estes comportamentos?*

Outro estudo que ajudou a explicar esses comportamentos foi o realizado por [Pavlov](#), em 1904, que conduziu um experimento em laboratório demonstrando que um estímulo neutro poderia ser transformado em estímulo condicionado pelo aprendizado. Por exemplo, ao tocarmos um sino (estímulo neutro) e oferecer carne por repetidas vezes a um cão (estímulo não-condicionado), este salivava. Depois de certo tempo, ao tocar o sino, mesmo na ausência da recompensa, o cão ainda salivava. O barulho do sino passou a ser um estímulo condicionado ao alimento e a salivação se tornou uma resposta condicionada.

Mais uma explicação para saber como aprendemos baseia-se no estudo realizado por [Skinner](#). Ele desenvolveu vários experimentos e



#### Saiba mais

**Ivan Petrovich Pavlov (1849 - 1936)**



Fisiologista e médico russo. Desenvolveu técnicas cirúrgicas precisas, ganhou o Prêmio Nobel de Medicina e Fisiologia (1904) pelos trabalhos sobre as relações entre a atividade do sistema nervoso e a função digestiva. Denominada de teoria do reflexo condicionado, esta descoberta abriu novos caminhos para a Psicologia Experimental, permitiu a elaboração de técnicas como o chamado parto sem dor e influenciou a corrente behaviorista da psicologia. Fonte: <<http://www.dec.ufcg.edu.br/biografias/IvanPetr.html>>. Acesso em: 8 jul. 2009.

**Burrhus Frederic Skinner (1904-1990)**



Nascido nos Estados Unidos, escreveu o livro *O Comportamento dos Organismos*, no qual anos mais tarde foi considerado “um dos poucos livros que mudaram a face da psicologia moderna”. *Ciência e Comportamento Humano* é o manual básico da sua Psicologia Comportamentalista. Sua obra é a expressão mais célebre do behaviorismo, corrente que dominou o pensamento e a prática da Psicologia, em escolas e consultórios, até os anos 1950. Skinner também é considerado o pai da corrente que foi denominada behaviorismo radical. Fonte: <<http://www.pedrassoli.psc.br/psicologia/skinner.aspx>>. Acesso em: 8 jul. 2009.

concluiu que a aprendizagem é fruto do condicionamento operante, ou seja, um comportamento é premiado, reforçado, até que ele seja condicionado de tal forma que ao se retirar o reforço para o comportamento continue a acontecer. Logo, reforço é um estímulo que fortalece ou enfraquece determinado comportamento. Skinner, ainda, estabeleceu que todo comportamento é influenciado por seus resultados, havendo um estímulo reforçador. Este pode ser positivo quando fortalece o tipo de comportamento (recompensa), ou negativo quando tende a inibir certo comportamento (punição).

Skinner construiu uma teoria sobre o comportamento humano que foi denominada de Teoria Comportamental ou Behaviorismo. Essa teoria decorre do princípio primordial biológico das respostas dos animais para a busca de prazer e evitação das situações que os privam de satisfação ou imponham sofrimento. Sua teoria rejeitava os mecanismos mentais e acreditava que o condicionamento operante podia explicar todas as formas de comportamento humano.

Assim podemos observar que, numa perspectiva behaviorista, a aprendizagem é um comportamento observável, adquirido de forma mecânica e automática através de estímulos e respostas.

*Após esta leitura você já sabe dizer o que significa aprendizagem? Leia as afirmativas a seguir e reflita qual se enquadra melhor com a definição deste termo.*

- ▶ Aprendizagem é o que acontece ao aluno quando o professor explica algo.
- ▶ Aprendizagem é o equilíbrio entre a assimilação e a acomodação, chegando a inteligência a um estado de adaptação.
- ▶ Aprendizagem realiza-se sempre que a atividade de um organismo produz uma mudança “relativamente permanente” em seu comportamento.

