

CENTRO PAULA SOUZA
ETEC DARCY PEREIRA DE MORAES
Ensino Médio Integrado ao Técnico em Administração

Eduardo Teixeira Barros
Adrielly Cristina Silveira
Diogo Araujo Wernek
Alex Junio do Amaral Correa

PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

ITAPETINGA

2022

Eduardo Teixeira Barros

Adrielly Cristina Silveira
Diogo Araujo Wernek
Alex Junio do Amaral Correa

PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para a obtenção da Habilitação Profissional de Técnico em Administração, no Eixo Tecnológico de Gestão de Negócios, a Escola Técnica Estadual de Itapetininga, sob orientação da Professora Ms. Rejane Aparecida de Oliveira Arruda.

ITAPETININGA

2022

‘Dedicamos este trabalho aos nossos colegas de curso, que assim como todos tiveram que passar por uma pandemia, um ensino conturbado e incomum, mas que apesar das circunstâncias conseguiram se manter firmes e fortes em sua jornada. Com isso, desejamos uma boa sorte em seus caminhos, vocês permanecerão para sempre em nossos corações.’

‘Agradecemos primeiramente a Deus, pelas nossas vidas, e por nos permitir ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo da realização deste trabalho. A professora Rejane do curso de administração que nos forneceu todas as bases necessárias para a realização deste trabalho, agradecemos com profunda admiração pelo vosso profissionalismo e amizade.’

“Não haverá o desempenho organizacional se
não houver antes o desempenho das pessoas “
Irio Vaz

RESUMO

O presente trabalho de pesquisa intitulado Psicologia Organizacional trata-se de uma pesquisa qualitativa e bibliográfica. O problema de pesquisa é desvendar a real importância da psicologia organizacional nas organizações e como ela pode trazer melhorias significativas para a empresa. Para responder esse problema de pesquisa, foi exemplificado as diversas áreas de atuação desse ramo da psicologia; os benefícios de quando bem aplicado; áreas de estudo; teorias e experimentos referentes ao estudo dessa ciência. Os resultados estão organizados da seguinte forma: são apresentados os conceitos gerais da psicologia organizacional inicialmente, em seguida as áreas de atuação, benefícios, experimento de Hawthorne, contexto organizacional, comportamento organizacional. Os resultados obtidos mostram que a psicologia organizacional é de extrema importância para o desenvolvimento das organizações dos mais diversos âmbitos, sendo indispensável para o crescimento da instituição, auxiliando impecavelmente na seleção e gestão de pessoas; administração do comportamento organizacional; motivação dos funcionários e elaboração de planos de carreira.

Palavras-chave: Psicologia Organizacional. Comportamento. Contexto organizacional. Organização. Hawthorne.

ABSTRACT

The present research work entitled Organizational Psychology is a qualitative and bibliographic research. The research problem is to unravel the real importance of organizational psychology in organizations and how it can bring significant improvements to the company. To answer this research problem, the different areas of action of this branch of psychology were exemplified; the benefits of when well applied; Study areas; theories and experiments referring to the study of this science. The results are organized as follows: the general concepts of organizational psychology are presented initially, then the areas of performance, benefits, Hawthorne's experiment, organizational context, organizational behavior. The results obtained show that organizational psychology is extremely important for the development of organizations in the most diverse areas, being indispensable for the growth of the institution, helping impeccably in the selection and management of people; management of organizational behavior; employee motivation and development of career plans.

Keywords: Organizational Psychology. Behavior. Organizational context. Organization. Hawthorne.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
JUSTIFICATIVA.....	11
OBJETIVOS.....	11
<i>Objetivos Gerais.....</i>	<i>11</i>
<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>11</i>
CONCEITOS DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL	12
Recrutamento e Seleção	13
Treinamento e Desenvolvimento.....	13
Gestão de Clima Organizacional.....	13
Promoção da Qualidade de Vida no Ambiente de Trabalho.....	13
BENEFÍCIOS DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE PROFISSIONAL.....	14
Melhora no Clima Organizacional	14
Diminuição da Rotatividade	14
Aumento da Satisfação no Trabalho	15
Contratações Assertivas.....	15
Apoio na Análise de Resultados	15
Suporte Para a Construção de Planos de Carreira	15
Programação Voltada a Qualidade de Vida	16
EXPERIMENTO DE HAWTHORNE	16
O CONTEXTO ORGANIZACIONAL	19
O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	20
Individual.....	21
Coletivo.....	21
Empresarial	22
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E O INDIVÍDUO.....	22
Características Biográficas.....	22
Habilidades	23
Aprendizagem.....	24
Personalidade.....	24
Atitude.....	25
Motivação.....	
Atributos de Personalidade que influenciam o Comportamento Organizacional.....	
Centro de Controle.....	27
Maquiavelismo.....	28

Autoestima	28
Automonitoramento	28
Assumir riscos	29
Personalidade tipo A	29
Personalidade tipo B	29
Personalidade Proativa	30
COMPORTAMENTO GRUPAL E INTERGRUPAL	30
Diferenciando Grupo e Equipe	31
COMPORTAMENTOS ANALISADOS EM NÍVEL GRUPAL	32
Desempenho	32
Satisfação	32
Liderança	33
Características e Performance da Liderança Eficaz	33
Poder	34
O Comportamento e as Organizações	35
Cultura Organizacional	35
Clima Organizacional	36
O Estresse nas Organizações	37
Consequências do Estresse	38
Síndrome de Burnout	38
METODOLOGIA	40
CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo demonstrar a importância da psicologia organizacional no âmbito profissional, exemplificando suas vantagens e benefícios quando aplicada com exatidão. A psicologia organizacional é um dos ramos da psicologia que tem como foco principal o comportamento organizacional e os fatores que o influenciam. Ela busca compreender e prever os comportamentos dos colaboradores, padronizando suas reações às mais diversas situações e estudando a origem das reações únicas de cada indivíduo. Essa competência busca não só entender o mesmo, como ser único, mas também busca compreendê-los sendo grupos, pequenos e grandes, e como podem influenciar no comportamento completo de uma organização.

A psicologia Organizacional, antigamente chamada de psicologia industrial, desde o seu surgimento até os dias atuais vem se adaptando e se desenvolvendo conforme seus estudos avançam e descobrem novas soluções para as mais diversas necessidades e desafios que as organizações tendem a ter. As diversas áreas de atuação desse ramo da psicologia auxiliam uma empresa em diversos âmbitos, como a gestão e seleção de pessoas; no planejamento de planos de carreira; na prevenção de riscos à saúde física e mental dos funcionários; no aumento da qualidade de vida no ambiente profissional; na eficiência dos colaboradores em suas atividades; melhor capacitação dos funcionários para aumentar sua motivação e capacidade de assumir novas responsabilidades.

Sabe-se que essa competência traz muitos outros benefícios ao ambiente organizacional da empresa, como a diminuição da rotatividade e de outros custos desnecessários, diminuição da incidência de ocorrências de conflitos, discussões, fofocas, negligência de trabalho e demissões, e com um ambiente saudável, seguro e motivador, a alta eficiência dos funcionários pode aumentar consideravelmente os lucros da organização.

Ele é o profissional qualificado, capacitado e autorizado a analisar os diversos fatores que compõem o comportamento de um indivíduo, de um grupo e da estrutura organizacional. Com isso, o profissional deve estar em sintonia com a organização, ou seja, ele deve compreender as atividades dos administradores e fazer parte delas.

Esse profissional está em constante aprendizado, atualizando seus conhecimentos e suas habilidades conforme seus estudos avançam e novas soluções são descobertas.

JUSTIFICATIVA

Após o primeiro contato com o assunto, percebemos a importância e a necessidade de introduzir e valorizar os psicólogos organizacionais nas indústrias do Brasil.

OBJETIVOS:

Objetivos Gerais:

Estudar e analisar a importância da psicologia organizacional nas empresas e no ambiente profissional.

Objetivos Específicos:

Estudar e analisar os conceitos gerais da psicologia organizacional; as funções do cargo do profissional; os benefícios da profissão para as organizações; a importância dessa subárea da psicologia no Brasil.

CONCEITOS DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

A Psicologia Organizacional, também conhecida pelos nomes Comportamento Organizacional e Psicologia Industrial, é uma área na psicologia que tem como principal objetivo o estudo dos fenômenos cognitivos, comportamentais e psicológicos humanos em um cenário do espaço corporativo. Sendo assim, os conhecimentos são aplicados visando compreender os comportamentos individuais e coletivos dos funcionários da empresa para analisar o ambiente profissional e inserir técnicas organizacionais que permitam um aprimoramento considerável da qualidade de vida e do ambiente laboral, assim contribuindo para o bem-estar geral da organização.

De acordo com a American Psychological Association (APA, 2008), a Psicologia Organizacional é o estudo do comportamento humano nas corporações e no local de trabalho. O estudo foca em distinguir princípios de comportamento individual, grupal e empresarial e aplicar os resultados obtidos como solução de problemas no ambiente de trabalho.

