

UNIDADE 3

O GRUPO NA ORGANIZAÇÃO

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade você deverá ser capaz de:

- ▶ Compreender as características pessoais dos líderes e as teorias de liderança;
- ▶ Discutir o conceito de contrato psicológico;
- ▶ Entender as implicações para os administradores do processo de socialização; e
- ▶ Debater o processo grupal e as principais características dos grupos.



LIDERANÇA

Vamos começar a estudar liderança lhe propondo uma atividade do livro de Kouzes e Posner (1996), *O desafio da Liderança*.

Pegue uma folha de papel e divida em três partes de alto a baixo – colunas verticais. Agora procure se lembrar de pessoas que você considera líderes. Podem ser pessoas contemporâneas ou personagens históricas. Pense nos homens e nas mulheres que dirigiram organizações, comunidades, cidades, estados ou nações. Reflita também sobre as pessoas mais próximas que você conheceu como professores, líderes comunitários, líderes religiosos, empresários etc. Escreva seus nomes na primeira coluna.

Na coluna do meio, ao lado de cada nome, registre os eventos, as ações com as quais você identifica esses indivíduos. Quando pensa em cada uma dessas pessoas, com que situações você as associa?

Na terceira coluna escreva as características pessoais que você admira nesses líderes.

NOMES	EVENTOS, AÇÕES, OBRAS.	CARACTERÍSTICAS PESSOAIS

Agora que você concluiu sua lista, observe bem. O que ela revela? O que essas pessoas têm em comum? O que você escreveu no lado direito da folha revela algo?

CARACTERÍSTICAS DO LÍDER

Só temos líderes se tivermos seguidores. Para desenhar o perfil de um líder precisamos investigar quais são as expectativas que os seguidores têm dos líderes.



Saiba mais

Warren Schmidt

Atuou como psicólogo, professor, pesquisador, roteirista, entre outras profissões. Foi professor de Administração Pública na University of Southern California (USC), escreveu vários livros e atualmente leciona na USC, conduz seminários, palestras e presta consultoria por meio de sua empresa, a Chrysalis Inc. Fonte: <<http://tinyurl.com/m7evtq>>. Acesso em: 9 jul. 2009.

Foi o que fez o professor [Warren Schmidt](#), pesquisando 1.500 gerentes em vários lugares dos Estados Unidos. O professor fez a seguinte pergunta: “Que valores (traço ou características pessoais) você procura e admira em seus superiores?”

Nesse estudo foram identificados mais de 225 valores, traços ou características diferentes que foram reduzidos, por meio de análise de conteúdo, para quinze categorias. As respostas mais frequentemente encontradas, por ordem de citação, foram:

- ▶ integridade (é sincero, digno de confiança, tem caráter, tem convicções),
- ▶ competência (é capaz, é produtivo, é eficiente); e
- ▶ liderança (é inspirador, é decisivo, fornece direções).

Em um estudo seguinte, os pesquisadores incluíram novas características de liderança e solicitaram para mais de 2.600 gerentes que completassem a lista de características de um líder superior. Veja na Tabela 1 o resultado dessa pesquisa.

Tabela 1: Características de Líderes Superiores

GERENTES N=2.615 CARACTERÍSTICAS	CLASSIFICAÇÃO	PERCENTAGEM DE SELEÇÃO PELOS GERENTES
Honesto	1	83
Competente	2	67
Olha para diante	3	62
Inspirador	4	58
Inteligente	5	43
Justo	6	40
Liberal	7	37
Direto	8	34
Construtivo	9	34
Fidedigno	10	33
Sustentador	11	32
Corajoso	12	27
Interessado	13	26
Cooperativo	14	25
Maduro	15	25
Ambicioso	16	21
Determinado	17	20
Autocontrolado	18	13
Leal	19	11
Independente	20	10

Fonte: Kouzes; Posner (1996)

Podemos observar, de acordo com essa pesquisa, que a maioria das pessoas admiram líderes que:

- ▶ sejam honestos;
- ▶ tenham competência;
- ▶ olhem para diante; e
- ▶ sejam inspiradores.

Você sabe descrever o significado de cada uma dessas categorias? Então vamos ver a partir de agora, de acordo com Kouzes e Posner (1996), cada uma delas. Podemos começar?

- ▶ **Honestidade:** categoria mais escolhida. Afinal, se vamos seguir alguém queremos primeiro nos assegurar de que essa pessoa merece nossa confiança. Os autores da pesquisa concluíram, em conversa com os seguidores consultados, que era o comportamento do líder que fornecia a evidência. “A única forma pela qual podemos saber com certeza se alguém é honesto, é observando como ele (ou ela) se comporta. Os líderes são considerados honestos pelos seguidores se fazem aquilo que dizem que vão fazer”. Portanto, a consistência entre palavra e ato é a forma pela qual julgamos se alguém é honesto.
- ▶ **Competência:** este foi o segundo atributo mais votado. Para seguir alguém precisamos acreditar que essa pessoa sabe o que está fazendo. Precisamos vê-la como capaz e eficaz. Kouzes e Posner (1996) concluíram que, no caso de organização, o tipo de competência varia com a posição do líder e a condição da organização. Por exemplo, quanto mais alta a posição do líder, mais as pessoas exigem demonstrações de habilidade em planejamento estratégico e em

formulação de políticas. Por outro lado, no chão da fábrica, onde os subordinados esperam orientação em áreas técnicas, essas competências gerenciais não serão suficientes.