Observe que a primeira afirmação é ingênua e equivocada porque supõe que o aluno assimila tudo que o professor informa – e sabemos que isto não ocorre. Já a segunda afirmação é muito restrita: precisamos de uma definição mais ampla que permita abrigar várias teorias. Aprendemos apenas comportamentos adequados? E os inadequados? E os comportamentos que nos fazem sofrer? Logo a afirmativa mais adequada é a terceira.

Como futuros administradores públicos, precisamos saber como os trabalhadores aprendem. E isso só é possível se o “clima” vigente na organização permitir que eles falem e ajam com autonomia.

Segundo os psicólogos behavioristas, a parte essencial da aprendizagem compreende a experiência que desencadeia a mudança de comportamento. Podemos concluir que a aprendizagem, para os comportamentalistas, se realiza sempre que a atividade de um organismo produz uma mudança relativamente permanente em seu comportamento (DAVIDOFF, 1983).

Os administradores e gerentes falam muito do “poder do pensamento positivo”, muitas vezes estão mais preocupados em controlar e punir seus funcionários do que recompensar. Por exemplo, você já se deparou com gerentes que sempre estão preocupados que os funcionários possam enganá-los? Eles tendem com mais frequência a punir seus funcionários pelos erros, do que recompensá-los pelos acertos. Contudo isso não é nada eficaz para gerar comportamentos produtivos nos trabalhadores.

A recompensa, em geral, funciona melhor que punições. A punição gera comportamento de fuga ou evitação.

Podemos evidenciar que a punição leva ao comportamento de fuga; observamos isso com frequências nas crianças. Elas geralmente procuram fugir das situações aversivas quando o castigo está presente. Por exemplo, o aluno que aprendeu a deixar os

cadernos na escola e a mentir para evitar “broncas” de sua mãe em casa.

Quando os gerentes utilizam os conhecimentos sobre condicionamento para mudar o comportamento dos empregados de maneira que beneficie a produtividade e a organização, estão modelando o comportamento. Por exemplo, vamos imaginar que o comportamento de um empregado é incompatível, a maior parte do tempo, com as normas estabelecidas na organização. Se a gerência recompensasse essa pessoa somente quando ela mostra respostas desejáveis, haveria muito pouco reforço acontecendo. Neste caso, precisamos fazer um plano de modelagem para atingirmos o comportamento desejável.

A modelagem do comportamento acontece reforçando sistematicamente cada passo sucessivo que move o indivíduo mais para perto da resposta desejada. Se um empregado chega seguidamente meia hora atrasado ao trabalho, quando ele chegar apenas vinte minutos, podemos reforçar essa melhora. O reforço aumentaria à medida que as respostas se aproximassem mais do comportamento desejado. A modelagem envolve reforços graduais, até alcançarmos o comportamento final desejado.

## Modelo cognitivo

O segundo modelo para a compreensão do processo de aprendizagem é chamado de “modelo cognitivo”.

### *Você sabe por que cognitivo?*

Porque se refere à cognição, que é o ato ou processo de conhecer que envolve atenção, percepção, memória, raciocínio, juízo, imaginação, pensamento e linguagem. Trabalha com representações e com o processamento de informações pelo indivíduo.

A Psicologia Cognitiva trata do modo como as pessoas percebem, aprendem, recordam e pensam sobre a informação. Diferentes autores e teorias contribuíram para a construção do modelo cognitivo de aprendizagem.

*Para você conhecer as aplicações das ideias do cognitivismo nos estudos organizacionais vamos estudar resumidamente a Teoria Histórico-Cultural além do programa de aprendizagem organizacional de Peter Senge.*

Uma contribuição relacionada à aprendizagem no contexto das organizações é a importância do social na aquisição dos conhecimentos, destacada por [Vygotsky](#) na Teoria Histórico-Cultural. Esta teoria enfatiza o social como fundamental para a aquisição dos conhecimentos, seja ele proporcionado pelo simples convívio em um ambiente educacional formal (como a escola, por exemplo), seja pelo fazer junto uma atividade (no ambiente de trabalho, por exemplo), seja na forma pela qual o professor transmite seus conhecimentos aos alunos, ou ainda, seja na forma que o aprendiz observa o trabalho do colega mais experiente. A aprendizagem (na família, na escola ou na organização) toma a dimensão social. Somos primeiro sociais e depois nos individualizamos.