Segundo o estudo Psicologia Organizacional e do trabalho no Brasil: desenvolvimento científico contemporâneo (2008), por Aline Maria Tonetto, Mayte Raya Amazarray, Silvia.

Essa nova área da Psicologia começa, tanto no mundo quanto no Brasil, no final do século XIX e nas décadas iniciais do século XX, juntamente com a industrialização.

Com a inclusão das máquinas no ambiente de trabalho, a psicologia industrial havia surgido como um método para aprimorar a conexão entre os recursos materiais e humanos. Realizando a otimização dos processos industriais do novo mundo de trabalho através de técnicas como movimentos e ritmo apropriados, capacitação dos funcionários e testes psicológicos a fim de selecionar novos empregados para as empresas. Essas técnicas permitiram um aumento considerável nos ganhos das organizações.

Neste país, a primeira área da psicologia industrial foi a psicotécnica no ensino formal, sendo o curso prestado na Escola Normal de São Paulo no ano de 1920.

Para Elgenneni, Sara Maria de Melo Psicologia Organizacional (p. 8, 2010): O trabalho de pesquisa científica sem dúvida é complexo e não é fácil de ser feito, mas garante a cientificidade dos resultados.

Sendo assim, para resultados científicos é necessário experimentos e pesquisas que são complicados de se realizar, porém é essencial quando se busca uma resposta conclusiva, já que a ciência é exata e eficaz.

Para a Fundação Instituto de Administração (2020), a área de atuação do psicólogo organizacional é vasta no ambiente laboral. Esses profissionais buscam auxiliar no planejamento estratégico das organizações, buscam o aprimoramento das condições ergonômicas da empresa, e a administração de conflitos ou outros eventos adversos no ambiente de trabalho, sempre buscando o bem-estar dos funcionários. As funções mais comuns no dia a dia desse profissional são:

Recrutamento e Seleção

Pela perspectiva da psicologia organizacional, é avaliado as especificações do cargo, os valores da empresa e o perfil do candidato para gerar melhores resultados na escolha dos novos funcionários. É comum que as organizações optem por ter mais de um profissional na área, para obter resultados mais bem embasados em seu monitoramento de respostas dos testes psicológicos, dessa forma é possível concluir mais adequadamente o perfil preferido para os determinados cargos.

Treinamento e Desenvolvimento

O profissional organizacional tem o objetivo de formular treinamentos de integração; modalidades de capacitação e planejamento e aplicação de planos de carreira para os funcionários da empresa. Seu conhecimento dos diversos tipos de perfis permite que o profissional adquira resultados promissores dos processos aplicados em cada indivíduo.

Gestão de Clima Organizacional

O psicólogo precisa manter a harmonia e parceria entre as diversas equipes e colaboradores da organização. A administração de conflitos e cultivo do respeito é um dos desafios do profissional. A diversidade gerada por um ambiente profissional em harmonia torna as equipes mais criativas e produtivas, o que faz da organização mais inovadora e competitiva.

Promoção da Qualidade de Vida no Ambiente de Trabalho

Outro desafio do profissional organizacional é manter a saúde física e psicológica dos funcionários da empresa, assim aprimorando a qualidade de vida na rotina trabalhista de cada indivíduo. Para alcançar esse objetivo o encarregado monitor e adapta os postos de trabalho aos diversos perfis e tarefas dos trabalhadores, tornando o ambiente laboral mais ergonômico.

O mesmo também faz mudanças necessárias na cultura da organização, para evitar cobranças abusivas, pressão psicológica prejudicial e comportamentos nocivos como o assédio moral.

Para Elgenni, Sara Maria de Melo Psicologia Organizacional (p. 9, 2010): Talvez esse seja mais um papel da psicologia dentro das organizações: estimular os gestores a refletirem e pensarem sobre a situação e poder vê-las sob outros olhos, com uma outra visão e assim poder analisar mais adequadamente a organização e as situações experienciadas.

BENEFÍCIOS DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE PROFISSIONAL

De acordo com a Fundação Instituto de Administração (2020), há diversos benefícios em ter um ou mais psicólogos organizacionais dentro de uma empresa. Esse profissional oferece suporte de várias formas na Gestão de Pessoas, e conta com vantagens na aplicação conjunta aos processos dos departamentos de recursos humanos. As principais vantagens da participação desse profissional no ambiente de trabalho são:

Melhora no Clima Organizacional

O psicólogo deve ouvir o que os funcionários da empresa têm a dizer, para assim conseguir ter uma visão mais empática e humanizada do ambiente de trabalho e como cada indivíduo se sente dentro dele. Dessa forma ele consegue preservar o rendimento dos colaboradores, evitando ocorrências de fofocas, conflitos e agressões verbais e físicas no trabalho. O clima organizacional tende a ficar mais leve com a presença de um ou mais psicólogos na empresa, pois assim os mesmos se sentirão ouvidos e acolhidos.

Diminuição da Rotatividade

Diversos fatores podem fazer com que uma pessoa deixe seu emprego atual, com destaque para um clima organizacional pesado e a falta de perspectiva no cargo. Por conta disso as organizações podem chegar a ter grandes gastos com as altas alternâncias dos funcionários. O psicólogo organizacional se faz um grande aliado para evitar a alta rotatividade, propondo soluções profissionais como a administração de conflitos e o planejamento de carreira para uma melhora considerável da perspectiva dos funcionários sobre seus cargos atuais.

Aumento da Satisfação no Trabalho

Quando os conhecimentos do psicólogo são colocados em prática de maneira adequada, isso melhora consideravelmente a qualidade de vida no trabalho, aumentando a saúde e a produtividade, e conseqüentemente os lucros da companhia. Com os funcionários satisfeitos e mais felizes eles se sentem mais motivados, o que faz com que procurem evoluir no seu ambiente profissional, assim aumentando o capital intelectual de uma empresa.

Para Elgenneni, Sara Maria de Melo Psicologia Organizacional (p. 11, 2010): O profissional da psicologia organizacional ajuda a organizar e a legitimar a compreensão sobre o desempenho no trabalho, a saúde do trabalhador, a qualidade de vida e o impacto do emprego e das condições de trabalho sobre os indivíduos.

Contratações Assertivas

Através de uma análise de perfil bem embasada pelo psicólogo é possível adquirir uma maior compatibilidade entre os candidatos e seus cargos. Acertar nos processos de seleção e recrutamento permitem que a companhia evite gastos desnecessários com a rotatividade dos funcionários e a desmotivação deles em seus cargos.

Apoio na Análise de Resultados

O psicólogo pode auxiliar as lideranças das organizações definindo metas de carreira a partir de ferramentas como a avaliação de desempenho. Os conhecimentos do psicólogo organizacional permitem que ele entenda facilmente quais são mudanças mais adequadas para atingir resultados expressivos no ambiente profissional.

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), empregadores e gerentes que tomam iniciativas para melhorar a saúde mental no local de trabalho e apoiam seus colaboradores com transtornos mentais obtêm benefícios não apenas para a saúde de seus funcionários, mas também para sua produtividade.

Suporte Para a Construção de Planos de Carreira

O psicólogo pode construir planos de carreira para funcionários de alto desempenho com base em suas habilidades e competências, com o objetivo de traçar de forma clara os passos a serem seguidos para que este colaborador cresça em seu ambiente de trabalho e conquiste posições de alta performance.

Programação Voltada a Qualidade de Vida

Os conhecimentos do psicólogo podem ser utilizados para a elaboração de estratégias mais eficazes para a preservação da qualidade de vida no ambiente de trabalho, técnicas essas que vão além das leis trabalhistas. Para isso, o especialista pode educar a equipe sobre doenças causadas por esforço repetitivo e até mesmo doenças cardiovasculares. O mesmo também pode educar a equipe quanto a doenças psicológicas causadas por estresse e pressão, como a ansiedade e a depressão.

De acordo com o site Salário.com em uma pesquisa conjunta com o Novo CAGED, eSocial e Empregador Web, o Psicólogo organizacional no Brasil atualmente ganha em média de R\$2.946,89 por uma jornada de trabalho de aproximadamente 39 horas semanais. A faixa salarial do psicólogo pode variar entre R\$2.600,00, salário mediano e o teto salarial de R\$5.845,00.

EXPERIMENTO DE HAWTHORNE

Hawthorne é um processo de mudança em uma empresa, que utiliza da análise dos fatores psicológicos dos funcionários para compreender e prever os comportamentos humanos no ambiente profissional, buscando soluções para os mais diversos problemas a partir dos resultados. No experimento, métodos são aplicados para a melhoria da gestão com os funcionários e vice-versa, onde os resultados visam que os mesmos se sintam valorizados e respeitados fazendo com que se torne um ambiente laboral mais saudável e produtivo.

De acordo com o site Gestão Educacional (2021), Elton Mayo e seus colaboradores foram os desenvolvedores dessa experiência. Com a necessidade de humanizar a administração, o mesmo fundou a escola da teoria das relações humanas na administração.