- ▶ **Olhar para Diante:** mais da metade dos consultados na pesquisa do professor Schmidt escolheram como traço de liderança alguém que olha adiante. Isto quer dizer, que esperamos que nossos líderes tenham senso de direção e se preocupem com o futuro da organização. Os líderes admirados precisam saber para onde vamos. Os seguidores querem uma orientação bem definida em direção ao futuro. É importante notar que *olhar para diante* significa desenvolver a habilidade para estabelecer um destino desejável em cuja direção a organização deveria seguir.
- ▶ **Inspiração:** os seguidores esperam também que seus líderes sejam entusiasmados, animados, tenham muita energia e sejam positivos quanto ao futuro. “Esperamos que eles sejam inspiradores – na verdade, um pouco como chefes de torcida”. O entusiasmo demonstra o compromisso do líder na perseguição de um objetivo e se torna importante para os seguidores porque demonstra paixão por uma causa.

Estas características, em conjunto, – honestidade, competência, olhar para diante e inspiração – passam a mensagem de credibilidade. Ou seja para sermos líderes precisamos ter credibilidade.

A credibilidade de uma organização é fundamental para a coesão e o desempenho positivo dos trabalhadores. O comportamento do administrador e sua equipe é fator determinante na construção da credibilidade.

Agora volte à sua lista, criada no início desta Unidade, e analise as características pessoais dos seus líderes. Feito isto compare

com os resultados da Tabela 1. Encontrou semelhança de suas respostas com as da pesquisa?

Se sim, você pode se considerar uma pessoa com valores parecidos ao da população pesquisada de gerentes norte-americanos. Valores semelhantes em relação ao reconhecimento de liderança. Mas, se sua resposta é muito distante dessa lista significa que o universo cultural e os valores que defende são diferentes dos do grupo pesquisado. Não são mais ou menos corretos, são diferentes. Você pode pensar a razão da diferença e chegar a conclusões interessantes sobre os valores em relação ao reconhecimento de líderes no meio cultural onde vive.

Ainda, se sua resposta foi muito diferente isto pode ser uma confirmação do que defendem alguns estudiosos do fenômeno da liderança. É o caso dos defensores da teoria situacional, em que a liderança é compreendida como um fenômeno que depende do líder, dos seguidores e da situação.

Assim, podemos afirmar que a liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. E a origem da influência pode ser formal ou surgir naturalmente no interior de um grupo. O líder formal é aquele conferido por cargo reconhecido na sociedade. Podemos destacar como exemplos, juízes, prefeitos e governadores.

Essas posições deixam subentendido certo grau de autoridade: uma pessoa pode ser reconhecida como líder apenas em função do cargo que ocupa (ROBBINS, 2004).

E o administrador é um líder, então?

Administrador é um cargo reconhecido, no entanto, nem todos os administradores são líderes. O fato de o administrador ter uma posição que lhe assegura algum poder não lhe confere automaticamente o lugar de líder. Ele só se tornará um líder

reconhecido se tiver capacidade de influenciar pessoas fora da estrutura formal da organização.

Nos grupos podemos identificar líderes informais, ou seja, as pessoas que surgem naturalmente nos grupos, conforme descrito no Quadro 2.

	FORMAL	INFORMAL
Na escola	O professor manda fazer um determinado trabalho baseado em conceitos apresentados no texto.	Um prestigiado colega o ajuda a resolver um problema mostrando os cálculos adequados.
Em atividade lúdica	O técnico manda os jogadores recuarem e jogarem na defensiva, independente da dinâmica do jogo.	O reserva do time de futebol observa uma falha e convence o técnico a alterar o ataque.
Na organização	O chefe passa instruções relacionadas ao trabalho a seu subordinado.	O trabalhador passa a fazer sua tarefa observando e sendo orientado por outro trabalhador mais experiente.

Quadro 2: Exemplos de liderança formal e informal
Fonte: Adaptado de Cohen, Fink (2003)

*Você sabe de que é feito um bom líder? Quem pode ser líder?
Qualquer pessoa pode liderar? Podemos formar líderes?*

Bem, para responderem a essas perguntas os cientistas sociais fizeram pesquisas e construíram teorias.

TEORIAS DE LIDERANÇA

Vamos apresentar duas teorias que representam as tendências contemporâneas mais usadas no campo da Administração: Teoria do Traço e Teoria dos Estilos de Liderança.

Teoria do traço

Os cientistas da atualidade concordam que as pesquisas com traços não chegaram a resultados efetivos principalmente por ignorarem os fatores situacionais.

A Teoria do Traço parte do princípio de que os líderes possuem características de personalidade que os auxiliam em seu papel. Por muito tempo essa foi a abordagem mais comum no estudo da liderança. Muitos pesquisadores das ciências sociais procuram encontrar qualidades comuns a todos os líderes. Listas para buscar o perfil de líder foram pesquisadas exaustivamente em várias culturas. Qualidades como agressividade, sabedoria, carisma e coragem foram pesquisadas e teorias foram construídas.

A que foi mais difundida na nossa sociedade é a Teoria do Traço, que acreditava que o indivíduo já nasce líder. Supunha-se que a influência exercida pelos líderes sobre outras pessoas dependia de **características físicas** (aparência, estatura, força física), **habilidades intelectuais** (inteligência acima da média, conhecimentos, habilidade de comunicação) e **aspectos da personalidade** (moderação, autoconfiança, ajustamento pessoal, introversão x extroversão, sensibilidade interpessoal e controle emocional).