Para Vygotsky o sujeito é ativo, ou seja, ele age sobre o meio. Para esse autor, não existe uma “natureza humana”, a “essência humana”, mas sim um sujeito que é social em essência, não podendo ser separado ou compreendido fora do âmbito social.

Nessa perspectiva, o sujeito produtor de conhecimento não é um mero receptáculo que absorve e contempla o real. Ele é um



#### **Saiba mais** Lev Semenovich Vygotsky (1896-1934)



Nasceu na Rússia. Estudou Direito e Literatura na Universidade de Moscou, escreveu o livro *Psicologia da Arte, O Significado histórico da crise da psicologia, Desenvolvimento das funções psicológicas superiores* e organizou o Laboratório de Psicologia para Crianças Deficientes. Em 1932 realizou uma série de conferências em Leningrado. Em 1934 publicou *Pensamento e Linguagem*. Fonte: <<http://tinyurl.com/mwhqdr>>. Acesso em: 15 jul. 2009

sujeito ativo que, em sua relação com o mundo, com seu objeto de estudo, reconstrói (no seu pensamento) este mundo. O conhecimento envolve sempre uma atividade, um fazer, um atuar do homem no social em interação com outros indivíduos.

“Na ausência do outro, o homem não se constrói homem”, escreveu Vygotsky. Ele rejeitava tanto as teorias inatistas, segundo as quais o ser humano já carrega ao nascer as características que desenvolverá ao longo da vida, quanto as empiristas e comportamentais, que veem o ser humano como produto da história de seus condicionamentos.

Para Vygotsky, a formação se dá numa relação dialética entre o sujeito e a sociedade a seu redor – ou seja, o homem modifica o ambiente e o ambiente modifica o homem. Observe a Figura 9.

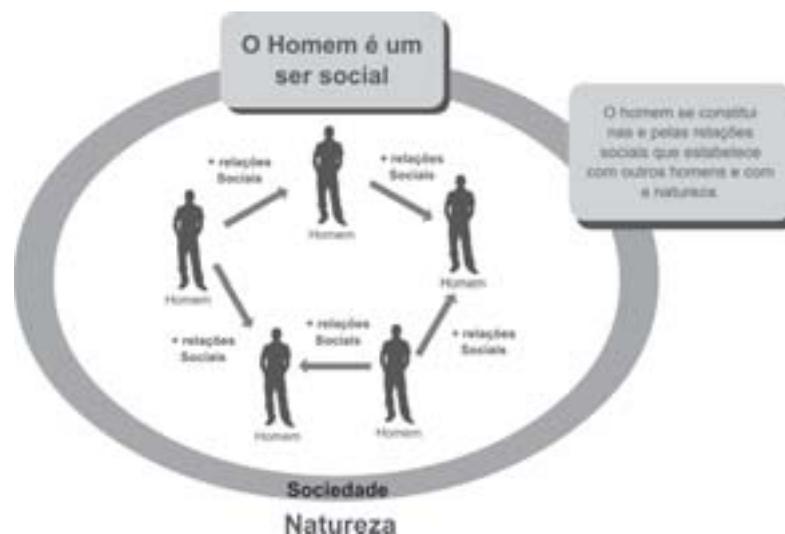


Figura 9: A constituição do homem  
 Fonte: Elaborada pela autora

Segundo Vygotsky, apenas as funções psicológicas elementares, isto é, funções de origem biológica, presentes nos animais e nos bebês, se caracterizam como reflexos. Por exemplo, as funções sensoriais, motoras e perceptivas primárias. Já os processos psicológicos mais complexos – ou funções psicológicas

superiores se referem às experiências que são adquiridas durante a vida do sujeito. Por exemplo, a cultura, o controle consciente do comportamento, a atenção e a lembrança voluntária, a memorização ativa, o pensamento abstrato, o raciocínio dedutivo, a capacidade de planejamento, todas estas funções que só se formam e se desenvolvem pelo aprendizado e que nos diferenciam dos outros animais são funções psicológicas superiores.