Mais do que qualquer aspecto físico do ambiente, as relações humanas são uma descoberta importante da experiência de Hawthorne. Como tal, a experimentação tornou-se uma das ferramentas essenciais para apoiar a ideia de que a produtividade depende de como as pessoas se integram em um determinado ambiente.

O site Gestão Educacional (2021), relata que em 1927 ele coordenou uma experiência no qual foi intitulada de “Experiência de Hawthorne” por ser realizado em uma empresa responsável por equipamentos e componentes telefônicos no qual se chamava Western Electric Company, fábrica de Hawthorne.

Com o objetivo inicial de interligar a produtividade dos funcionários com a iluminação do ambiente. O experimento foi ficando cada vez mais complexo, relacionando com vários outros fatores para a queda de produtividade.

Mayo conduziu uma pesquisa em uma indústria têxtil com elevadíssima rotatividade de pessoal [...] e que havia tentado inutilmente vários esquemas de incentivos salariais. Mayo introduziu um intervalo de descanso, delegou aos operários a decisão sobre horários de produção e contratou uma enfermeira. Em pouco tempo, emergiu um espírito de grupo, a produção aumentou e a rotatividade do pessoal diminuiu (CHIAVENATO, 1979, p.102).

O experimento ocorreu da seguinte forma:

A primeira fase foi feita com dois grupos trabalhando de maneiras diferentes, enquanto um grupo tinha acesso a administração das luzes o segundo recebia uma luz mais constante. A iluminação não afetou em nada a produtividade, mas sim teve uma questão psicológica que afetava a eficiência das operárias, elas reagiam conforme seus achismos, como por exemplo, que deveriam trabalhar com uma luz mais intensa. Devido ao fator psicológico, essa experiência não participou do processo.

Na segunda fase, seis mulheres foram observadas, sendo que cinco cuidavam da montagem do equipamento e a sexta fornecia as peças. As operárias ficavam em ambientes separados de onde o grupo de controle permanecia e ambos os setores tinham consigo um supervisor para acompanhar os trabalhos. A produção serviu para comparar o grupo experimental e o de controle. Os resultados revelam que as moças da sala de provas gostaram muito de trabalhar ali, pois falavam que a supervisão era branda, se tornando uma espécie de mentor e não de um chefe chato, bem o contrário da sala de controle, que tinha um supervisor mais rígido em visão delas.

Na terceira fase os pesquisadores, mais atentos em estudos de relações humanas no trabalho, verificaram que, no grupo de controle, as operárias achavam humilhante a supervisão vigilante e constrangedora. E em 1928, foi criado um programa para ouvir as sugestões e conseguir conhecer melhor os funcionários, que por fim acharam uma ótima ideia e começaram a expor seus pensamentos sobre o trabalho.

Finalmente a quarta fase, buscava analisar a relação entre a organização Informal dos operários e a organização formal da fábrica. Foi selecionado um grupo experimental para ser observado e trabalhar em uma sala especial com as condições de trabalho idênticas ao do departamento. Um dos observadores ficava dentro da sala, enquanto o outro ficava do lado de fora entrevistando o grupo. O sistema de pagamento se baseava em pagar conforme a

produção do grupo. E o salário só poderia ser aumentado se a produção total também fosse aumentada. O observador que ficava do lado de fora observava que dentro da sala os operários usufruíam de diversas artimanhas e logo que eles montavam o que achavam que seria a produção normal, o ritmo de trabalho diminuía, e os operários apresentavam uma solidariedade e vários sentimentos para com seus colegas de trabalho. E o grupo desenvolveu vários métodos para controlar suas atitudes, dizendo que delator era o membro que prejudicasse algum companheiro e pressionando os mais rápidos para estabilizarem sua produção por meio de punições simbólicas.

O ambiente interno existente entre os membros da organização está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes (CHIAVENATO, 1979, p.98).

Foi determinado que as relações interpessoais influenciam diretamente com a produtividade. Outra importante conclusão é de que os colaboradores de uma empresa não devem tomar atitudes como indivíduos, mas como membros de uma equipe, para que possam ter essa união e empatia. Seus resultados são um importante contributo no sentido de tornar a ciência da Administração mais próxima da área de Humanas e não apenas de exatas, como se foi pensada durante anos.

O Experimento de Hawthorne fez com que as organizações passassem a ver os funcionários com outros olhos, não apenas como máquinas projetadas a produzir incansavelmente, como meros operários. O site Endomarketing.tv, mostra que as empresas dão uma valorização que antes não era dada, fazendo com que a produtividade entre seus colaboradores crescessem cada vez mais, gerando lucros ainda maiores para as mesmas, visando sempre o psicológico dos mesmos, dando motivação, reconhecimento, administração participativa, empoderamento, e liderança.

Por mais que esse experimento tenha sido feito a anos atrás, suas práticas continuam vivas para as empresas que desejam aprimorar suas políticas de Recursos Humanos ou formar novos líderes. O experimento também é um ótimo exemplo do bom uso da psicologia organizacional.

O CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Para entender melhor a complexidade e a importância da psicologia no mundo do trabalho, é necessário compreender um dos fatores mais importantes da análise de um bom psicólogo organizacional, o contexto em que a empresa e os indivíduos estão inseridos. O contexto organizacional está diretamente ligado ao comportamento organizacional, ele define como uma pessoa, grupo ou até mesmo como a organização vai se comportar perante a determinadas situações. De acordo com o site Segs (2022) o contexto de uma organização nada mais é que a realidade em que uma determinada empresa está inserida. A sociedade em que a empresa se localiza, o cenário histórico, social, econômico, político, geográfico, a cultura da região, e muitos outros fatores externos e internos afetam a forma como ela funciona e os processos dentro dela.

Ter uma boa definição da condição da organização é algo essencial para a boa administração e para definir e estruturar seu modelo de negócios, o que permite que a empresa continue forte e consiga seu lugar no mercado.

Em um contexto de alto índice de desemprego e demissões na sociedade, a instabilidade no emprego pode fazer com que muitos indivíduos fiquem mais competitivos com o objetivo de manter o seu trabalho. Com uma competitividade exagerada os trabalhadores podem sofrer e adquirir diversas doenças psicológicas que vão piorar ainda mais sua saúde. A competitividade exagerada também pode fazer com que os trabalhadores cometam atos de violência e comecem conflitos no ambiente de trabalho, como discussões, agressões, roubos e em alguns casos o indivíduo pode ceifar a vida de seu colega de trabalho, ou tirar sua própria vida.

Os atos de violência não são exclusivos da organização, eles são um reflexo de como uma sociedade é, e isso afeta o ambiente organizacional, como os funcionários se comportam e como a empresa deve se comportar.

A comunicação em massa também influencia o comportamento dos indivíduos e o contexto organizacional. Os programas de TV, a internet, as redes sociais e os outros diversos meios de comunicação influenciam como devemos viver ao definirem o que comemos, o que ouvimos, o que vestimos e como falamos. Isso afeta diretamente o marketing de uma empresa, mostrando a ela como elaborar suas estratégias e assim consequentemente aumentar suas vendas.

Para o site Segs (2022) a fim de definir um contexto organizacional é necessário fazer uma análise da organização que deve considerar fatores como o mercado, seus processos internos, o desempenho de seus colaboradores, os riscos e as oportunidades que podem influenciar os resultados da empresa, além de considerar as relações com a comunidade externa.

Para isso, é necessário identificar o que a afeta, internamente e externamente. Entender as condições legais, tecnológicas, a competitividade, o mercado, as diversidades culturais e sociais da região e o ambiente econômico.

Também é necessário identificar questões internas como a cultura da empresa e de seus trabalhadores, o desempenho da organização, seus valores e outras questões internas.

Definir quem pode influenciar a empresa e saber o que essas pessoas querem, é mais um passo para entender o contexto da mesma. Esses indivíduos que a influenciam são o público de interesse dessa organização. Eles estão envolvidos diretamente ou indiretamente com ela, e essa relação pode gerar algum tipo de lucro para a mesma. Eles podem ser: clientes, acionistas, colaboradores, fornecedores, entre outros.

O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O comportamento de um indivíduo, de um grupo ou o comportamento da própria organização é um reflexo da sociedade em que está inserida, e esse mesmo comportamento pode ser analisado para encontrar soluções para diversos problemas internos ou externos que afetem a empresa.

Para o site Pontotel (2021) o comportamento organizacional é a forma que um indivíduo se comporta e reage às diversas situações dentro e fora do ambiente organizacional. Suas atitudes, seu comportamento, seus posicionamentos e relacionamentos individuais e coletivos no ambiente profissional podem ser analisados com o objetivo de detectar conflitos, negligências, revoltas, dificuldades, entre outros fatores problemáticos que podem ser prevenidos.