Robbins (2004), no livro *Comportamento Organizacional*, diz que os esforços de pesquisa para isolar traços de liderança resultaram em vários becos sem saída. Por exemplo, um levantamento feito em 20 estudos diferentes identificou cerca de 80 traços de liderança, porém apenas cinco desses traços eram comuns a quatro ou mais investigações. No entanto, a teoria dos traços não conseguiu chegar às características de líderes tão diferentes como Nelson Mandela, Hitler, Pelé e Padre Cícero.

Contudo outra forma de interpretarmos os resultados implica em, por exemplo, identificarmos seis traços em que líderes podem ser diferenciados de não líderes: ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência e conhecimento.

Pesquisas demonstram que pessoas flexíveis em ajustar seu comportamento a situações diferentes têm mais probabilidade de se tornarem líderes. A conclusão é que alguns traços aumentam a

probabilidade de sucesso como líder, mas nenhum dos traços garante sucesso em todas as culturas.

Teoria dos Estilos de Liderança


A Teoria dos Estilos de Liderança defende que as pessoas podem ser preparadas para exercer o papel de líder. Essa teoria surgiu com o movimento humanista na administração que se voltou para as relações interpessoais. Ela se contrapõe à teoria clássica focada no desempenho de tarefas para aumento de produção.

Com esta mesma proposta tivemos a **Teoria das Relações Humanas** que começou no final da década de 1920, nos Estados Unidos da América, substituindo a Teoria da Administração Científica, de Taylor. O objetivo é usar o líder para conseguir de forma cooperativa que os liderados (trabalhadores) desenvolvam suas tarefas de produção e, ao mesmo tempo, oportunizem o desenvolvimento pessoal.

Os conflitos dessas duas teorias deram origem à caracterização de dois estilos de liderança o:

- ▶ **Autocrático:** orientado para a produção, na Teoria da Administração Científica, onde o líder (o administrador) diz para seus liderados (os trabalhadores) o que devem fazer e como fazê-lo.
- ▶ **Democrático:** preocupado com as relações interpessoais, na Teoria das Relações Humanas. Aqui o líder (o administrador) compartilha suas responsabilidades de liderança, envolvendo os liderados (trabalhadores) no planejamento e na execução das tarefas.

Segundo Hersey e Blanchard (1986), as diferenças dos dois estilos de comportamento de líder baseiam-se nas concepções que os líderes têm a respeito da fonte do seu poder e da natureza humana.



Surgiu com a Experiência de Hawthorne, desligando totalmente a preocupação anteriormente voltada para as tarefas e para a estrutura, para virá-la para a preocupação com as pessoas. Nesta teoria a função de líder é valorizada. Fonte: <<http://www.portaldoadministracao.org/post.aspx?id=4>>. Acesso em: 9 jul. 2009.

No estilo autocrático a base é de que o poder do líder decorre da posição que ocupa e que a grande maioria das pessoas são preguiçosas e irresponsáveis e precisam ser comandadas. Enquanto no estilo democrático supõe que o poder do líder é conferido pelo grupo e que as pessoas podem dirigir-se a si mesmas e são criativas no trabalho, desde que adequadamente motivadas.

Há uma variedade de estilos de comportamento que se situam entre esses dois extremos. Podemos descrever essa variedade na forma de um *continuum* que vai desde o comportamento autoritário ou centralizado no chefe, num extremo, até o comportamento democrático, descentralizado e compartilhado, no outro.

Não faltam teorias para entendermos a questão da liderança. Apesar da confiança parecer apenas um atributo associado à liderança ela é a expectativa positiva de que outra pessoa não agirá de maneira oportunista, ou seja, por palavras, ações ou decisões (ROBBINS, 2004, p. 151). Quando os liderados confiam em seus líderes ficam vulneráveis as ações do líder. Administradores, que edificam sua liderança democraticamente, aprendem a construir relações de confiança.

Para você, futuro Administrador Público, construir relações de confiança no trabalho é necessário que desenvolva as atitudes listadas a seguir:

- ▶ Mantenha-se aberto às novas informações e deixe sempre claro os critérios segundo os quais as decisões são tomadas;
- ▶ dê créditos aos trabalhadores que merecem e seja objetivo e imparcial em suas avaliações. É necessário que você considere, antes de tomar decisões importantes, como os outros vão percebê-las;
- ▶ diga a verdade. As pessoas geralmente preferem ouvir o que não querem a descobrir que aquele que os lidera mentiu;

- ▶ demonstre consistência. As pessoas confiam em quem tem comportamento previsível. Para conseguir você precisa ter valores e convicções consistentes que oriente suas decisões;
- ▶ cumpra suas promessas. A confiança é um processo construído com base em sua história de promessas cumpridas; e
- ▶ Demonstre competência. Ganhe a admiração e o respeito dos outros demonstrando capacidade técnica e profissional. Desenvolva, também, sua capacidade de comunicação e suas habilidades interpessoais (ROBBINS, 2004, p. 155).



Atividade de aprendizagem

Agora é sua vez. Confira se você teve bom entendimento dos assuntos abordados nesta Unidade, realizando as atividades propostas a seguir. Se precisar de auxílio, não hesite em fazer contato com seu tutor.

1. Vamos recordar. De acordo com a pesquisa do professor Warren Schmidt, que você conheceu no texto sobre liderança, a maioria das pessoas admira líderes que sejam:
2. Escreva o conceito de liderança apreendido nesta Unidade. Depois compare sua resposta com o conceito formulado por Robbins.
3. Por muito tempo a Teoria do Traço foi a única abordagem aceita no estudo da liderança. Qual o princípio fundamental dessa teoria?
4. Para a Teoria dos Estilos de Liderança as diferenças de estilos de comportamento de líder baseiam-se nas concepções que os líderes têm a respeito da fonte do seu poder e da natureza humana. Quais são as concepções dos líderes?

PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO

Com certeza você já ouviu falar de contratos e até provavelmente já firmou algum contrato formal.

Mas, o que você entende por este termo?

Exatamente, contrato é todo e qualquer vínculo jurídico firmado entre dois ou mais sujeitos de direito. Segue todas as normas previstas por lei. Entretanto este termo não se refere apenas ao contrato que fazemos quando começamos um novo trabalho, quando começamos um novo curso ou até quando começamos uma nova relação amorosa.

Quando iniciamos uma nova relação, com pessoas ou organizações, independente de qualquer formalidade, começa implicitamente a existir o que Kolb (1990) chamou de “contrato psicológico”. Este contrato lida com expectativas entre pessoas.

No caso de começar um novo emprego, o trabalhador passa a dedicar uma parte de sua pessoa à organização e, em compensação, passa a receber dela uma série de recompensas materiais, sociais e psicológicas.

O contrato psicológico consiste nas expectativas e atitudes psicológicas do trabalhador para com a organização e, por outro lado, nas expectativas da organização com respeito a ele. Esse dar e receber, em forma de dedicação e de expectativa, não está estipulado nem determinado juridicamente, mas há consequências no comportamento tanto do trabalhador como da administração.

É importante destacarmos que nem sempre há concordância entre as expectativas-chaves organizacionais e individuais. Elas ficam, com frequência, sem serem formuladas e não são consideradas conscientemente.

A organização espera lealdade para com ela, logo as contribuições individuais e as expectativas são altas quando contrata um novo empregado. Claro que o inverso é verdadeiro, o trabalhador também tem muitas expectativas quando inicia um novo emprego. Por exemplo, de que seu trabalho seja reconhecido e que receba pelo que ele vale no mercado.

Essas expectativas trazem muitas implicações para a produtividade e a satisfação individual. Segundo Kolb *et al.* (1990, p.26):

Uma companhia composta por pessoas “enganadas”, que esperam muito mais do que obtêm, caminha em direção a problemas. O rebelde que se recusa a preencher as expectativas-chaves da organização torna-se um obstáculo à produção. Por outro lado, a criatividade individual provavelmente é sufocada numa companhia que exige uma obediência total a normas periféricas, tais como maneira de vestir-se.

Estudos mostram que a alta expectativa por parte da organização pode produzir um aumento nas contribuições da pessoa, e grandes contribuições elevarão, de forma semelhante, as

expectativas. Neste sentido a organização, do seu ponto de vista, pode colocar questões do tipo:

- ▶ Como podemos gerenciar os recursos humanos a fim de maximizar as contribuições individuais?
- ▶ Como podemos socializar nossos trabalhadores para que aceitem nossa cultura e, assim, nossas normas como legítimas?


Por outro lado, o trabalhador, querendo identificar suas expectativas em relação à organização que o está contratando, pode colocar questões do tipo:

- ▶ Por que estou aqui?
- ▶ O que espero?
- ▶ Como posso contribuir?
- ▶ Como posso conseguir a satisfação e as recompensas que pretendo desta organização?
- ▶ Como posso projetar minha carreira com crescimento profissional e desenvolvimento pessoal?

Resultados de várias pesquisas demonstram a importância das primeiras experiências organizacionais para o desempenho futuro do trabalho. Este é o período caracterizado como de socialização (KOLB; RUBIN; MCINTYRE, 1990).

Para os autores o novo empregado encontra-se em um estado receptivo e flexível. Ele está descobrindo o ambiente da organização, **explorando** cuidadosamente sua “cultura”. O processo de socialização é importante também quando ocorrem mudanças nas organizações. Em algumas ocasiões a capacidade de acompanhar as mudanças passa a ser sinônimo de sobrevivência.

A cultura organizacional é um dos fatores críticos, tanto para a adaptação do novo empregado quanto para a implementação de processos de mudança. Para o administrador não é só suficiente identificar a cultura da organização. É essencial, também, que ele compreenda como essa cultura é transmitida ou aprendida pelos



Principalmente, o novo empregado que vai prestar atenção no seu chefe para conhecer as normas e regras relevantes existentes.

participantes da organização. Daí a importância de estudarmos o processo de socialização.

Mas, o que é processo de socialização?

A socialização é

[...] o processo pelo qual uma pessoa aprende valores, normas e comportamentos exigidos, o que lhe permitirá participar como membro de uma organização, e esse processo é contínuo durante toda a carreira do indivíduo na organização (VAN MAANEN *apud* SHINYASHI, 2002, p.166).

Logo, a socialização pode ser benéfica ou pode apresentar falhas. O erro no processo de socialização dos empregados pode provocar:

- ▶ rejeição, que leva o empregado a ser excluído da equipe ou canalizar sua energia contra os objetivos da empresa;
- ▶ conformidade, que pode inibir sua criatividade e fazê-lo trabalhar de forma repetitiva e burocrática, o que faz com que a organização se torne pouco competitiva no mercado atual; e
- ▶ aumento do custo, devido a possível rotatividade e absenteísmo de pessoal.

Assim podemos afirmar que a socialização é um processo que pode ser associado ao desenvolvimento da criança, já que implica no ingresso no mundo social. Ao nascer, a criança entra em um cenário (mundo social) de cuja construção nunca participou. Este mundo social, a realidade objetiva (composto de um modo de organização econômica, política e jurídica, de uma cultura e de instituições como a família, igreja, escola e os partidos políticos) é

um mundo construído, produto da ação humana, de homens que antecederam esta criança, que agora se introduz nas relações sociais.