Entre as funções complexas encontramos o pensamento e a linguagem que constituirão a consciência. Imagine uma criança que nasce com as condições biológicas de falar, mas só desenvolverá a fala se aprender com outras pessoas com mais idade que interagir em suas relações na sociedade. Nesta conjuntura podemos identificar mais um conceito-chave dessa teoria, que é a mediação.

Segundo a teoria vygotskiana, toda relação do indivíduo com o mundo é feita por meio de instrumentos técnicos – como, por exemplo, as ferramentas agrícolas, que transformam a natureza – e da linguagem – que traz consigo conceitos consolidados da cultura à qual pertence o sujeito (VYGOTSKI,1987).

*Diante do apresentado até aqui, reflita: como podemos definir o papel da mediação no desenvolvimento e na aprendizagem?*

Todo aprendizado é necessariamente mediado, seja no papel do adulto que cuida da criança, ou no papel do ensino e do professor. Outra situação de aprendizado diz respeito aos trabalhadores mais experientes que fazem a mediação para que o aprendiz se aproprie do modo de como fazer uma atividade no ambiente do trabalho.

De acordo com Vygotski, o primeiro contato da criança com novas atividades, habilidades ou informações deve envolver a participação de um adulto ou uma criança mais experiente. Ao internalizar um procedimento, a criança “se apropria” dele, tornando-o voluntário.



amanhã”. No processo educativo, podemos dizer que aquilo que o aluno faz hoje com o auxílio do professor ou de seus colegas poderá ser realizado de forma independente no futuro.

### *E o que tem isso a ver com as organizações?*

No caso da aprendizagem nas organizações, chamamos a atenção para o processo voltado para a troca de ideias entre os integrantes da equipe de trabalho, baseado no diálogo, na participação coletiva, oportunizando aos trabalhadores a exposição de suas ideias e contribuindo, dessa forma, para a aprendizagem coletiva. Logo, as atividades de aprendizagem realizadas desta maneira priorizam a aquisição do conhecimento como um processo cognitivo e não mecânico.

Talvez, podemos identificar, o maior problema nos programas de aprendizagem das organizações é a formatação ser similar a um treinamento, no qual um instrutor assume a postura de ditador do conhecimento e não oferece espaço para o diálogo e tão pouco para o exercício de construção de conhecimento.

Em oposição, o ensino pautado sobre os alicerces do diálogo caminha na direção da valorização da realidade histórico-cultural e social da pessoa que está na posição de aprender. Considerar a dimensão social é uma tarefa desafiadora para os administradores, que não costumam ver a aprendizagem sob esse prisma.

Podemos observar que o termo aprendizagem possui uma variedade de definições, dependendo da teoria em que está inserido. Recentemente, a palavra aprendizagem passou a ser usada em livros de Administração, para fazer referência ao processo que ocorria no âmbito das equipes de trabalho ou das organizações, o que sugeriu as denominações “aprendizagem organizacional” e “organizações que aprendem”.





### Saiba mais

Peter Senge



É uma das marcas de prestígio internacional do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) na área da gestão. A ele se deve a difusão do conceito de “aprendizagem organizacional” e de “organização que aprende”. Peter é autor do livro *A Quinta Disciplina*, que virou referência em todo o mundo. Fonte: <<http://www.janelanaweb.com/manageme/senge.html>>. Acesso em: 8 jul. 2009.

A contribuição de [Peter Senge](#) é um exemplo da aplicação dos estudos de aprendizagem do modelo cognitivo para o campo da Administração.

*A partir de agora conheça um pouco mais das ideias de Senge. Podemos começar?*

Em entrevista à imprensa, feita para Mercedes Reincke, em 1998, Senge aproveitou para derrubar vários mitos. Ele relegou a importância da tecnologia da informação para o aprendizado organizacional e também não valorizou muito o treinamento.

