



## Parte IV

# Enfoque Comportamental

# 10<sup>13</sup>

## Enfoque comportamental na administração

### Objetivos

---

Ao completar o estudo deste capítulo, você deverá estar preparado para explicar e exercitar as seguintes ideias:

- Enfoque comportamental e suas diferenças em relação a outros enfoques da administração.
  - Origens e evolução do enfoque comportamental na administração.
  - Principais pontos de interesse do enfoque comportamental para a administração.
- 

### 1 Raízes do enfoque comportamental

Desde o início da moderna sociedade industrial, ficou claro que a produtividade e o desempenho das organizações dependem também do comportamento das pessoas, e não apenas da eficiência dos sistemas técnicos. Ao mesmo tempo em que se consolidou o enfoque técnico nascido com Taylor e Ford, o enfoque comportamental dos humanistas ganhou espaço na teoria e prática da administração.

Para quem adota a perspectiva comportamental, o importante em uma organização é o sistema social. Os sistemas sociais são formados por pessoas e suas necessidades, sentimentos e atitudes, bem como por seu comportamento como integrantes de grupos. O sistema social tem tanta ou mais influência sobre o desempenho da organização do que seu sistema técnico, formado pelas

máquinas, métodos de trabalho, tecnologia, estrutura organizacional, normas e procedimentos.

O moderno enfoque comportamental tem dois temas básicos de estudo, que estão englobados dentro da ideia de comportamento organizacional:

1. As características que diferenciam as pessoas umas das outras.
2. O comportamento coletivo das pessoas: como integrantes de grupos, de organizações e da sociedade.

O enfoque comportamental tem longa história. Na parte inicial deste capítulo, serão estudados os seguintes antecedentes do enfoque comportamental: o movimento pelo bem-estar dos trabalhadores, a psicologia industrial, o estudo do fator humano no papel dos gerentes e o estudo da dinâmica de grupo e da liderança. Depois, outro antecedente importante será analisado separadamente: o experimento de Hawthorne, que deu origem à escola das relações humanas. A Figura 10.1 sintetiza essas diversas raízes do moderno enfoque comportamental.

### **1.1 O movimento pelo bem-estar dos trabalhadores**

A corrente dos autores que enfatizam as pessoas e seu bem-estar tem antecedentes muito antigos. Para o estudo da administração, é importante considerar que essa corrente ganhou grande força durante a Revolução Industrial. As condições de trabalho nesse período eram tão difíceis que motivaram algumas pessoas e instituições a tentar melhorá-las. Isso foi feito tanto no campo das ideias quanto no da ação prática. Cinco tendências principais integram essa corrente:

1. A ação prática dos sindicatos, criados para defender os trabalhadores e melhorar as condições de trabalho.
2. As experiências humanistas, como as do utopista Robert Owen, em New Lanark, e da Fundação Soho, descritas no Capítulo 2.
3. O marxismo, que propunha nada mais, nada menos, que a desapropriação e a coletivização de todos os bens, para acabar com as desigualdades entre ricos e pobres, tornando a sociedade mais justa. O marxismo perdeu muito de sua força com a queda do comunismo e a ascensão do regime capitalista na União Soviética e seus países satélites, que haviam posto em prática aquelas proposições. No entanto, a incapacidade do regime capitalista de resolver certos problemas (como desemprego, pobreza e desigualdade na distribuição de renda)

sempre manteve as ideias socialistas como ingrediente importante do debate sobre a administração da sociedade.

4. A doutrina social da Igreja, cujo marco inicial é a encíclica de 1891 *Rerum Novarum*, do Papa Leão XIII. Com o subtítulo *Sobre a condição dos trabalhadores*, a encíclica rejeita as teses socialistas. No entanto, assume uma posição clara a favor da justiça social.
5. O pensamento humanista na escola clássica. Os humanistas tinham preocupação com a condição das pessoas no ambiente de trabalho e a manifestaram em suas obras. Alguns deles estavam ligados ao movimento da administração científica. Já em 1908, por exemplo, Henry Gantt escrevia que os trabalhadores são seres humanos, não máquinas, e deveriam ser treinados e liderados ao invés de conduzidos. O casal Gilbreth, por essa mesma época, antecipava muitos dos conceitos sobre o comportamento humano no trabalho, que viriam a ser explorados por outros pesquisadores. Em 1923, o inglês Oliver Sheldon, que enxergava a indústria como organismo feito de homens e não como massa de máquinas e processos técnicos, afirmou em seu livro *The philosophy of management* que o problema fundamental da indústria era equilibrar o problema da produção com a humanidade da produção.

Mary Parker Follett, na mesma época, afirmou que o homem no trabalho era motivado por necessidades e desejos idênticos aos que o motivavam em outras circunstâncias. Uma dessas necessidades era o controle de sua situação. Ela acreditava que a coordenação, em lugar da intimidação, seria a essência da boa administração.

Ideias como essas, que destacam a importância do fator humano para a administração, estavam latentes no trabalho dos pioneiros do enfoque técnico, que tentaram lidar com a questão das atitudes negativas dos trabalhadores resolvendo o problema dos salários e dos métodos de trabalho. A prioridade dos pioneiros, porém, era o sistema técnico, já que eram em sua maioria engenheiros preocupados com a eficiência de sistemas de produção que estavam sendo criados.