Portanto, podemos pensar a história de um indivíduo como a história de pertencer a inúmeros grupos sociais. É através destes grupos que as determinações mais amplas agem sobre o indivíduo. De acordo com Berger e Luckmann (1973), são dois os processos de socialização.

Vamos conhecer melhor estes dois processos?

- ▶ **Socialização Primária:** é o processo de internalização (apropriação), pela criança, das normas, valores, crenças, modos de representar objetos e situações, modos de ser, pensar e sentir a partir do grupo familiar (creche ou orfanato), que por sua vez traz toda a mediação institucional das instâncias macrosociais, econômicas, políticas etc. (BOCK, 1993).
- ▶ **Socialização Secundária:** processo de internalização (apropriação) que ocorre após a socialização primária, pela criança, via outros grupos sociais de que participa, como, por exemplo, na escola, no clube, na igreja, e constituem seus grupos de referência. Através destes grupos aprendem-se hábitos, valores e referências, o que vai constituindo a vida subjetiva. A socialização secundária é a aquisição de funções específicas que ocorre, por exemplo, com a entrada do indivíduo no mundo do trabalho. Exige aquisição de vocabulários específicos de funções e de formas de fazer que são reconhecidas pela sociedade como padrão de determinada função. Por exemplo, o padrão do advogado, do professor, do administrador, do médico etc.

Observe que o processo de socialização é contínuo, dá-se ao longo da vida e vai se diferenciando no grau com que o indivíduo vai adquirindo possibilidade/poder de interferir no processo de construção de sua própria subjetividade e construção do cenário social, contribuindo para sua manutenção e/ou transformação.

A socialização supõe que o indivíduo, situado em um determinado contexto social e em interação com esse meio (principalmente com os “outros significativos”), vai formando seus esquemas cognitivos, que selecionam e processam a informação, que filtram e configuram o que vamos aceitar como realidade, como mundo.

O conteúdo que tomamos consciência, a realidade que conhecemos e a forma como conhecemos, passa pelos esquemas cognitivos socialmente recebidos. Entendemos por esquemas cognitivos as estruturas cognitivas organizadas por meio das quais as pessoas elaboram, selecionam e codificam ativamente as informações recebidas, interpretando os eventos que acontecem consigo e com os outros. Esses esquemas selecionam estratégias comportamentais relevantes e moldam o funcionamento emocional e comportamental da pessoa.

A socialização supõe que vamos incorporando, tornando nosso, um determinado padrão de valores de referência. Por exemplo, a mulher que aceita como natural ser assediada pelo chefe. Aos esquemas cognitivos essa situação corresponde à valores que são parte desse “mundo” que ela incorporou.

Quando as pessoas apreendem a realidade, conhecem outras pessoas, coisas ou fatos, experimentam emoções positivas ou negativas, são expressões que fazem parte dos **valores***. Embora os primeiros anos de vida sejam importantes, não podemos pensar que o processo é encerrado na primeira infância, aos seis ou dez anos, quando a pessoa apenas estruturou uma incipiente identidade

*Valor – princípio ou preceito que compõe um quadro de referência capaz de orientar as ações humanas, supondo-se a existência de múltiplos padrões éticos e múltiplas prioridades de necessidades.
Fonte: Lacombe (2004).

e seus esquemas cognitivos e avaliativos se encontram em plena evolução.

A formação do eu constitui o fio condutor para seguir os processos de socialização das pessoas. No entanto, é importante completar que esse processo também se realiza por meio da aquisição da linguagem, da moral, da identidade sexual (BARÓ, 2001).

É importante assinalarmos que a socialização é um processo de mão dupla. Tanto o socializado como o socializador são transformados durante o processo. O indivíduo responde aos estímulos apresentados pelos outros e com sua resposta ajuda a moldar o ambiente social (SHINYASHIKI, 2002).

Mas, em relação à empresa, a uma organização, como se dá esse processo socializador?

A socialização organizacional é o processo pelo qual a pessoa aprende valores, normas e comportamentos esperados, que lhe permitem participar da vida dentro da organização. Uma socialização bem-sucedida proporciona ao indivíduo motivação para assumir comportamentos e papéis esperados e assim corresponder à expectativa da organização. Esse processo não se restringe ao momento no qual o indivíduo está no grupo.

Há uma etapa que antecede ao início do novo trabalho e, segundo Shinyashiki (2002), apresenta duas dimensões:

- ▶ a da imagem que a nova organização tem para a pessoa que vai ser admitida; e
- ▶ as expectativas que esse candidato tem de sua atividade com relação à nova organização.

Estas dimensões podem:

- ▶ desencadear o processo de socialização por antecipação, que pode levar o candidato a rever seus comportamentos e valores para se adaptar à nova organização; e

- ▶ demonstrar a importância da política de seleção quando descrevem e explicam ao candidato detalhes da organização, suas políticas e as características do novo papel organizacional que lhe caberá.

Os novos empregados, quando entram na organização, vivenciam a nova realidade, que confirma ou nega suas expectativas. O choque com a realidade da organização vai influenciar o processo de socialização e, por consequência, o seu desempenho no trabalho.

Agora que você já sabe o que é socializar, saberia identificar quais as implicações do conceito de socialização na gestão de pessoas?

Para socializar uma pessoa no grupo organizacional, o tamanho e a heterogeneidade da organização fazem com que o processo seja, às vezes, difícil. Entretanto, as políticas e práticas de gestão de recursos humanos são fundamentais para influenciar esse processo. Por exemplo, o **treinamento** é uma das principais atividades usadas nas grandes organizações, incluindo as empresas do setor público, com a finalidade de socialização.