Em seu livro, *A Quinta Disciplina*, afirma que

Os seres humanos aprendem realmente quando há mudanças fundamentais na sua maneira de ver o mundo e alterações significativas de suas capacidades. E ter mais informações não provoca estas alterações. Talvez muito, muito raramente [...]. As pessoas aprendem no dia a dia, ao longo do tempo (SENGE, 1992).



Os programas de aprendizado podem ser a única fonte sustentável de vantagem competitiva.

Além disso, Senge afirma que para que o **aprendizado** efetivamente aconteça, a liderança mais importante não vem de quem está no topo da pirâmide, mas dos “líderes de linha locais”: líderes de equipes, gerentes de desenvolvimento, gerentes de vendas, gerentes de unidades de produção e chefes de operações de produção. Se o ponto de partida para se tornar uma “organização da aprendizagem” está no engajamento de todos os membros da empresa, o passo seguinte, segundo Senge, é incorporar as cinco disciplinas de aprendizagem conforme demonstrado na Figura 11.



Figura 11: Organizações que aprendem  
Fonte: Adaptada de Senge (1992)

Podemos observar que estas cinco disciplinas são programas permanentes de estudo e prática que levam ao aprendizado organizacional.

- ▶ Primeira disciplina, **domínio pessoal**, contribui para que possamos apreender e expandir as capacidades pessoais a fim de obtermos os resultados desejados e assim podermos criar um ambiente empresarial que estimule todos os participantes a alcançar as metas escolhidas.
- ▶ Segunda disciplina, que chamo **de modelos mentais**, auxilia na nossa reflexão e esclarecimento contínuo para melhorarmos a imagem que temos do mundo, a fim de moldarmos os nossos atos e decisões.
- ▶ Terceira disciplina, **visão compartilhada**, estimula o engajamento do grupo em relação ao futuro buscando criar e elaborar os princípios e as diretrizes que nos permitam alcançar o futuro.
- ▶ Quarta disciplina, **aprendizado em equipe**, consiste em transformarmos as aptidões coletivas ligadas a

pensamento e comunicação, de maneira que os grupos de pessoas possam desenvolver inteligência e capacidades maiores do que a soma dos talentos individuais.

- ▶ Quinta disciplina, **pensamento sistêmico**, cria uma forma de analisarmos e uma linguagem para descrevermos e compreendermos as forças e inter-relações que modelam o comportamento dos sistemas. É esta quinta disciplina que permite mudarmos os sistemas com maior eficácia e agir mais de acordo com os processos do mundo natural e econômico (SENGE, 1992).

É de fundamental importância que as cinco disciplinas funcionem em conjunto. Embora isso pareça mais fácil de ser dito do que de ser feito, é preciso reconhecer que o raciocínio sistêmico reforça cada uma das outras disciplinas, “mostrando que o todo pode ser maior que a soma das partes”, como ensina o princípio da Teoria da Gestalt. Uma organização está continuamente expandindo sua capacidade de criar o futuro (SENGE, 1992).

Partindo dos estudos de Senge, Daniel Kim (*apud* FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2002) analisou a passagem da aprendizagem individual para a aprendizagem coletiva. O autor divide o processo de aprendizagem em dois níveis, tais como:

- ▶ **Aprendizagem operacional**: que consiste na aquisição e no desenvolvimento de habilidades físicas para produzir ações (*know-how*).
- ▶ **Aprendizagem conceitual**: ocorre com a aquisição e o desenvolvimento da capacidade para articular conhecimentos sobre uma experiência (*know-why*).

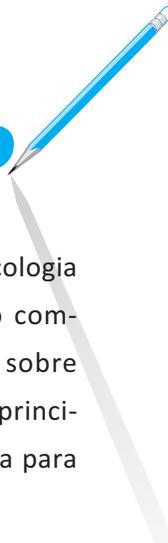
Embora o conhecimento operacional seja essencial para o funcionamento de qualquer organização, cada vez mais precisa estar associado ao conhecimento conceitual. Os dois processos devem acontecer em todos os níveis da organização. A velha concepção taylorista, que separa os trabalhadores que detêm o conhecimento apenas operacional dos que detêm o conhecimento conceitual, deve ser mudada, ou seja, não deve haver fronteiras entre os quadros operacionais e os trabalhadores pertencentes ao quadro conceitual.