Outro fator que pode moldar o comportamento organizacional é a missão, os objetivos e os valores da empresa. Se eles não estiverem alinhados com o de algum funcionário, o mesmo poderá negligenciar seu trabalho, ou não estar completamente presente e disposto durante seus horários de trabalho. O trabalhador deve representar os objetivos e ideais da

firma, pois assim seu comportamento será de proatividade, ele se sentirá mais motivado e disposto quando estiver trabalhando.

De acordo com o site Pontotel (2021) a análise da conduta organizacional é um processo que exige rigidez e muito cuidado dos gestores de pessoas. Para uma observação competente é requisitado muito estudo para descrever, compreender, prever e controlar as situações.

Descrever seria a aplicação do comportamento organizacional no modelo de descrição, fazendo uma análise capaz de entender o comportamento de um colaborador.

O próximo passo é compreender o porquê esse determinado indivíduo age de tal forma.

Prever vem em sequência, a empresa faz projeções boas ou ruins a partir do comportamento do colaborador.

Controlar é o último passo, o gestor irá controlar com eficiência as situações e o clima organizacional da empresa.

Para o site Pontotel (2021) as mudanças no ambiente profissional e no comportamento dos colaboradores, após as análises de comportamento organizacional, são rápidas e se destacam principalmente em determinados aspectos, como a relação intergrupar, a comunicação interna, gestão de pessoas, inteligência emocional e a visão do capital humano, a tornando mais abrangente.

Ainda para o site Pontotel (2021) o comportamento organizacional pode ser avaliado em até três níveis distintos, cada um deles tendo uma forma única de ser avaliado e analisado. São eles:

Individual

Procurar examinar a conduta de um indivíduo, tendo propósito de compreender o mesmo, suas motivações, suas capacidades, as adversidades e limitações. Busca entender-se de sua inteligência emocional e seus aspectos únicos. Neste nível acredita que o indivíduo possui: capacidade limitada para repostas; percepção e aptidão de examinar; necessidades que é requisitada a ser atendidas; visões de futuro.

Coletivo

No nível de coletividade é analisado o comportamento de indivíduos em um grupo, considerando a influência, participação e atitudes de cada um deles. Eles podem ser formais,

ou seja, agregados para realizar atividades específicas propostas para eles. Também serem grupos informais, unidos por amizades ou outros tipos de interesses.

Empresarial

No nível empresarial os indivíduos são averiguados de forma geral, procurando entender suas particularidades próprias a fim de melhorar os resultados em função dos negócios. Essa análise busca precaver complicações entre colaboradores e a conservação dos relacionamentos de um negócio.

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E O INDIVÍDUO

Cada colaborador é uma pessoa, um indivíduo com particularidades únicas, com motivações que devem estar alinhadas com as da empresa para um maior desempenho individual de sua função. Sendo assim, diversos fatores podem influenciar na produtividade do mesmo.

A psicologia organizacional busca entender isso, o fator único no comportamento de cada indivíduo, e como isso afeta um grupo ou organização de modo geral.

Características Biográficas

Para Elgennen (2010), essas características focam idade, sexo, estabilidade no emprego e outros aspectos físicos e psicológicos de alguém.

Um indivíduo de idade avançada, por exemplo, tem dificuldades para trocar de área e descobrir uma nova profissão. Quanto mais velho, mais difícil se torna encontrar um novo emprego, além de que o sujeito com idade avançada, terá mais empecilhos para aprender novas técnicas e conhecimentos, diferente de jovens, que regularmente trocam de área e aprendem coisas novas buscando seu lugar no mercado e o desenvolvimento próprio. A idade não torna um indivíduo mais capacitado ou não, mas afeta sua adaptação ao ambiente.

Robbins (2006), relata que quanto ao gênero, não tem relevância alguma, dado que já foi comprovado que ambos são eficazes igualmente no ambiente profissional. O que predomina é um preconceito que afeta a saúde física e psicológica das mulheres, tratando-as de alguma forma como algo inferior. Isso afeta negativamente o ambiente, gerando discussões, brigas, assédio e muitos outros perigos a organização.

A estabilidade no emprego com certeza é um fator decisivo para as motivações e ações de um sujeito. Quanto mais seguro ele se sentir em seu cargo e na capacidade de mantê-lo, maiores são as chances de sua produtividade dar significativos avanços. O tempo de um indivíduo em uma organização também afeta sua vontade de estar nela, ou seja, quanto mais tempo ele estiver trabalhando em uma empresa, menores são as chances de ele a deixá-la. A estabilidade em um trabalho também é o foco de muitas discriminações e preconceitos, como se a estabilidade de um serviço anterior ditasse as do futuro. Dessa forma, se um indivíduo é analisado de forma generalizada e pouco profunda, ele pode sofrer algum tipo de discriminação e não ser contratado para cargos que ele tinha ampla capacitação e convicção para fazê-lo.

Habilidades

Ainda para Elgenneni (2010), as habilidades são a capacidade de alguém de realizar determinada função com eficiência. Um sujeito que tem suas habilidades alinhadas com sua função consegue ter resultados mais satisfatórios no seu cargo e conseqüentemente ser mais feliz e satisfeito com a atividade que exerce.

A seleção de pessoal busca analisar essas pessoas e entender suas capacidades, para assim conseguir encaixá-los adequadamente no ambiente profissional.

Para Robbins (2006), as habilidades individuais podem ser divididas em intelectuais e físicas. As intelectuais englobam os mais diversos conhecimentos, sendo eles a capacidade numérica, verbal, perceptiva, espacial, indutiva e dedutiva de uma pessoa. Quanto maiores são as capacidades do pensamento, da memória, da análise e reflexão de um indivíduo, superior serão suas capacidades intelectuais. Cada profissão precisa de certas habilidades para ser exercida por alguém, ou seja, as necessidades podem variar para os mais diversos campos do conhecimento.

Na seleção de pessoal, essas habilidades são descobertas regularmente por testes de QI e provas. Quanto aos testes, eles por si só não podem garantir nenhum tipo de sucesso.

Ainda para Robbins (2006), muitas profissões necessitam de habilidades físicas para serem exercidas. Esse tipo de competência está muito ligado a trabalhos geralmente padronizados e não especializados, como o de operários, que precisam de força, resistência e coordenação motora.

A descrição e análise de cargo deve analisar quais habilidades cada profissão necessita para ser desenvolvida e assim determinar o melhor indivíduo para exercê-la.

Aprendizagem

A aprendizagem ocorre quando o comportamento de um sujeito muda diante de diversas experiências que ele possa viver, essas podem ser emocionais, cognitivas, relacionais e ambientais.

A aprendizagem é um fator individual, pois cada pessoa tem suas facilidades e dificuldades em aprender, e a aprendizagem ocorre dentro e fora da organização.

Para o site Brasilecola (2022), o ambiente do trabalho deve ser uma fonte de aprendizagem para o profissional, dessa forma o indivíduo se torna mais feliz em sua vida pessoal, com família e amigos, e também se torna mais eficiente na sua vida profissional, se comunicando melhor com clientes e colegas de trabalho.

Para Boog (1999), a aprendizagem se tornou essencial para o bom funcionamento de uma empresa e para seu desenvolvimento. Quando seus colaboradores aprendem, se tornam mais capacitados, seu desempenho melhora e suas faculdades são aprimoradas, dessa forma eles podem assumir responsabilidades novas e conseqüentemente a sua satisfação pessoal vai melhorar. Para que uma organização possa se desenvolver, é necessário que seus funcionários se desenvolvam também, afinal são eles que compõem todo o esqueleto da empresa.

Para que os colaboradores possam ter esse crescimento, é necessário um ambiente equilibrado e em harmonia. Preconceitos, conflitos, discussões, fofocas e brigas afetam o aprendizado dos funcionários, fazendo com que não se sintam livres para aprender ou ensinar.

Muitas empresas optam por ter programas de treinamento para seus colaboradores. Dessa forma eles podem aprender diversas habilidades físicas e intelectuais que posteriormente podem ser utilizadas tanto na sua vida pessoal quanto na profissional, gerando grande satisfação aos mesmos.

Para melhorar a eficiência desses programas, é necessário que a empresa tenha um ambiente apto para o desenvolvimento pessoal dessas pessoas. Ela deve recompensar os novos aprendizados, assim estimulando o mesmo a continuar acontecendo com eficiência e harmonia, e também deve dar oportunidade para que os funcionários utilizem de suas novas habilidades aprendidas no ambiente profissional, permitindo que assumam novos cargos e responsabilidades.

Personalidade

Diferente do que o senso comum acredita, a personalidade para os psicólogos tem um significado consideravelmente diferente.

Para Robbins (2006, p.78), a personalidade são sistemas psicológicos organizados internamente na mente de cada indivíduo, que determina suas ações e motivações no ambiente.

Para Elgennen (2010), a personalidade de alguém começa a se formar desde a infância, e nunca para de se desenvolver ao decorrer da vida. Existem fatores determinantes para a formar, sendo elas: a hereditariedade, o ambiente e a situação.