Por fim, com base nos administradores clássicos, a socialização é considerada necessária tanto para funcionários novos como para os já existentes. Os novos funcionários devem aprender como realizar seu trabalho, enquanto os funcionários já estabelecidos devem se atualizar.

Em muitas organizações o treinamento é considerado pré-requisito para a promoção.



Atividade de aprendizagem

Para que você avalie se compreende o que é contrato psicológico e recorde sua importância para a adaptação do empregado à organização, propomos a seguir algumas questões. Busque resolvê-las e, em caso de dúvida, faça uma releitura cuidadosa do material. E caso a dúvida persista, busque o auxílio de seu tutor.

5. O que é processo de socialização? Responda a esta questão e depois compare com a que você estudou no texto.
6. Peter Berger e Thomas Luckmann (1973) distinguiram dois processos de socialização: a socialização primária e a socialização secundária. O que significa cada um desses processos?

O grupo na organização

No seu dia a dia você convive com diversos grupos, não é verdade? Quando conversa com alguém faz referência ao grupo de fulano, ao de sicrano etc.

Mas, o que vem a ser um grupo, você saberia explicar?

Sim, você está correto! O grupo é a nossa família e o conjunto de nossos amigos. Podemos ainda considerar como grupos os alunos de uma escola, os trabalhadores em um setor da organização, os soldados de um batalhão, os membros de uma determinada comunidade etc.

E, o que esses grupos têm em comum além do fato de envolverem várias pessoas? Parece ser difícil encontrar algum elemento comum, não é? Por que será?

Exatamente, talvez pelo fato de que este termo parece ser muito abstrato, pois se refere à realidades diferentes. Para entendermos melhor vamos analisar alguns exemplos de grupo:

- ▶ Pai, mãe e dois filhos jovens almoçando em silêncio, sem falarem mais do que o necessário para pedir a comida. Não temos dúvida que eles formam um grupo familiar. Mas imagine agora um restaurante, de comida rápida, onde temos duas pessoas sentadas em uma mesa onde ambas comendo falam somente o necessário, por exemplo: passa o sal, por favor a salada etc. Trata-se também de um caso de grupo?
- ▶ Alunos de um curso de Administração assistem a um filme sobre o qual devem fazer um trabalho escolar. A umas quadras de distância, uma centena de pessoas

assistem o mesmo filme em um cinema. Podemos chamar de grupo os casos? Os espectadores do cinema formam um grupo?

- ▶ Um batalhão de soldados desfilando e cantando numa determinada rua. Não parece haver muita dúvida sobre que os soldados constituem um grupo. Mas, se horas mais tarde circula uma grande quantidade de pessoas pela mesma rua. Os pedestres formam também um grupo?

Observe que o termo grupo é aplicado a um conjunto de entidades sociais muito diferentes, tanto quantitativamente como qualitativamente. Conforme afirma Spector, (2002, p.310),

[...] um grupo de trabalho é uma união de duas ou mais pessoas que interagem umas com as outras e dividem algumas tarefas, visando objetivos inter-relacionados. Essas duas características, interação e inter-relacionamento, distinguem um grupo de uma simples união de pessoas.

Outro exemplo seria o corpo docente de uma escola como sendo um grupo de trabalho. Observe que os professores interagem entre si de tempos em tempos e têm objetivos inter-relacionados que envolvem a educação dos alunos. Cada professor ministra disciplinas que, juntas, constituem as exigências para a formação dos estudantes. Por outro lado, os estudantes da escola não são um grupo, porque eles não interagem: apesar de alguns pequenos grupos interagirem, a maioria deles não tem objetivos interrelacionados. Ao invés disso, cada um tem um objetivo individual, não relacionado aos objetivos dos outros estudantes. Eles formam uma coletividade, que é um conjunto de pessoas que compartilham valores e normas, mas não interagem.

É importante definirmos que grupo é um conjunto de pessoas que compartilham crenças e valores.

Outra ressalva importante é distinguirmos grupo de equipe. Segundo Moscovici *apud* Casado (2002) o grupo é um estágio anterior – e talvez mesmo inferior – à equipe.

A equipe é um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos. A equipe é um grupo com funcionamento qualificado (MOSCOVICI *apud* CASADO, 2002, p. 239).



As principais características de um grupo

Até aqui procuramos definir melhor o que é um grupo. Vamos agora, para ficar mais claro ainda, identificar as principais características de um grupo.

São seis as principais características dos grupos, segundo Shaw (*apud* BARÓ, 1999, p.194):

- ▶ as pessoas se percebem como membros;
- ▶ os membros do grupo têm necessidades e motivações compatíveis;
- ▶ têm objetivos comuns;
- ▶ as relações entre as pessoas são organizadas;
- ▶ as pessoas são interdependentes; e
- ▶ interagem entre si.

Para compreendermos os grupos, em primeiro lugar devemos considerá-los como processos. Ou seja, um dos aspectos básicos é o caráter histórico dos grupos humanos. Logo, devemos falar em processo grupal e não em grupo ou dinâmica de grupo (LANE; CODO, 1986; MARTÍN-BARÓ, 1999).

Não se trata apenas de diferença na denominação, mas de uma diferença profunda no fenômeno estudado. Ao falarmos em processo, remetemo-nos ao fato do próprio grupo ser uma

experiência histórica, que se constrói num determinado espaço e tempo, fruto das relações que vão ocorrendo no cotidiano e que, ao mesmo tempo, trazem para a experiência presente vários aspectos gerais da sociedade, expressas nas contradições que emergem no grupo.