## 1.2 O estudo do fator humano no papel dos gerentes

Chester Barnard, que você conheceu no Capítulo 7, no livro *As funções do executivo*, focalizou a dimensão humana e comportamental no trabalho dos administradores. Segundo Barnard, as organizações são por natureza essencialmente sistemas cooperativos. As pessoas cooperam pelo objetivo da organização, que é um sistema de atividades ou forças de duas ou mais pessoas coordenadas conscientemente. A cooperação é alcançada quando há equilíbrio entre os benefícios

que a organização oferece para o indivíduo (que Barnard chamou de *inducements*) e o esforço que o indivíduo dá para a organização (que Barnard chamou de *contributions*). Portanto, a cooperação não produzida apenas pela crença no propósito moral da organização, mas principalmente pela percepção de compatibilidade entre esforço e recompensa. Barnard também analisou o papel dos grupos informais, que, em sua opinião, “azeitavam” o funcionamento da organização formal.

Barnard foi um dos pioneiros na explicação do papel do comportamento humano no papel dos gerentes e no desempenho das organizações. Suas reflexões, junto com as dos fundadores da escola das relações humanas, ajudaram a realçar o papel dos fatores humanos no trabalho dos administradores.

### 1.3 Psicologia industrial

Outra contribuição importante para o entendimento do comportamento das pessoas no trabalho foi feita pela psicologia, na passagem para o século XX. Os primeiros psicólogos industriais ocuparam-se basicamente dos problemas de seleção e treinamento de pessoal. A figura mais importante desse movimento é o alemão Hugo Munsterberg, que, no começo do século XX, emigrou para os Estados Unidos, onde estabeleceu e desenvolveu o campo. Seu livro *Psychology of industrial efficiency* é considerado o primeiro trabalho importante sobre o assunto.

A psicologia industrial focalizou de início o desenvolvimento de testes para seleção e colocação de pessoal. Durante a Primeira Guerra Mundial, esses testes foram usados pelo Exército americano para a classificação e alocação de pessoal. Nos anos 30, o campo da psicologia industrial começou a expandir-se, passando a tratar de assuntos como relações humanas, processos de supervisão e liderança, comunicação e satisfação no trabalho. A expressão “psicologia industrial” tornou-se insuficiente para designar o tema e surgiu outra designação: “psicologia organizacional”. A expressão “comportamento organizacional” é usada hoje em dia para indicar o assunto do qual a psicologia organizacional (e outras ciências do comportamento) se ocupa.

### 1.4 Dinâmica de grupo e liderança

Kurt Lewin é considerado o pai da dinâmica de grupo. Seus estudos pioneiros, realizados no final da década de 30, tiveram um profundo impacto sobre a teoria e a prática da administração. Nesses estudos, foram formados grupos de estudantes de dez anos. Cada grupo foi submetido a três tipos diferentes de liderança: autoritário, democrático e liberal (*laissez-faire*). O líder autoritário não permitia nenhuma participação das crianças nas decisões e era muito diretivo. Esse tipo de líder procurava dar atenção individual às crianças, quando fazia elogios ou criticava. No

entanto, procurava ser amigável ou impessoal, e não declaradamente hostil. O líder democrático encorajava a participação e o debate. Ele procurava ser objetivo na crítica e no elogio, e mostrar-se como um integrante a mais do grupo. O líder liberal dava total autonomia ao grupo; era o estilo da antiliderança.

Algumas conclusões desse estudo são inquestionáveis; outras permanecem polêmicas. Uma das conclusões inquestionáveis é o fato de que os meninos tinham esmagadora preferência pelo líder democrático. No entanto, um dos meninos, cujo pai era militar, declarou ter preferência pelo líder autoritário. Infelizmente, o estudo deixou de examinar com profundidade os efeitos do estilo sobre o desempenho do grupo.

## 2 Escola das relações humanas

Além dos quatro antecedentes analisados na seção anterior, um dos eventos mais importantes na história do enfoque comportamental na administração é o chamado experimento de Hawthorne, que revelou a importância do grupo sobre o desempenho dos indivíduos e deu a partida para os estudos sistemáticos sobre a organização informal. O experimento foi realizado no período de 1927 a 1933 e fez parte de um programa mais amplo, orientado pelo professor Elton Mayo, de Harvard, e que durou até 1947. Esse experimento fez nascer a chamada escola de relações humanas, porque demonstrou que entre os fatores mais importantes para o desempenho individual estão as relações com os colegas e os administradores. Hoje isso pode parecer óbvio demais, mas foi revolucionário e representou uma nova filosofia de administração, em relação às ideias então predominantes da escola científica.

Em 1933, Mayo publicou o livro *The human problems of an industrial civilization*, em que apresentou suas conclusões. Em essência, Mayo diz que o desempenho das pessoas depende muito menos dos métodos de trabalho, segundo a visão da administração científica, do que dos fatores emocionais ou comportamentais. Destes, os mais poderosos são aqueles decorrentes da participação do trabalhador em grupos sociais. A fábrica deveria ser vista como sistema social, não apenas econômico ou industrial, para a melhor compreensão de seu funcionamento e de sua eficácia. As conclusões de Mayo podem ser agrupadas em quatro categorias principais, conforme resumido na Figura 10.1.