A hereditariedade seriam as características biológicas, fisiológicas e psicológicas passadas de pai para filho. Há uma relação entre ela e a satisfação com o trabalho ao longo da vida.

O ambiente seria a cultura, as condições da infância e da vida, a família, os relacionamentos externos em grupo, a sociedade em que vive e outros fatores que compõem a vida do sujeito.

A situação é influenciada pelos fatores hereditários e o ambiente. Com a influência de ambos, uma pessoa pode agir de diversas maneiras diferentes dependendo da situação. Pessoas em situações de estresse ou risco, podem agir de formas que elas mesmas nunca imaginaram que poderiam.

Esses três fatores determinantes influenciam completamente em como alguém vai se desenvolver no decorrer da sua vida. A originalidade de alguém é um aspecto muito analisado pelas organizações hoje em dia para selecionar pessoal, ganhando grande peso em entrevistas e outros testes. A personalidade individual de cada um também pode influenciar e pesar no comportamento organizacional.

Atitude

As atitudes de um indivíduo em um ambiente profissional, e os fatores que motivam suas ações, são alvo de estudos do comportamento organizacional. Esses estudos estão relacionados à satisfação, envolvimento e comprometimento individual de alguém com seu trabalho e ambiente organizacional.

Robbins (2006), define a atitude como “afirmações avaliadoras em relação a objetos, pessoas ou eventos. Refletem como um indivíduo se sente em relação a alguma coisa. “Quando digo gosto do meu trabalho”, estou expressando minha atitude em relação ao trabalho.

“A atitude tem três campos de análise: Cognitivo, afetivo e comportamental. Todos eles afetam o comportamento organizacional. O componente cognitivo da análise das atitudes

de um indivíduo está ligado aos pensamentos, opiniões e avaliações individuais de cada pessoa. O componente afetivo está direcionado para as emoções desse indivíduo com relação aos seus fatores cognitivos. Já o componente comportamental, é a forma como um indivíduo tende a se comportar levando em consideração os seus fatores emocionais.

Existem diversos tipos de atitudes que um indivíduo pode ter, porém, a psicologia organizacional busca estudar somente as relacionadas com o trabalho desse indivíduo, tendo boa parte de suas pesquisas focando em: satisfação com o trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional.

Satisfação com o trabalho está relacionada as atitudes gerais do indivíduo em seu ambiente profissional. Uma pessoa satisfeita com seu trabalho, tende a apresentar atitudes mais positivas, como proatividade, foco e competência. Já uma pessoa com baixo nível de satisfação, tende a apresentar atitudes negativas, como negligenciar seu trabalho, gerar conflitos e não fazer suas obrigações devidamente.

Envolvimento com o trabalho se trata de um termo mais recente à literatura sobre comportamento organizacional e se refere ao nível de identificação de um indivíduo com sua função no seu trabalho. Quanto mais um indivíduo se identifica com sua função, mais ele se sente satisfeito com ela, o que diminui os níveis de rotatividade e absenteísmo das organizações, e diminui o índice de demissões voluntárias.

Comprometimento organizacional está relacionado com o nível de identificação de um indivíduo com os valores da empresa e seus objetivos, e sua vontade de ser parte dessa organização. O nível individual de comprometimento organizacional é um indicativo mais certo para prever a rotatividade do que a satisfação com o trabalho, mais comumente usada como previsor.

Fica claro como as atitudes dos indivíduos influencia no comportamento organizacional, e como elas podem ser indicativos de eventuais problemas na organização. Mais pesquisas qualificadas devem ser feitas com relação as atitudes dos indivíduos, para assim aprimorar os conhecimentos e competências da Gestão de Pessoas.

Motivação

A motivação está amplamente ligada ao comportamento organizacional, sendo um processo extremamente complexo, difícil de se observar, e com muitas associações errôneas à satisfação, desempenho, desejo e recompensas. A motivação é um processo que impulsiona um indivíduo a determinados objetivos.

Para Godoi (2002), existem fatores que devem ser levados em consideração ao formar as teorias motivacionais, sendo eles: a Ênfase, o foco, a pergunta e a resposta.

Na **ênfase** define-se o que é importante para abordar a motivação. Ela pode ser de ativação, de direção, de intensidade e de persistência. Já o foco é o alvo que pode ser o estado inicial, o alvo, a força e a manutenção. A pergunta é o questionamento feito ao objetivo e a resposta corresponde ao nível de compreensão a ser obtido.

Ao contrário do senso comum e do que muitos gestores acreditam, para a psicologia organizacional não há uma relação direta entre motivação e desempenho no ambiente profissional. Isso mostra que uma pessoa motivada nem sempre terá um bom desempenho.

O que existe, é uma relação entre os dois conceitos, e fatores de mediação entre a motivação e o desempenho, como as diversas teorias da motivação. Esse conhecimento científico deve ser utilizado pelos gestores como forma de embasar melhor suas práticas administrativas e trazer uma perspectiva melhor da sua forma de administração. É de responsabilidade dos gestores fazer a gestão correta da motivação de seus funcionários, e para isso é necessário ter um conhecimento adequado de cada colaborador em seu ambiente profissional.

Atributos de Personalidade que influenciam o Comportamento Organizacional

Para Elgenneni (2010), existem tipos de personalidade que podem influenciar de formas diferentes o comportamento organizacional da empresa. Cada personalidade tem seu local ideal no ambiente profissional e isso deve ser analisado para que cada colaborador esteja em seu lugar certo.

Entre os vários tipos existentes, os principais atributos que interferem consideravelmente no ambiente profissional podem ser chamados de: Centro de controle, maquiavelismo, autoestima, automonitoramento, assumir riscos, personalidade tipo A, B e proativa.

Centro de Controle

Para Robbins (2006), esse tipo de aspecto está ligado a pessoas que acreditam que são donas de seu próprio destino, e também das que acreditam que tudo o que acontece é por conta da sorte ou do acaso. A percepção de alguém sobre como seu futuro se molda se chama centro de controle.

Uma pessoa que acredita que seu destino depende dela e não de fatores externos, tende a ser consideravelmente mais proativa no trabalho e estar mais ligada a suas tarefas. Elas acreditam que os resultados organizacionais são frutos de suas ações, sejam eles positivos ou negativos, assim influenciando elas a tomarem atitudes com mais facilidade para contribuírem como profissional.

Maquiavelismo

Pessoas de traço maquiavélico são aquelas que são pragmáticas, que se distanciam emocionalmente do trabalho e acreditam que os fins justificam os meios, ou seja, estão dispostas a quase tudo para evoluir profissionalmente.

Pessoas com esse traço podem ser mais eficientes quando interagem com pessoas frente a frente e tem a liberdade para improvisar da forma que acharem necessário; e para persuadir outras pessoas.

Indivíduos com essas características podem ser muito eficientes dependendo da situação, como em negociações trabalhistas, porém sentem dificuldades em interagir e evoluir caso haja padrões absolutos de comportamento. Eles tendem a ser mais agressivos durante o trabalho, e muitas vezes se distanciar de vínculos com outros funcionários.

Autoestima

Para Elgenneni (2010), cada pessoa tem um grau em que gosta de si mesma, e quando a autoestima é elevada, o indivíduo pode ser muito mais propenso a proatividade e sucesso. Pessoas com boa autoestima tendem a se sentir mais capacitadas e conseqüentemente a correr mais riscos em busca do desenvolvimento próprio.

Já pessoas com baixa autoestima são propícias a ser reservadas e evitam desagradar outras pessoas. Elas evitam riscos e são mais influenciadas por fatores externos. Pessoas com alta autoestima se sentem mais satisfeitas com seu trabalho, diferente das pessoas com baixa autoestima que facilmente podem se sentir insatisfeitas.

Automonitoramento

Para Robbins (2006), o automonitoramento está ligado a capacidade de se adaptar a diversos fatores externos e agir de formas diferentes em cada situação.

Uma pessoa com um bom automonitoramento consegue entender facilmente sinais do ambiente e assim se moldar a ele, fazendo com que tenham uma diferença gritante tanto no

ambiente público quanto no privado. Essas pessoas prestam muita atenção nas ações e comportamentos de seus colegas; costumam não desapontar regularmente seus chefes e podem se dar bem em cargos executivos.

Assumir riscos

Se refere a capacidade de um indivíduo em correr riscos. Uma pessoa que corre muitos riscos é aquela que precisa de menos informações e tempo para tomar uma escolha. Esse atributo de personalidade pode auxiliar em situações diversas, como na seleção de pessoal, investimentos, até atitudes que buscam aprovação. Pessoas que precisam de muito tempo e informações para tomar decisões não gostam de correr riscos, elas costumam ser mais calculistas em suas ações.

Personalidade tipo A

Para Elgenneni (2010), pessoas com esse traço de personalidade são muito ansiosas e tentam ser muito rápidas em seu estilo de vida. Costumam fazer mais de uma coisa ao mesmo tempo, da forma rápida que conseguem, e não aguentam momentos “lentos” do dia. Elas são agressivamente competitivas e muitas vezes podem ser egoístas. Essas pessoas usam números para medir seu sucesso, o que a liga a quantidade de bens que acumula.