O grupo como processo implica em compreendermos que a identidade é resultado das relações entre seus elementos. O “nós” que as pessoas falam quando estão inseridas no grupo – e que se diferencia dos “outros” – é uma conquista que supõe troca de significados entre as que se reconhecem como iguais.

Silvia Lane (2001, p.81) fez uma revisão crítica aos estudos sobre grupo e concluiu que:

1) o significado da existência e da ação grupal só pode ser encontrado dentro de uma perspectiva histórica que considere a sua inserção na sociedade, com suas determinações econômicas, institucionais e ideológicas; 2) o próprio grupo só poderá ser conhecido enquanto um processo histórico, e neste sentido talvez fosse mais correto falarmos em processo grupal, em vez de grupo.

A Professora Silvia Lane chama atenção para o fato de que todo grupo existe sempre dentro de instituições, que vão desde a família, a fábrica, a escola até o próprio Estado. Nesse sentido, é fundamental analisarmos o tipo de inserção do grupo no interior da instituição, por exemplo se foi um grupo criado pela instituição, com que funções e finalidades o foi; se surgiu espontaneamente, que condições presidiram seu surgimento, se foi no sentido de manutenção ou foi constituído para realizar mudanças na instituição.

Grande parte do trabalho realizado atualmente nas organizações é desempenhado por grupos ou equipes de trabalho. Daí a importância desta nova perspectiva, que compreende o grupo como um processo que tem uma história implicada com os atores sociais que o compõem.

Resumindo



Nesta Unidade, você conheceu as principais teorias sobre liderança. Ficou sabendo que, de acordo com pesquisas, a maioria das pessoas admira líderes que sejam: honestos, competentes, que olhem para diante e sejam inspiradores. Essas características passam a mensagem de credibilidade.

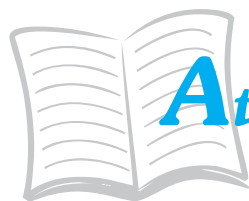
Aprendemos ainda as duas teorias que representam as tendências contemporâneas mais usadas no campo da Administração: a Teoria do Traço e a Teoria dos Estilos de Liderança. Neste tópico sobre liderança você estudou também as diferenças dos dois estilos de comportamento de líder e as concepções que as pessoas que a defendem têm a respeito da fonte do seu poder e da natureza humana. As duas concepções são: o estilo autocrático que se baseia na suposição de que o poder do líder decorre da posição que ocupa e que a grande maioria das pessoas são preguiçosas e irresponsáveis e precisam ser comandadas; e o estilo democrático no qual supõe que o poder do líder é conferido pelo grupo e que as pessoas podem dirigir-se a si mesmas e são criativas no trabalho, desde que adequadamente motivadas.

Falamos ainda do conceito de contrato psicológico que consiste nas expectativas e atitudes psicológicas do trabalhador para com a organização e, por outro lado, nas expectativas da organização com respeito a ele. Na sequência abordamos a socialização como sendo um conjunto de processos psicossociais pelo qual as pessoas se desenvolvem. Por meio da socialização primária, o indivíduo adquire um mundo de valores, e desenvolve uma identidade pessoal. Mediante a socialização secundária, a pessoa passa a formar parte de distintos grupos na sociedade.

Outro assunto abordado foi o processo de socialização organizacional, que é o processo pelo qual a pessoa aprende valores,

normas e comportamentos esperados, que lhe permitem participar da vida dentro da organização. No final do estudo, você viu que o treinamento é uma das principais atividades usadas nas grandes organizações com a finalidade de socialização.

Para finalizar, verificamos que grupo é uma união de duas ou mais pessoas que interagem umas com as outras e dividem algumas tarefas, visando objetivos inter-relacionados, e que é entendido por alguns autores como um estágio anterior à equipe. Enfim, para compreendermos os grupos concretos que se formam nas organizações, em primeiro lugar, devemos considerá-los como um processo histórico, ou seja, considerar o grupo a ser estudado em sua inserção na sociedade, com suas determinações econômicas, institucionais e ideológicas.



Atividades de aprendizagem

Certifique-se que você entendeu a discussão proposta para esta Unidade, “conhecer o caminho percorrido pelo pesquisador para desenvolver uma pesquisa científica”, respondendo às atividades de aprendizagem propostas a seguir:

7. Qual a diferença entre grupo e equipe?
8. As principais características para definir um grupo são:

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Importante considerar que esse livro é uma introdução ao estudo da Psicologia Organizacional. Ele não poderia ter a pretensão de abarcar todo o conhecimento da área. Os objetivos eram que você conhecesse o campo de ação da Psicologia Organizacional; identificasse as contribuições da Psicologia ao estudo das pessoas no contexto das organizações; e conhecesse os principais conceitos, teorias e exemplos de aplicabilidade que compõem a disciplina.

Como já deve ter ficado claro, a vida organizacional é complexa demais para ser enquadrada num punhado de regras, teorias ou frases de efeito que possam automaticamente ser aplicadas a qualquer problema. Embora as teorias e conceitos apresentados neste livro sejam úteis para que você comece a compreender, ou até orientar sua ação, não são suficientes para resolver todos os problemas, nem serão de fácil aplicação.

Como administrador, você terá de aprender a ver muitas causas, inter-relacionadas, para o comportamento das pessoas, no ambiente da organização.