A nova concepção proposta por Mayo e seus colaboradores não alterou a estrutura do modelo construído por Ford e Taylor. Porém, contribuiu para alterar as atitudes dos administradores em relação aos trabalhadores, exercendo efeito importante no sentido de modificar as concepções a respeito das organizações, dos trabalhadores e do papel dos administradores. Rapidamente, a partir dos anos 30,

a ideia das relações humanas alcançou a educação formal e informal. Escolas, associações de classe, seminários e programas de treinamento passaram a discutir os princípios expostos por Mayo. Progressivamente, novas gerações de profissionais educados nessas ideias, bem como a proliferação de publicações, ajudaram a disseminá-las com êxito. Finalmente, os administradores reconheciam que, para fazer a organização funcionar, era preciso considerar seriamente o comportamento das pessoas. Mayo e os pesquisadores de Hawthorne não foram os primeiros a ter essas ideias, mas seu trabalho contribuiu decisivamente para disseminá-las e para construir uma das bases do enfoque comportamental na administração.

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ♦ <b>Efeito Hawthorne</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A qualidade do tratamento dispensado pela gerência aos trabalhadores influencia fortemente seu desempenho.</li> <li>• Bom tratamento por parte da administração, reforçando o sentido de grupo, produz bom desempenho.</li> <li>• O efeito positivo do tratamento da administração sobre o desempenho humano ficou conhecido como efeito Hawthorne, por causa do nome do experimento.</li> </ul>                          |
| ♦ <b>Lealdade ao grupo</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O sistema social formado pelos grupos determina o resultado do indivíduo, que pode ser mais leal ao grupo do que à administração.</li> <li>• Alguns grupos não atingem os níveis de produção esperados pela administração, porque há entre seus membros uma espécie de acordo que define uma quantidade "correta", que é menor, a ser produzida.</li> <li>• O efeito Hawthorne não funciona em todos os casos.</li> </ul> |
| ♦ <b>Esforço coletivo</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por causa da influência do sistema social sobre o desempenho individual, a administração deve entender o comportamento dos grupos e fortalecer as relações com os grupos, em vez de tratar os indivíduos como seres isolados.</li> <li>• A responsabilidade da administração é desenvolver as bases para o trabalho em equipe, o autogoverno e a cooperação.</li> </ul>                                                   |
| ♦ <b>Conceito de autoridade</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O supervisor de primeira linha deve ser não um controlador, mas um intermediário entre a administração superior e os grupos de trabalho.</li> <li>• O conceito de autoridade deve basear-se não na coerção, mas na cooperação e na coordenação.</li> </ul>                                                                                                                                                                |

O tema central da escola das relações humanas no trabalho é o comportamento coletivo nas organizações, ou seja, o entendimento e administração das pessoas como integrantes de grupos de trabalho. A esse tema central agregaram-se outras ideias que vieram a compor o conjunto dos temas do enfoque comportamental.

**Figura 10.1** Principais conclusões de Elton Mayo.

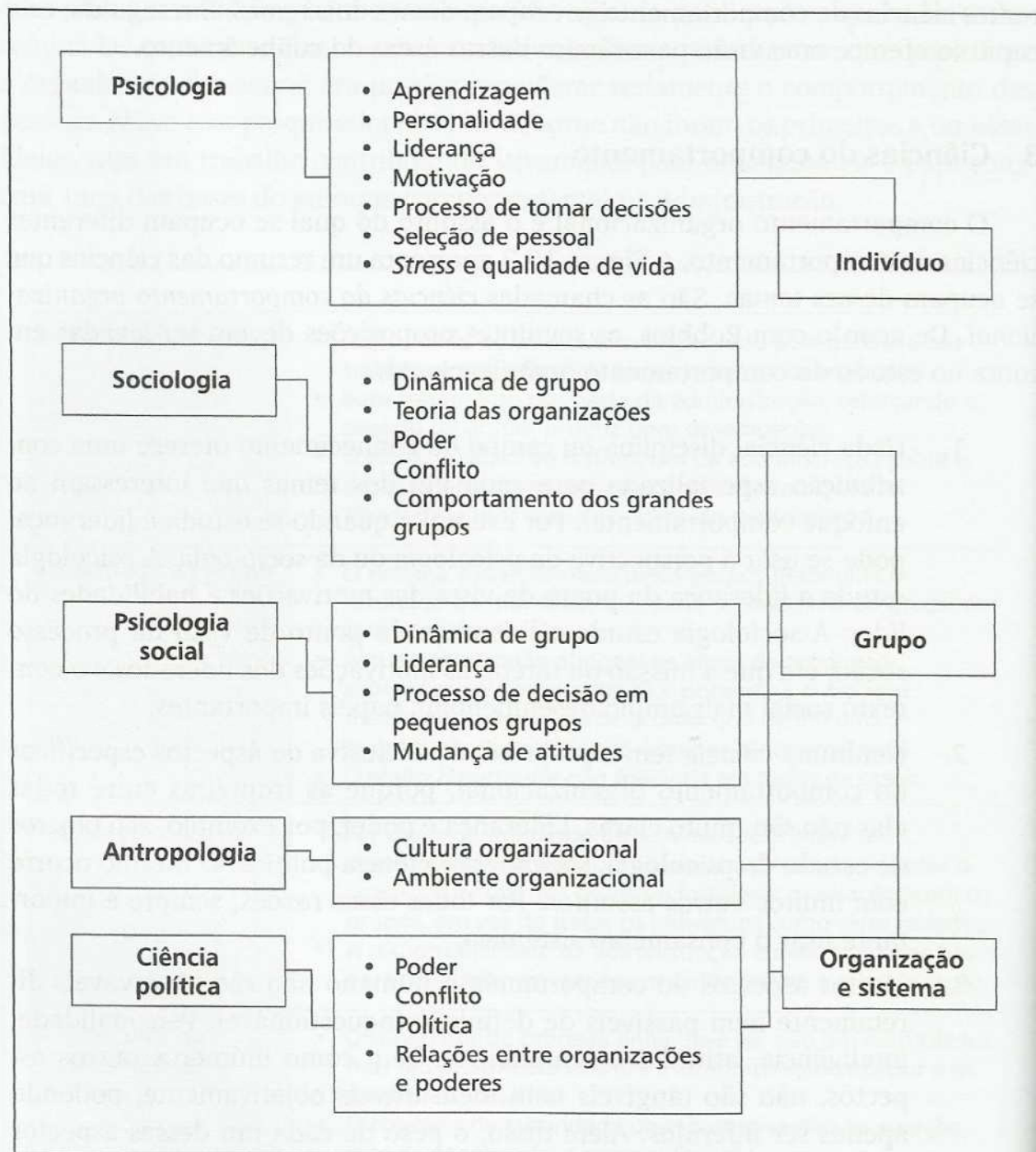
Dos diversos antecedentes históricos estudados até este ponto, nasceram os dois eixos principais do moderno estudo do comportamento organizacional: o estudo das características individuais e o estudo do comportamento coletivo. Diferentes ciências do comportamento se ocupam desses dois temas. Em seguida, este capítulo oferece uma visão panorâmica dessas áreas do conhecimento.