Esses tipos de pessoas visam mais a quantidade do que a qualidade, possuem dificuldades em ser criativos e vivem sob níveis de estresse altos. Elas muitas vezes afetam negativamente o comportamento organizacional pelo seu espírito de competitividade agressivo e rápido.

Personalidade tipo B

Esse traço de personalidade é completamente o oposto do tipo A, são pessoas que não sofrem de um senso de urgência constante; não demonstram a todo momento seus bens acumulados e conquistas; muitas vezes fazem seu trabalho com prazer, sem pressa; focam a qualidade ao invés de quantidade e comumente são mais criativas que o tipo A.

O tipo A normalmente se sai melhor em entrevistas de emprego, pois está sempre preparado, e apresenta muitas características desejáveis à empresa, como animação, desejo de sucesso e competência.

Personalidade Proativa

É o atributo ligado a pessoas com maior taxa de sucesso em suas vidas profissionais. Elas observam oportunidades e tomam iniciativas para se aproveitar das mesmas, muitas vezes chamando uma atenção positiva de seus chefes. Elas são um fator de mudança positiva ou negativa para o comportamento organizacional da empresa. Pessoas com esse atributo muitas vezes mostram sua insatisfação com seus chefes, sem medo de demonstrarem o que pensam. Elas também têm maior chance de abandonar seus empregos para montar seu próprio negócio. A proatividade é um atributo muito valorizado pela seleção de pessoal.

Ainda para Elgenneni (2010), a personalidade de alguém e seus atributos afetam massivamente o ambiente interno da organização. Dependendo de cada profissão, é esperado que uma pessoa seja mais ou menos proativa, maquiavélica, que tenha tipo A ou tipo B. Cada profissão tem seu perfil ideal, e o perfil de cada um afeta o comportamento organizacional, fazendo com que cada um tenha um papel individual importante na empresa.

COMPORTAMENTO GRUPAL E INTERGRUPAL

Existem vários grupos dentro de uma organização, além disso, eles são fundamentais para o seu desempenho, de modo que a identificação entre os membros pode ajudar ou retardar o seu desenvolvimento. Basicamente, a divisão do trabalho é responsável pela formatação dos grupos, e um dos elementos que se observa com frequência é a formação de padrões com normas grupais.

Notavelmente, os grupos informais podem ter uma maneira mais exigente e poderosa de monitorar os padrões de comportamento humano do que os grupos formais, dadas as interações entre seus membros. Onde tal relação é mais efetiva se acontecer em grupos informais porque as pessoas fazem parte do grupo porque confiam nos outros e essa confiança também leva a uma maior interação entre os indivíduos.

Para Minicucci (1991), uma das propriedades de um grupo eficaz é a coesão, o grau em que o grupo é atrativo para cada um de seus membros. Essa coesão costuma ser muito maior em grupos informais (grupos que surgem espontaneamente) do que em formais criados por organizações (como departamentos e comitês), portanto, quanto mais coeso for um grupo, mais poder ele terá, seja internamente ou externamente, aos seus membros e externamente aos

outros. Para grupos informais dentro de uma organização, no entanto, muito poder pode ser prejudicial porque pode se tornar uma fonte de resistência e revoltas.

O comportamento grupal pode afetar seus resultados de desempenho. A estrutura de um grupo e seu funcionamento influenciam o comportamento das pessoas que o compõem. Portanto, fatores como motivação e expectativas do grupo podem influenciar esse comportamento.

Segundo Kurt Lewin (1948), um grupo é uma entidade psicológica com características próprias. Ele também afirma que o comportamento de uma pessoa é influenciado pelo grupo ao qual ela pertence. Um avanço importante que ele fez foi que, estudando pequenos grupos, conseguiu mostrar que os resultados obtidos também se aplicavam a grupos maiores, como organizações, comunidades e as próprias sociedades. Portanto, a teoria é aplicada à pesquisa organizacional.

Diferenciando Grupo e Equipe

Como muito confundível, os conceitos de grupo e equipe podem se parecer muito semelhantes, mas tem suas diferenças e definições diferentes.

Para Robbins (2006, p. 186) um grupo é definido como dois ou mais indivíduos, interdependentes e interativos, que se reúnem visando a obtenção de um determinado objetivo, enquanto para Albuquerque e Puentes (2004, p.358) um grupo é um conjunto formado por duas ou mais pessoas que para atingir determinados objetivos necessita de algum tipo de interação, durante o intervalo de tempo relativamente longo, sem o qual seria mais difícil ou impossível obter êxito desejado.

Quando se trata em atingir um objetivo específico, a equipe usa de seu esforço coletivo para atingir o mesmo, enquanto os grupos usam no meio de esforço individual para alcançá-los.

Na responsabilidade sobre a realização de um trabalho, nas equipes é compartilhada diante dos resultados globais, já nos grupos, a responsabilidade por obter resultados é individual.

O mesmo para a relação mantida com a empresa, as equipes optam por unidade de trabalho semiautônomas ou autônomas, os grupos optam por unidade de trabalhos dependentes.

No livro Comportamento Organizacional (2006, p.226) Stephen Robbins descreve que o trabalho realizado por essas equipes oferece liberdade e autonomia, oportunidade para o aproveitamento de diferentes habilidades e talentos, possibilidade de realizar parte de um todo

em uma tarefa definida, e um trabalho que terá substancial impacto para os outros. As equipes eficazes possuem características em comum. As equipes contam com recursos adequados, liderança eficaz, clima de confiança e avaliação de desempenho com o sistema de recompensas que refletem as contribuições da equipe.

Contudo, as características apresentadas como necessárias para uma equipe eficaz não são encontradas em todas as pessoas.

COMPORTAMENTOS ANALISADOS EM NÍVEL GRUPAL

Desempenho

Vários fatores estruturais desse grupo mostraram-se relacionados ao desempenho. Nos aspectos mais salientes, encontramos percepções de papéis, normas de virgula de injustiça de status, tamanho dos grupos, perfis demográficos, tarefas e coesão.

Ainda no livro Comportamento Organizacional, de Stephen Robbins (2006, p. 204), o grau em que um chefe e seus subordinados concordam em suas percepções sobre seu trabalho afeta a forma como ele julga seu próprio desempenho. Se a percepção de um funcionário sobre seu trabalho corresponder às expectativas do chefe para sua função, sua avaliação de desempenho será boa.

A injustiça sobre o status gera frustração e pode afetar negativamente a produtividade e a disposição de um funcionário em permanecer na organização.

O efeito do tamanho do grupo em seu desempenho depende da tarefa que está sendo executada. Grupos maiores são mais eficientes para tarefas de coleta de informações. Os menores são mais eficazes para as de implementação de ações.

Satisfação

Assim como na relação entre percepção de papel e desempenho, um alto grau de concordância entre chefes e funcionários sobre a percepção de trabalho destes últimos revela uma correlação significativa com a satisfação do colaborador, e o conflito de papéis está associado à tensão e insatisfação no ambiente profissional.

Muitas pessoas preferem interagir com pessoas de status igual ou superior, então podemos esperar maior satisfação dos funcionários porque suas funções minimizam a necessidade de interagir com pessoas de status inferior.

Dado o tamanho do grupo, a relação de satisfação pode ser intuitiva, quanto maior o grupo, menor a satisfação de seus membros. À medida que o grupo aumenta, as oportunidades de participação e interação social diminuem, assim como a capacidade de seus membros se identificarem com as conquistas do grupo. No entanto, mais participantes também são propícios à dissensão e conflitos.

Liderança

Um líder é a pessoa designada pela equipe para dirigir e coordenar as atividades para que uma determinada tarefa possa ser realizada formal e informalmente. O objetivo do líder é atingir os objetivos da equipe.

A liderança é um dos papéis de uma equipe, então às vezes pode ser desempenhada por um membro e às vezes pode ser desempenhada por outro membro.

Existem várias maneiras de olhar para a liderança, uma das quais sendo uma pessoa que é superior às outras, e outra é a teoria da situação, onde a liderança é entendida em termos de circunstâncias. Em uma abordagem centrada no seguidor, os membros da equipe compartilham a crença de que são eles que constroem o líder, por outro lado, os modelos integradores veem a liderança com complexibilidade, envolvendo a parte cognitiva, social e comportamental.

Para Robbins (2006), liderança é a capacidade de influenciar uma equipe para atingir seus objetivos, de modo que um líder pode ser definido como alguém que melhor reflete as aspirações da equipe em um determinado momento, já para Pontotel (2021), liderança seria a habilidade de motivar e inspirar pessoas de forma positiva.

No entanto, não importa como o papel da liderança seja visto, todos concordam que é o centro do grupo em que o líder naturalmente tem a capacidade de liderar os outros, independente de sua posição na organização.