*Diante dessa afirmação, ao recrutarmos colaboradores o que precisamos levar mais em conta: competências, capacidades ou talento?*

Segundo Senge, não é fácil responder essa afirmação em termos abstratos. Ele acredita que a coisa mais importante quando se contrata alguém é sua capacidade de assumir compromissos na vida privada, a maturidade pessoal e a capacidade de aprender. Precisamos analisar se: a atividade a ser desenvolvida representa alguma coisa que seja realmente importante para a vida da pessoa ou se ela está apenas procurando um emprego? Ou ainda, a pessoa deseja realmente contribuir para melhorar o mundo? Ela tem capacidade de servir aos outros ou de servir a um propósito mais elevado?

Estas ideias não têm nada de novo, pelo contrário, são bem antigas. Senge deixa claro que contrataria as pessoas com maior grau de maturidade, se pudesse escolher, pois são estas as mais capazes de aprender.

# Resumindo



Nesta Unidade você conheceu conceitos da Psicologia capazes de ajudar o administrador a compreender o comportamento das pessoas nas organizações. Estudou sobre motivação, percepção e aprendizagem. Conheceu as principais teorias da motivação e percebeu a sua importância para o comportamento humano.

Você ainda tomou conhecimento das ideias dos psicólogos histórico-sociais que defendem que a motivação refere-se ao desejo de alcançar algum objetivo e está relacionada às emoções, necessidades e vontade. Nessa perspectiva, o motivo que mobiliza o comportamento das pessoas não é determinado unicamente pelas necessidades internas e biológicas. O motivo que mobiliza o comportamento será o resultado da configuração complexa dos motivos pessoais e interpessoais do grupo social e cultural onde o indivíduo está integrado, bem como das circunstâncias concretas atuais em que a pessoa se encontra.

Outro tópico abordado foi sobre a percepção, que é influenciada por características pessoais do sujeito que percebe e pelas configurações dos objetos e do campo onde eles se encontram. Para Stephen Robbins (2004, p.24), é o “Processo pelo qual indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais a fim de dar sentido ao ambiente em que vivem”.

Pois bem, além da motivação e da percepção, outro tema apresentado nesta Unidade foi a aprendizagem, tema importante para o estudo das organizações.

Como os métodos e técnicas de trabalho estão em constante renovação, os profissionais também devem estar sempre atualizados para manter as organizações competitivas. Você conheceu os dois modelos de aprendizagem mais presentes no campo da administração: o comportamental e o cognitivo. O modelo comportamental tem como principal foco o comportamento, que pode ser observado e mensurado. Nessa perspectiva, o comportamento é explicado sem referência a eventos mentais. O modelo cognitivo considera tanto as representações como o processamento de informações pelo indivíduo.

Esperamos que você tenha compreendido a complexidade desses processos e a importância do papel do sujeito na organização e na interpretação da realidade.



## Atividades de aprendizagem

Vimos que o ponto de partida para tornar uma “organização da aprendizagem” está no engajamento de todos os membros da empresa. Para verificar se você entendeu toda esta contextualização, preparamos para você algumas questões. Vamos lá?

12. Aprendizagem é um tema que inclui diversas correntes e formas de pensar. No campo da administração as discussões sobre aprendizagem têm circulado em torno de dois modelos diferentes de Psicologia. Quais são e em que se diferenciam fundamentalmente?
13. Para a Teoria Comportamental, o que é aprendizagem?
14. De acordo com a Teoria Histórico-Cultural de Vygotsky qual é o papel da mediação no desenvolvimento e na aprendizagem?
15. Vygotsky, para explicar o processo de aprendizagem e desenvolvimento humano, formulou o conceito de Zona de Desenvolvimento Proximal. Como este conceito se dá nas organizações?