### 3 Ciências do comportamento

O comportamento organizacional é o assunto do qual se ocupam diferentes ciências do comportamento. A Figura 10.2 apresenta um resumo das ciências que se ocupam desses temas. São as chamadas *ciências do comportamento organizacional*. De acordo com Robbins, as seguintes proposições devem ser levadas em conta no estudo do comportamento organizacional:

1. Cada ciência, disciplina ou campo do conhecimento oferece uma contribuição especializada para cada um dos temas que interessam ao enfoque comportamental. Por exemplo: quando se estuda a liderança, pode-se usar a perspectiva da psicologia ou da sociologia. A psicologia estuda a liderança do ponto de vista das motivações e habilidades do líder. A sociologia estuda a liderança do ponto de vista do processo social, em que a missão ou tarefa, as motivações dos liderados e o contexto social mais amplo desempenham papéis importantes.
2. Nenhuma ciência tem a propriedade exclusiva de aspectos específicos do comportamento organizacional, porque as fronteiras entre todas elas não são muito claras. Liderança e poder, por exemplo, são objetos de estudo da psicologia, sociologia e ciência política. O mesmo ocorre com muitos outros assuntos. Por todas essas razões, sempre é importante usar o pensamento sistêmico.
3. Muitos aspectos do comportamento humano não são observáveis diretamente nem passíveis de definição inquestionável. Personalidade, inteligência, atitudes e sentimentos, bem como inúmeros outros aspectos, não são tangíveis nem mensuráveis objetivamente, podendo apenas ser inferidos. Além disso, o peso de cada um desses aspectos sobre o comportamento das pessoas e dos grupos é de difícil, se não impossível, mensuração.
4. Não há verdades absolutas e muito menos conhecimentos definitivos sobre o comportamento humano de forma geral. Como diz um provérbio popular dos estudiosos do comportamento humano, "Deus deixou os problemas mais fáceis para os estudiosos das ciências exatas". De fato, é possível prever o comportamento do Universo dentro

de 1 bilhão de anos, mas é impossível prever o comportamento de uma pessoa no próximo momento.



**Figura 10.2** As ciências comportamentais e seus focos.

Não são ciências as pretensas áreas do conhecimento como astrologia, numerologia, grafologia, biorritmo, leitura das linhas da mão e outras manias e credences populares, que não se sustentam em nenhum tipo de base. São pseudociências, que não devem ser levadas a sério.

## 4 Características individuais

O estudo sistemático das características individuais e de seu impacto sobre os grupos e as organizações é um dos dois eixos da perspectiva comportamental na administração. Esse eixo nasceu no final do século XIX, na Alemanha, quando foram feitos os primeiros estudos de psicologia experimental. Hugo Munsterberg participou dos grupos que fizeram esses estudos e fundou a psicologia industrial nos Estados Unidos. Mais tarde, os estudos de Jung e de outros cientistas sobre a personalidade deram um grande impulso a esse campo.

As características individuais focalizadas nos estudos comportamentais aplicados à administração são principalmente as seguintes:

- Traços de comportamento ou traços de personalidade definidores de preferências ou temperamentos, que influenciam desempenho no trabalho, estilo de trabalhar em grupo, percepção da realidade e estilo de resolver problemas e tomar decisões.
- Atitudes, que determinam reações favoráveis ou desfavoráveis em relação ao próprio indivíduo e à realidade, e que influenciam os interesses e as motivações, contribuindo para definir o nível de esforço e desempenho dos indivíduos e dos grupos.
- Competências, ou aptidões e habilidades, que compõem o sistema de forças que definem as escolhas profissionais e o nível de desempenho dos indivíduos e dos grupos. Liderança, inteligência, mecanismos de aprendizagem e resolução de problemas são exemplos de aptidões que interessam aos estudos comportamentais aplicados à administração.
- Sentimentos e emoções. Esta área do comportamento organizacional ganhou grande impulso no final do século XX, quando se popularizou a ideia de *inteligência emocional*.