Características e Performance da Liderança Eficaz

No passado, as pessoas que ocupavam cargos de liderança em uma organização eram frequentemente selecionadas como aquelas que estavam no local há mais tempo, que podem ter se tornado amigas de seus patrões ou cresceram com a empresa. A coisa mais importante na escolha de um chefe era o conhecimento técnico, mas na situação atual, as habilidades interpessoais são em grande parte mais importantes do que as habilidades técnicas.

Como resultado, a falta de habilidades interpessoais de um líder pode levar a interrupções, falhas de comunicação, rumores, boicotes, redução da produção e qualidade do produto e outros danos às equipes e organizações.

Bergamini (2008) diz que para um líder ser realmente eficaz, ele precisa ter habilidade em administrar estas três relações: de cima para baixo sendo ele líder e seguidor, de baixo para cima com a relação de líderes superiores defendendo o interesse dos membros de seu grupo, e os do mesmo nível, que se relacionam com indivíduos da mesma hierarquia.

Os melhores líderes sabem que não possuem todas as respostas virgulas por isso não existem problemas ponto final também não creem que são os únicos qualificados para tomar as decisões, não decidem tudo por si sócio, buscando aumentar seu engajamento e autoconfiança, reforçar suas habilidades e remover obstáculos no caminho do seu sucesso entende que não podem vencer sem as contribuições de todos os membros da equipe.

Poder

Robbins (2006) define o poder como uma capacidade que a pessoa tem de influenciar o comportamento de outra, de forma que a mesma atue de acordo com a vontade dela, tendo uma relação de forma resumida entre comando e obediência.

Em uma organização, o poder pode ser exercido de duas formas: formal, aquele que ocorre de acordo com a posição ocupada na estrutura da organização; ou pessoal, o qual acontece independentemente de sua posição na empresa.

Existem vários tipos de poder formal sendo eles, o coercitivo, o de recompensa, o legítimo e o de informação. Já os tipos de poder pessoal são: o poder do talento, de referência e o carismático.

Temos nesse meio algumas táticas de poder usadas como, a de se basear na autoridade da posição ou no fato de que a demanda está de acordo com as políticas ou regras da organização desenvolver um comprometimento emocional por meio do apelo a valores necessidades, esperanças e aspirações do alvo de influência, aumentar a motivação e apoio do, envolvendo uma decisão de como plano ou mudança será implementado, recompensar o alvo com benefícios ou favores em troca do atendimento da demanda, pedir apoio com base em amizade, usar bajulação, elogios e comportamentos amigáveis antes de fazer o pedido, usar avisos ou ameaças, conseguir a ajuda de outros para persuadir o alvo a obter apoio de outras pessoas na organização para isso.

E então pode-se concluir que não há uma liderança errada, existe uma liderança que precisa agir conforme a sua realidade. Foi visto o poder nos grupos, suas estratégias e táticas

utilizadas para exercer a influência dentro das organizações e como podem ser vantajosas, mas também pode se tornar um problema se não houver um controle sobre a situação.

O Comportamento e as Organizações

O clima e cultura organizacional, o estresse, seus fatores potenciais e sua gestão, fazem parte da grande dimensão das organizações, sendo essa dimensão organizacional um dos pilares do estudo do comportamento organizacional. A dimensão organizacional leva em consideração fatores da organização como um todo, como a organização do trabalho é feita, e como esses fatores afetam seus membros. Para Dejours(1992), a organização do trabalho é composta pela divisão das tarefas, entre os trabalhadores, pela divisão do trabalho, a divisão de homens, pela hierarquia, pelas chefias e pela divisão de responsabilidades. Toda essa organização afeta o funcionamento psíquico de um trabalhador. Se a organização do trabalho não for favorável, o desempenho do trabalhador será afetado gravemente.

Cultura Organizacional

Não se pode confundir cultura organizacional com cultura nacional. A cultura nacional é o contexto maior da sociedade onde as culturas organizacionais estão inseridas. A organização, caso queira se inserir em determinada localidade, deve sempre estar ciente da cultura local de onde está inserida, e como isso afeta sua cultura organizacional, dessa forma é possível não tomar decisões precipitadas, e acabar gerando problemas quando buscava a solução.

Para Edgar Schein (apud FLEURY; FISCHER, 1989, p.22): A cultura organizacional é o conjunto de Pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos, e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses.

A teoria e visão de Edgar Schein em relação a cultura organizacional tem suas limitações, por não considerar a dimensão do poder dentro da cultura organizacional, mas sua teoria traz uma perspectiva adequada, onde a cultura são valores aceitos pelos funcionários, e ensinados aos novos colaboradores da organização, assim ensinando-os a forma de pensar, sentir e agir da organização.

Para Robbins (2006), a cultura organizacional é um sistema de valores compartilhados entre seus membros, que diferencia sua cultura de outras organizações. Para ele, a cultura organizacional tem sete características básicas em sua essência, são elas: inovação e Assunção

de riscos; atenção aos detalhes; orientação para os resultados; orientação para as pessoas; orientação para a equipe; agressividade e estabilidade.

Para avaliar a cultura de uma organização, pode-se avaliar essas sete características, levando em consideração que cada uma delas terá um valor linear, alto ou baixo, e definirá se a cultura da organização é forte ou fraca. Quanto mais consistente for a cultura, mais difícil será sua mudança.

A cultura organizacional tem grande valor, pois ela pode diferenciar uma organização de outra, mesmo que façam parte do mesmo contexto; proporcionar um senso de identidade através das relações sociais entre os membros da organização; permitir uma maior colaboração entre as pessoas, tirando somente os interesses individuais de foco; estimula a estabilidade do sistema organizacional; e proporciona sentido para as ações de cada indivíduo, além de permitir um maior controle sobre seus comportamentos.

Após a cultura organizacional estar formada, é possível fazer sua manutenção com medidas administrativas: A seleção de pessoal, que escolhe candidatos de acordo com a cultura da organização; as ações dos gestores da alta administração e os métodos de socialização dos novos funcionários, ensinando a eles a cultura organizacional presente naquele lugar.

Em caso de mudanças radicais na cultura organizacional da empresa, como em ocasiões de fusões de empresas, os profissionais de gestão de pessoas devem ter participação efetiva para controlar e manter a cultura organizacional adequada.

Clima Organizacional

O clima organizacional tem ampla influência no comportamento organizacional. Se trata de um fenômeno que ocorre como consequência das relações sociais entre os colaboradores da organização. Moscovici (2002), afirma que é possível analisar o clima de um grupo observando fatores como o calor humano, a tensão, os movimentos, o equilíbrio, as restrições, a alegria, a insegurança e as crises. Todos esses fatores influenciam o que um grupo está pensando e sentindo, sendo assim, o clima organizacional exerce influência na motivação, na produtividade, e na satisfação de um grupo com relação ao seu trabalho e a organização.

Para Martins (2008, p. 32) clima organizacional diz respeito apenas ao que é percebido pelo empregado sobre características da organização, se essas características o agradam ou não, como ele se sente a respeito delas, diz respeito à satisfação no trabalho.

Por ser muito influente na motivação, produtividade e satisfação dos funcionários, o clima organizacional precisa ser avaliado e gerenciado adequadamente através de pesquisas internas na organização. Essas pesquisas devem ser feitas por profissionais, e devem ser levadas a sério pelos gestores, pois caso seja feita apenas por fazer, os funcionários podem se sentir desmotivados pela falta de retorno. A liderança não deve influenciar os resultados, pois caso isso ocorra, os resultados não serão válidos.

O Estresse nas Organizações

O estresse é uma grande tensão gerada em um indivíduo, fisicamente ou psicologicamente, que o impulsiona para certas ações e decisões. Diferente do que o senso comum acredita, nem sempre o estresse é um fator negativo. Muitas vezes ele pode influenciar alguém a conseguir resultados muito positivos, superando limites e alcançando novas perspectivas em sua vida profissional e pessoal. Existem três fatores potenciais para o estresse, sendo eles: O fator ambiental, o fator organizacional e o fator individual.

O fator individual relaciona-se com a individualidade de cada pessoa com relação ao estresse. Podendo ter sintomas físicos, psicológicos e comportamentais. Cada indivíduo reage ao estresse de uma forma diferente, e por conta disso muitas vezes em um grupo de pessoas, algumas delas estarão mais estressadas do que outras, mesmo diante do mesmo contexto.

O fator ambiental está relacionado com o ambiente que a organização está inserida, ou seja, a realidade que ela vive. Isso inclui fatores como economia, política, tecnologias, violência e entre outros fatores. Em uma crise econômica, por exemplo, a organização ou seus colaboradores podem tomar decisões drásticas por conta do estresse gerado pelas incertezas do futuro. O fator organizacional se trata das questões burocráticas e a administração da organização. Está relacionada à demanda de tarefas, papéis, demanda interpessoal, liderança e estrutura organizacional. Tudo isso pode gerar estresse desnecessário e prejudicial a saúde dos colaboradores da organização.