A Psicologia Organizacional é um campo de conhecimento e aplicação da Psicologia em permanente efervescência. As últimas décadas colocaram em questão os conhecimentos que eram considerados dogmas científicos dessa disciplina. Isto ocorreu porque os modelos simples e as concepções bipolares e dicotômicas de explicação do comportamento das pessoas nas organizações só respondiam aos interesses das organizações autoritárias e das sociedades repressivas. Porém, quando as organizações se tornaram mais democráticas, e as sociedades se abriram para multiplicidades de ideias e práticas cooperativas e participativas, o conhecimento,

que era apresentado como positivo e como absoluto se fragmentou e as ideologias totalitárias se dissolveram.

Estamos no momento que a única possibilidade é a reconstrução do conhecimento arraigado na multiplicidade e na diversidade. Como consequência, o projeto de construir uma Psicologia Organizacional do ponto de vista múltiplo e diverso implica em considerar outras dimensões do homem e da sociedade.

Muitas dimensões não foram tratadas no livro, principalmente o conceito de subjetividade, sua relação com a linguagem, e sua implicação no cotidiano das organizações. Os reflexos de determinadas condições de trabalho e de modos de gestão na saúde física e psicológica das pessoas é outro tema importante que não foi tratado aqui e que você poderá continuar a pesquisar nos livros de Psicologia e na rede da internet. Agora você já se apropriou do vocabulário necessário do campo da Psicologia Organizacional e poderá continuar seus estudos.

Referências



ANTUNES, Mitsuko Aparecida Makino. *A Psicologia no Brasil*. São Paulo: Marco Editora. EDUC, 1999.

BERGER, Peter; LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes, 1973.

BOCK, Ana Maria Bahia; FURTADO, Odair; TEIXEIRA, Maria de Lourdes. *Psicologias: Uma Introdução ao Estudo de Psicologia*. São Paulo: Saraiva, 1993.

CASADO, Tânia. O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. In: *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

CHANLAT, Jean-François. *O indivíduo na Organização: dimensões esquecidas*. Vol I. São Paulo: Atlas, 1992.

CODO, Wanderley; SORATTO, Lucia; VASQUES-MENEZES, Ione. Saúde Mental e Trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES, Jairo; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. *Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CUNHA, Miguel; REGO, Arménio; CUNHA, Rita Campos; CARDOSO, Carlos Cabral. *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 3.ed. Lisboa: RH Editora, 2004.

DAVIDOFF, Linda. *Introdução à Psicologia*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

FARINA, Modesto. *Psicodinâmica das cores em comunicação*. São Paulo: Edgard Blucher, 1990.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

- HERRNSTEIN, Richard; BORING, Edwin. *Textos Básicos de história da psicologia*. São Paulo: Herder, 1971.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. *Psicologia para administradores*. São Paulo: EPU, 1986.
- HOPKINS, Claude. *Ciência da Propaganda*. São Paulo: Cultrix, 1973.
- HUFFMAN, Karen; VERNON, Mark; VERNON, Judith. *Psicologia*. São Paulo: Atlas, 2003.
- KOLB, David; RUBIN, Irwin; MCINTYRE, James. *Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo: Atlas, 1990.
- KOUZES, James; POSNER, Barry. *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- LANE, Sílvia Tatiana Maurer. O processo grupal. In: LANE, Sílvia T.M.; CODO, Wanderley (orgs.). *Psicologia Social: o homem em movimento*. São Paulo: Brasiliense, 1986 e 2001.
- MARIOTTI, Humberto. *Organizações de aprendizagem: Educação continuada e a empresa do futuro*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARTÍN-BARÓ, Ignacio. *Sistema grupo y poder: psicología social desde Centroamérica*. El Salvador: UCA, 1999.
- _____. *Acción e ideología: psicología social desde Centroamérica*. El Salvador: UCA, 2001.
- RATNER, Carl. *A psicologia sócio-histórica de Vygotsky: aplicações contemporâneas*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.
- RIOS, Izabel Cristina. Humanização e ambiente de trabalho na visão de profissionais da saúde. *Saúde e sociedade*, São Paulo, v. 17, n. 4, Dec. 2008. Disponível em: <<http://tinyurl.com/17kah6>>. Acesso em: 22 jun. 2009.
- ROBBINS, Stephen. *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos, 1999.
- _____. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- SCHEIN, Edgar. *Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SENGE, Peter. *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica, 1992.

SHINYASHIKI, Gilberto. O processo de socialização organizacional. In: *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

SPECTOR, Paul E. *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2002.

SPERLING, Abraham. *Introdução à psicologia*. São Paulo: Pioneira, 1999.

STERNBERG, Robert Jeffrey. *Psicologia cognitiva*. Porto Alegre: Artmed, 2000.

TAYLOR, Frederick. W. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1980. Obra originalmente publicada em 1911.

VECCHIO, Robert P. *Comportamento Organizacional: conceitos básicos*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VYGOTSKY, Lev Semenovitch. *A formação social da mente*. São Paulo: Martins Fontes, 1987.

_____. *Obras Escogidas*. Madrid: Visor Distribuciones, 1993.

MINICURRÍCULO

Denise de Camargo

Possui licenciatura em Psicologia e curso de Formação de Psicólogos pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná, mestrado e doutorado em Psicologia Social pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (1988 e 1997). Tem experiência na Formação de Psicólogos, Educadores e Pesquisadores no campo da Psicologia Social. Atuando principalmente nos seguintes temas: emoção, atividade, aprendizagem, imaginação, psicologia do trabalho, histórico-cultural e atividade expressiva. Professora na Universidade Federal do Paraná e na Universidade Tuiuti do Paraná. Produtora de material para Educação a Distância. É autora dos livros: “A Emoção e Escola” e “Emoção e Identidade” publicados pela Travessa dos Editores.