## 5 Comportamento coletivo

O estudo do comportamento das pessoas como integrantes de grupos é o outro eixo importante do enfoque comportamental. Esse eixo abrange todas as formas de comportamento coletivo, desde a dinâmica dos pequenos grupos até os grandes aglomerados humanos, as massas e as multidões. Alguns aspectos do comportamento coletivo que interessam aos estudiosos e praticantes da administração encontram-se analisados sucintamente a seguir.

- **Dinâmica dos grupos.** Os grupos são conjuntos de pessoas, que se formam de maneira espontânea (grupos informais) ou por decisão da

organização (grupos formais). Os grupos informais não são distintos dos grupos formais. Os grupos informais nascem dentro dos grupos formais, devido à proximidade física, à semelhança social, à identidade de interesses e aos problemas similares que todos enfrentam. Quando se focaliza o indivíduo, a liderança é estudada como aptidão ou habilidade pessoal. Quando se focaliza o grupo, a liderança é estudada como processo interpessoal. Liderança, processo decisório, comunicação, poder e conflito são alguns dos processos interpessoais compreendidos dentro do ramo da dinâmica dos grupos.

- **Cultura organizacional.** Edgard Schein definiu cultura da seguinte maneira:

*Cultura é a experiência que o grupo adquire à medida que resolve seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida. Portanto, essa experiência pode ser ensinada aos novos integrantes como forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. A cultura organizacional abrange as normas informais de conduta, os hábitos, crenças, valores e preconceitos, cerimônias e rituais, símbolos e outros comportamentos, que afetam o desempenho das pessoas e da organização, e que serão analisados em diferentes capítulos deste livro.*

- **Sentimentos e clima organizacional.** As percepções e os sentimentos em relação à realidade objetiva da organização podem ser classificados em três grandes categorias: satisfação, insatisfação e indiferença. Todos os componentes da organização afetam as percepções e os sentimentos. Desde a localização física até os objetivos, passando pelos salários, refeitórios, condições de trabalho, limpeza, programas de incentivos, benefícios e integração com os colegas, tudo afeta a forma como as pessoas se sentem em relação à organização. O produto dos sentimentos chama-se clima organizacional. Em essência, o clima é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e a seus administradores. O conceito de clima organizacional evoluiu para o conceito de qualidade de vida no trabalho.
- **A empresa como sistema social.** Segundo o enfoque comportamental, a empresa deve ser vista como sistema social, formado primariamente por pessoas, sentimentos, interesses e motivações. Compreender o sistema social (ou organização informal) da empresa é um objetivo importante do enfoque comportamental na administração moderna. Analisando o sistema social, vê-se que as pessoas nas organizações comportam-se como pessoas e não como peças de máquinas ou seres

estritamente profissionais, de acordo com a visão de Taylor ou Weber. Elas apresentam sentimentos de amizade e hostilidade, cooperação e competição, formam grupos com seus colegas de trabalho e criam regras para a convivência. Além disso, levam para dentro da empresa praticamente todos os seus interesses como pessoas e membros de famílias ou grupos externos. Seu comportamento como indivíduos e integrantes de grupos pode ajudar ou atrapalhar os objetivos da empresa, de modo que os administradores não devem negligenciar esse lado das organizações.

Todos os componentes da organização informal se entrelaçam. Como mostra a Figura 10.3, esses componentes são os grupos informais, as normas de conduta, a cultura e o clima organizacional.

|                                 |                                                                                                                                              |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| • <b>Grupos informais</b>       | • Grupos criados por iniciativa de seus próprios integrantes, para defender seus interesses ou atender a necessidades de convivência social. |
| • <b>Normas de conduta</b>      | • Regras implícitas ou explícitas, criadas por grupos, que determinam o comportamento dos indivíduos.                                        |
| • <b>Cultura organizacional</b> | • Crenças, valores, preconceitos, cerimônias, rituais e símbolos adotados ou valorizados pela organização.                                   |
| • <b>Clima organizacional</b>   | • Sentimentos positivos, negativos ou de indiferença, produzidos pela organização sobre seus integrantes.                                    |

Figura 10.3 Componentes da organização informal.

## Estudo de caso

### Elton Mayo faz umas perguntas

Estamos no final da década de 1920 e você faz parte da equipe do professor Elton Mayo, de Harvard. Ele está no momento analisando um problema curioso.

Um grupo foi organizado na universidade para estudar o efeito das variações no ambiente físico de trabalho sobre a produtividade. O estudo foi realizado na fábrica Hawthorne da Western Electric, situada na cidade de Cicero, Illinois. Essa fábrica é a principal fornecedora de equipamentos (aparelhos de telefone, estações, cabos etc.) para a Bell

System, empresa que tem o monopólio da telefonia nos Estados Unidos. Cerca de 30.000 pessoas trabalham na fábrica.

O estudo começou com a aplicação de métodos da psicologia experimental, introduzidos nos Estados Unidos pelo professor alemão Hugo Munsterberg. Inicialmente, o objetivo era descobrir se a produtividade seria de algum modo afetada por alterações da iluminação do ambiente de trabalho. Para isso, foram organizados dois grupos de moças, um experimental e um de controle, trabalhando na montagem de componentes para a fabricação de telefones. As modificações na iluminação seriam feitas apenas no grupo experimental.

Quando os pesquisadores aumentaram a luz no grupo experimental, verificaram que a produção aumentava nos dois grupos. Para consternação dos pesquisadores, eles diminuíram a quantidade de luz no grupo experimental e... a produção também aumentou nos dois grupos! Em seguida, os pesquisadores ofereceram benefícios: lanches e intervalos de descanso. A produção continuou aumentando.