O estresse é prejudicial quando ultrapassa os limites de alguém, causando danos físicos e psicológicos ao indivíduo. O estresse muitas vezes faz parte da rotina, e não causa malefícios quando está controlado, e é capaz de estimular indivíduos a superarem seus limites, dessa forma sendo um benefício ao indivíduo em determinadas situações. Para se prevenir do estresse, são necessários um bom tempo de sono, descanso mental e uma boa relação com o

trabalho e comunicação com os funcionários que fazem parte de seu ambiente, além de reconhecimento pelo seu trabalho.

Consequências do Estresse

O estresse é cumulativo, e quando passa dos limites, pode afetar um indivíduo de diversas formas. Na **saúde**, o estresse pode causar mudanças no metabolismo, ritmos cardíacos e respiratórios anormais, aumento da pressão sanguínea, dores de cabeça e em casos extremos infartos, desmaios e crises.

No psicológico de um indivíduo, pode causar grande tensão, irritabilidade, agressividade, insatisfação, ansiedade, cansaço e entre outras diversas possíveis consequências.

O estresse também pode causar mudanças no comportamento, como queda da produtividade, absenteísmo, rotatividade, má alimentação, crises, vícios como o consumo exagerado de álcool, insônia, entre outros.

A boa administração do estresse pode trazer diversos benefícios aos colaboradores da organização, além de retorno financeiro.

De acordo com Elgenneni (2010), um estudo canadense envolvendo oito empresas revelou que a cada um dólar investido em programas de bem-estar para os funcionários gerou um retorno de 1,64 dólar e, no caso de funcionários de alto risco, como fumantes, o retorno foi de aproximadamente quatro dólares.

O estresse por si só é bem-vindo no ambiente profissional, pois é capaz de manter um bom ritmo de produtividade e eficiência, além de estimular indivíduos a se superarem e evoluírem profissionalmente, porém, quando em excesso ele pode trazer consequências graves a organização. É de responsabilidade dos gestores da alta administração, gerir o estresse de seus colaboradores.

Síndrome de Burnout

A síndrome de burnout é uma das consequências do estresse excessivo. Se trata de uma doença que causa enorme exaustão emocional, despersonalização e não realização pessoal. Essa doença tem recebido atenção pela psicologia organizacional pelo seu aumento de casos nos últimos anos, e por ser classificada pela Organização Mundial da Saúde como esgotamento fruto do estresse crônico no local de trabalho que não foi administrado com êxito.

De acordo com o Conselho Federal de Administração (1 de junho de 2022), uma pesquisa feita pelo Internacional Stress Management Association, em 2019, apontou que 32% da população mundial economicamente ativa enfrentava o problema.

A síndrome de burnout não é a única doença que afeta o psicológico dos trabalhadores nas organizações da sociedade moderna, muitas outras estão ganhando destaque, como a depressão, ansiedade e estresse pós-traumático fruto de assédio sexual e moral no ambiente profissional. Isso mostra o valor da psicologia organizacional como método de equilíbrio e harmonia em uma organização. O uso eficiente da psicologia nos diversos setores que compõem uma organização, evita a ocorrência de conflitos, doenças, desmotivação, estresse excessivo, má administração, má seleção e gestão de pessoal, e diversos outros problemas acarretados pela negligência do uso da psicologia no local de trabalho

METODOLOGIA

Na execução de nossa pesquisa utilizamos de meios qualitativo e descritivo tendo maior enfoque em pesquisas e livros, sendo o mais qualificado, pois tem grande foco no assunto e tema, nos trazendo uma melhor interpretação teórica sobre o assunto. Como diz Silva & Menezes (2000, p. 21), “a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento”.

Já o qualitativo foi utilizado por conta de nosso tema ser especificamente sobre psicologia organizacional, algo que não se pode ser medido nem mensurado, somente previsto. Segundo Silva & Menezes (2000, p. 20), “a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e atribuição de significados são básicos no processo qualitativo. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.”

Tivemos como aporte os autores: Elgennen, Sara Maria de Melo (2010); Robbins, Stephen P. (2005); Elton Mayo(1979).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o presente trabalho de pesquisa foi possível compreender a psicologia organizacional, e sua devida importância para as organizações e seus colaboradores. O estudo da mente humana, frente ao ambiente profissional, se mostrou de extrema eficácia para entender como usar das diversas facetas das individualidades para gerar melhoras significativas para a organização.

A psicologia organizacional é constantemente usada pelas organizações, mesmo que em níveis levementes, nos mais diversos âmbitos, buscando como objetivo melhoras na produtividade, seleção, motivação e proatividade dos funcionários. A psicologia é extremamente complexa, e, portanto, deve ser administrada por profissionais qualificados e autorizados, com conhecimento amplo tanto em administração quanto na própria psicologia. Caso uma má administração dessa competência seja feita, a organização dificilmente conseguirá atingir seus objetivos, possivelmente até perdendo grandes avanços feitos pela mesma anteriormente.

Exemplificando os conceitos gerais da psicologia organizacional, sua história e qual os objetivos dessa ciência, foi possível demonstrar os diversos benefícios que uma psicologia bem aplicada pode trazer para a organização e seus colaboradores, como a melhora no clima organizacional; diminuição da rotatividade; aumento na satisfação do trabalho; contratações assertivas; apoio na análise de resultados; suporte para a construção de planos de carreira, entre outros.

Suas competências, áreas de atuação e focos de estudo mostram que esse ramo da psicologia teve um vasto desenvolvimento ao longo de muitos anos desde seu surgimento, mas ainda há muitos outros estudos a serem feitos para que essa ciência possa trazer novas soluções a diversos imprevistos e problemas que podem ocorrer para a organização. Para continuar estudando e aprimorando o conhecimento da psicologia organizacional, um estudo que poderá ser feito é quanto os diversos tipos de personalidade que um indivíduo pode ter, e como cada uma se encaixa no ambiente profissional, e onde cada uma provavelmente se sairia melhor, dependendo dos diferentes graus de distintas personalidades que pode carregar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Livros:

ELGENNENI, Sara Maria de Melo. **Psicologia Organizacional**. Editor: Equipe Casa de Ideias. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Editor: São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, E.L. da; MENEZES, E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.

Artigos da internet:

Conceitos gerais da psicologia organizacional – Fundação Instituto em Administração (FIA). 6 de novembro de 2020. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/psicologia-organizacional/#:~:text=Psic%C3%B3logos%20organizacionais%20se%20dedicam%20a,para%20que%20se%20tornem%20ergon%C3%B4micos>. Acesso em: 31 mar. 2022, 19h56.

Citação Indireta – Americana Psychological Association (APA) 2008 – Disponível em: <https://www.apa.org/ed/graduate/specialize/industrial>. Acesso em: 29 mar. 2022, 11h30.

Citação indireta ao Estudo de Psicologia Organizacional e do trabalho no Brasil: desenvolvimento científico contemporâneo. 20 de Outubro de 2008 – Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/NCYvXk6K93pZ6ZmV9NJStcC/?lang=pt>. Acesso em: 31 mar. 2022, 22h02.

Citações Indiretas a Psicologia Organizacional no Brasil; Funções do psicólogo organizacional e Benefícios da psicologia organizacional – Fundação Instituto de Administração (FIA). 6 de Novembro de 2020 Disponível em: <https://fia.com.br/blog/psicologiaorganizacional/#:~:text=Psic%C3%B3logos%20organizacionais%20se%20dedicam%20a,para%20que%20se%20tornem%20ergon%C3%B4micos>. Acesso em: 21 mar. 2022, 7h34.

Citação indireta a faixa salarial do psicólogo organizacional – Site Salário.com. disponível em: <https://www.salario.com.br/profissao/psicologo-organizacional-cbo-251540/>. Acesso em: 1 abr. 2022, 17h23.

Experimento Hawthorne – Site Economist. Disponível em: <https://www.economist.com/finance-and-economics/2009/06/04/light-work>. Acesso em: 18 mai. 2022, 15h30.

Experimento Hawthorne – Site Archive Nytimes. Disponível em: <https://archive.nytimes.com/www.nytimes.com/library/review/120698science-myths-.review.html>. Acesso em: 18 mai. 2022, 15h09.

Contexto organizacional — Site Segs, 17 de junho de 2019. Disponível em: <https://www.segs.com.br/seguros/176836-contexto-organizacional-o-que-isto-significa#ath>. Acesso em: 23 jun. 2022, 16h12.

Comportamento Organizacional — Site Pontotel, 27 de outubro de 2021. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/comportamento-organizacional/#:~:text=Podemos%20definir%20como%20comportamento%20organizacional,colaboradores%20no%20ambiente%20de%20trabalho>. Acesso em: 23 jun. 2022, 18h46.

Capítulo da aprendizagem — Site Brasil Escola. Disponível em: <https://www.google.com/amp/s/m.meuartigo.brasilecola.uol.com.br/amp/educacao/aprendizagem-organizacional.htm?espy=1>. Acesso em: 18 ago. 2022, 15h43.