Finalmente, todos os benefícios foram retirados, com a expectativa de que a produção cairia. Para desalento de todos, a produção chegou a uma quantidade espantosa para os padrões habituais daqueles grupos. A única coisa que os pesquisadores conseguiram demonstrar era a ausência de qualquer correlação simples e direta entre os fatores que eles estavam manipulando (iluminação e benefícios) e a produtividade (peças produzidas). A produção aumentava sistematicamente, qualquer que fosse a modificação introduzida pelos pesquisadores, inclusive aquelas que presumivelmente deveriam diminuir os resultados do grupo.

Ninguém estava entendendo nada. Os pesquisadores, então, concluíram que as causas das variações no desempenho das moças só poderiam estar no comportamento humano. Aparentemente, as moças, por alguma razão desconhecida, estavam fazendo o que imaginavam que os pesquisadores desejavam que elas fizessem. Ou seja, elas estavam colaborando com a equipe e a empresa. Mas seria essa a conclusão correta? E, se fosse, qual o motivo?

Foi então que a equipe resolveu chamar o professor Elton Mayo, australiano radicado nos Estados Unidos, para ajudar a explicar o que estava acontecendo. Elton Mayo chamou você.

E agora, enquanto se dirige para a primeira reunião com a equipe, você pensa nas perguntas que o professor pediu para você considerar.

## Questões

---

1. Que hipóteses você consideraria para explicar por que as moças agiram de modo contrário ao esperado pelos pesquisadores? Que razões poderiam tê-las levado a aumentar, ao invés de diminuir, sua produção, conforme os benefícios foram retirados?
2. Você acha que qualquer grupo de trabalhadores teria agido da mesma forma?
3. Que estratégia você sugere para descobrir o que aconteceu?

## Referências e leituras complementares

---

- HANNAGAN, Tim. *Management*. Londres: Pitman, 1995.
- LEWIN, Kurt; LIPPITT, Ronald; WHITE, Ralph K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, p. 271-276, May 1939.
- LUTHANS, Fred. *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill, 1977.
- MCCORMICK, Ernest J.; TIFFIN, Joseph. *Industrial psychology*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1974.
- ROBBINS, Stephen P. *Organizational behavior*. New York: Prentice Hall, 1998.
- SCHEIN, Edgar. *Organization culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

# 11

## Características e diferenças individuais

### Objetivos

---

Ao completar o estudo deste capítulo, você deverá estar preparado para explicar e exercitar as seguintes ideias:

- Principais conceitos para o entendimento do comportamento humano nas organizações.
  - Características que fazem as pessoas ser singulares.
  - Efeito das características individuais sobre o comportamento e o desempenho das pessoas.
- 

### 1 Diversidade e singularidade

Segundo a visão humanista, as pessoas são iguais. É um princípio registrado na Constituição americana (*all men are created equal*; todos nascem iguais) e foi um dos lemas dos revolucionários franceses (*liberté, égalité, fraternité*; liberdade, igualdade, fraternidade). As pessoas são iguais no que tange a seus direitos e deveriam ser iguais nas oportunidades. No entanto, sob o ponto de vista físico e comportamental, não há duas pessoas iguais. Cada pessoa é diferente não apenas de todas as demais, mas também de si própria em diferentes momentos, ao longo de sua vida, e em diferentes situações.

O entendimento das diferenças individuais é importante em muitos aspectos da administração das organizações. Compreender como as pessoas são, e como agem, ajuda a preparar e tomar decisões de marketing e propaganda,

recrutamento e seleção de pessoal, bem como trabalhar em grupo, liderar equipes e conviver com colegas de trabalho.

Neste capítulo, serão estudados os seguintes conceitos das ciências comportamentais que ajudam a entender as pessoas e seu comportamento, como indivíduos e membros de grupos nas organizações:

- Percepção.
- Aptidões.
- Inteligência.
- Atitudes.
- Personalidade.
- Inteligência.
- Variáveis biográficas.

## 2 Percepção

Percepção é o processo de selecionar, organizar e interpretar os estímulos (eventos, informações, objetos, outras pessoas) que o ambiente oferece. A interpretação é uma decodificação que empresta significado e valor ao estímulo. Por exemplo, observe a Figura 11.1. Você enxerga um quadrado e um triângulo? Em caso afirmativo, é sua percepção funcionando. Na realidade, são duas séries de pontos organizados de maneira próxima àquelas figuras. É o processo de percepção que transforma a realidade em um padrão que você reconhece. A percepção é também definida como o produto da interação entre o estímulo (as figuras) e o observador (você ou outras pessoas). Nessa interação, o estímulo influencia o observador e é por ele influenciado.

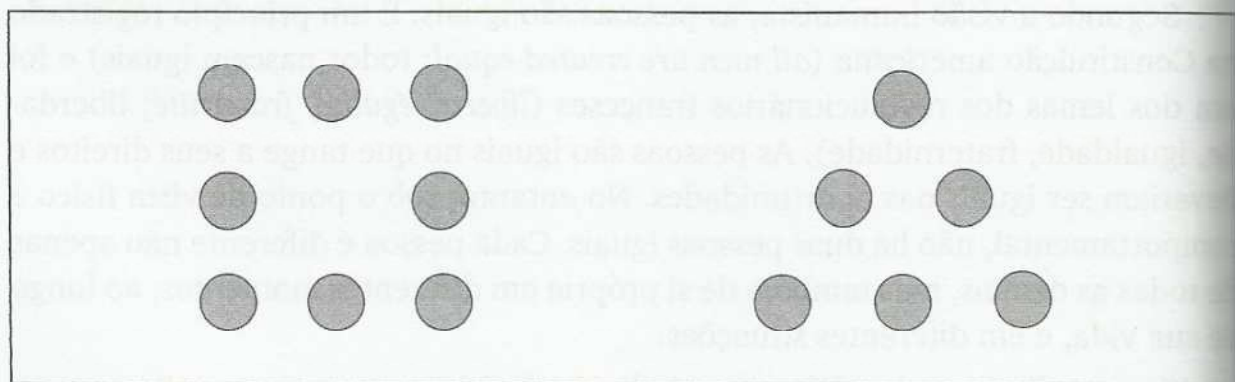


Figura 11.1 O que você vê?

A percepção é uma interpretação singular da situação ou estímulo. Cada observador representa a realidade à sua maneira. A representação pode ser muito diferente da realidade, segundo a interpretação de outro observador. As frases a seguir, comuns no dia a dia, são indicativas das diferenças de percepção que ocorrem nas relações humanas:

- Não é bem assim.
- Não foi isso o que eu quis dizer.
- Você não me entendeu direito.
- Eu vejo o problema de outra maneira.

A seguir, serão analisados os fenômenos básicos da percepção, os fatores que afetam as diferenças na percepção e os processos de percepção de pessoas.

## **2.1 Fenômenos básicos da percepção**

Você provavelmente já ouviu falar em “olhos de ver e ouvidos de ouvir” e “o pior cego é aquele que não quer ver”. Essas antigas expressões transmitem a ideia de que não se percebem todos os estímulos que se recebem. O olho, por exemplo, é capaz de registrar imagens e detalhes com a mesma precisão da câmara de vídeo. No entanto, o observador nem sempre enxerga tudo o que vê. Dois fenômenos básicos explicam essa diferença entre a realidade observada e a realidade percebida: seleção (percepção seletiva) e adaptação (adaptação sensitiva).

A percepção seletiva faz com que se vejam apenas algumas características em outras pessoas. Às vezes, são percebidas aquelas características físicas ou comportamentais mais evidentes, como idade, altura, etnia, aparência da vestimenta ou estado emocional aparente. A incapacidade de ver o todo pode levar a julgamentos apressados ou conclusões incorretas a respeito de quem está sendo observado. A percepção seletiva, assim, pode distorcer a apreciação que as pessoas fazem umas das outras nas organizações e na sociedade.

Adaptação sensitiva é a modificação da percepção ao longo do tempo, que faz as pessoas perder a capacidade de perceber corretamente o estímulo. A adaptação sensitiva interfere no desempenho. O operador de um equipamento pode acostumar-se e tornar-se inconsciente das variações em seus movimentos. Defeitos em produtos e acidentes podem ocorrer devido ao processo de adaptação progressiva aos estímulos que o ambiente oferece.

## 2.2 Fatores que influenciam as diferenças na percepção

Como se explica que o mesmo estímulo seja interpretado de maneira diferente por diferentes observadores? São três os fatores que permitem responder a essa pergunta: observador, estímulo e situação.

- **Observador.** Já se percebeu prestando atenção em carros iguais ao seu na rua, ou em pessoas que estão vestidas como você? Esses são exemplos de como certos fatores pessoais aguçam (ou, em certos casos, embotam) a percepção. Entre esses fatores estão as atitudes, motivações, interesses, experiências e expectativas. Os fatores pessoais ampliam, anulam e distorcem os estímulos e influenciam o processo de tomar decisões.
- **Estímulo.** Independentemente do observador, os estímulos têm certas propriedades ou características que influenciam a maneira como são percebidos. Movimento, ruído, tamanho, proximidade e organização são algumas das características que diferenciam os estímulos. Essas características aplicam-se principalmente aos campos da administração de recursos humanos e da propaganda.
  - a) *Intensidade* é uma característica que faz um estímulo destacar-se. Quanto mais alto o volume de um som, mais brilhante uma luz ou mais forte um odor, maior a intensidade de cada um desses estímulos.
  - b) A influência das variações de *tamanho* é evidente. A propaganda também faz uso do efeito que o tamanho tem sobre a percepção. O anúncio de página inteira não passa sem ser visto, ao contrário do que ocorre com o pequeno retângulo no canto da página.
  - c) Os objetos em *movimento* destacam-se dos que estão parados. Sinais luminosos que formam palavras em movimento ilustram este princípio.
  - d) A *repetição* impede que um estímulo passe despercebido. Fornecer instruções mais de uma vez, especialmente para tarefas aparentemente simples, pode ser necessário para evitar que as pessoas deixem de observá-las.
  - e) Os estímulos que estão em *contraste* com o ambiente em que se situam são percebidos com maior facilidade. As pessoas acostumadas a trabalhar perto de máquinas barulhentas percebem quando elas param de funcionar, por exemplo. O ruído constante provocou a adaptação sensitiva.
  - f) A *novidade*, ou, em contraposição, a *familiaridade* de um estímulo pode estimular a percepção seletiva. O aluno recém-chegado na

turma de veteranos, ou o rosto conhecido na multidão de estranhos, sempre chama a atenção.

g) *Proximidade* (física ou temporal) e *organização* podem emprestar significado a objetos ou eventos. Triângulos e quadrados formados por pontos ilustram esse princípio. Pessoas que trabalham juntas são percebidas como grupo e se percebem dessa forma.

- **Situação.** O ambiente em que o estímulo se situa representa a situação. A situação empresta significado ao estímulo ou faz com que ele passe despercebido, por meio dos princípios analisados anteriormente. Uma pessoa vestida de branco, jogando flores no mar, está perfeitamente encaixada em determinada situação. Uma semana depois, na reunião da diretoria, quando todos os demais estão de azul escuro, a mesma pessoa, vestida da mesma forma, é de outro planeta.

## 2.3 Percepção de pessoas

Algumas das aplicações mais importantes do processo da percepção ocorrem nas relações humanas. Muito do desempenho e dos conflitos entre pessoas tem suas raízes na percepção. A percepção de pessoas, ou *percepção social*, é uma das áreas mais importantes de estudo do comportamento organizacional. As organizações criam o ambiente em que as pessoas estão continuamente influenciadas pela percepção e julgamento de outros. Algumas das dificuldades e problemas que ocorrem no processo de perceber outras pessoas são os seguintes: efeito halo, contraste, projeção, estereotipagem e preconceito (Figura 11.2).

|                                    |                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Contraste</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas são percebidas dentro de um contexto e contrastadas com outras, o que produz impressões favoráveis e desfavoráveis.</li> </ul> |
| <b>Estereótipos e preconceitos</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• As características de um grupo social são simplificadas e projetadas em todos os seus integrantes.</li> </ul>                             |
| <b>Efeito Halo</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Um traço de comportamento serve de base para uma generalização a respeito da conduta de uma pessoa.</li> </ul>                            |
| <b>Projeção</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os outros são exagerados segundo as perspectivas do observador, que faz julgamentos baseados em suas características.</li> </ul>          |

Figura 11.2 Problemas no processo de percepção de pessoas.

- **Contraste.** As pessoas não percebem as outras isoladamente. Com frequência, as pessoas são comparadas e contrastadas com outras, que representam o ambiente dentro do qual o estímulo é percebido. Por exemplo, um candidato tende a ser percebido de maneira favorável ou desfavorável, dependendo dos candidatos que o precederam. Se os que vieram antes eram muito fracos, a apreciação tende a ser favorável. Se eram muito fortes, a apreciação tende a ser desfavorável.
- **Estereótipos e preconceitos.** Estereotipagem é o que ocorre quando o observador percebe outra pessoa de forma simplificada, enxergando-a dentro de uma categoria social ou comportamental. Os estereótipos, quando produzem apreciações negativas, são chamados preconceitos. Etnia, religião, classe social, profissão e outras características tendem a produzir estereótipos e preconceitos, que sempre dependem do observador. As pessoas têm estereótipos e preconceitos em relação aos integrantes de seus próprios grupos e aos de outros grupos. Gerentes percebem a si próprios de forma diferente da que percebem os demais empregados e vice-versa. O estereótipo é muito parecido com o efeito halo, que consiste em generalizar a partir de um traço de comportamento. No estereótipo, a generalização baseia-se em uma categoria social ou comportamental.
- **Efeito halo.** O efeito halo é o julgamento que se faz de uma pessoa, a partir da observação de um traço de seu comportamento. O efeito halo ocorre com frequência nos processos de administração de pessoal, quando uma pessoa é aprovada ou rejeitada devido à demonstração de um traço de comportamento que influencia a decisão do avaliador. Por exemplo: "Os ladrões estavam bem vestidos e tinham 'boa aparência'. Ninguém podia imaginar que eram ladrões."

### 3 Atitudes

*Atitudes* são estados mentais de predisposição ou prontidão que influenciam a avaliação dos estímulos. Dependendo das atitudes, a avaliação pode ser positiva ou negativa. As atitudes fazem parte das características adquiridas por meio das diversas formas de aprendizagem – embora sejam estáveis, é possível mudá-las.

- **Atitudes, opiniões e valores.** As atitudes manifestam-se por meio de *opiniões*. Opiniões são crenças e julgamentos, ou hipóteses a respeito da natureza dos estímulos e da própria pessoa. As atitudes funcionam como quadros de referência, ao passo que as opiniões são focalizadas em aspectos específicos do estímulo. Por exemplo, ser contra ou a favor da posse de armas pelos cidadãos é uma opinião. *Valores* são

convicções a respeito de comportamentos que são certos ou errados, ou de condutas que são pessoal ou socialmente preferíveis. Os valores definem até que ponto determinado comportamento é importante. Um *sistema de valores* dispõe os valores em ordem, de acordo com sua importância relativa. Todas as pessoas e todos os grupos têm um sistema ou hierarquia de valores. Liberdade, igualdade, fraternidade, segurança, educação, honestidade e disciplina são alguns dos valores que fazem parte de muitos sistemas de valores.

- **Papel das atitudes.** O significado dos estímulos é definido pelas atitudes. O mesmo fato, visto sob dois ângulos, é interpretado de diferentes maneiras, dependendo das atitudes. Para a pessoa que deseja fazer carreira administrativa, uma promoção tem significado positivo. Para a pessoa que deseja especializar-se como técnico, a promoção é vista de forma negativa. A pessoa que fez a oferta de promoção, se tiver a mesma atitude da que aceitou, ficará com opinião positiva a seu respeito. Poderá, no entanto, ficar com opinião negativa a respeito da pessoa que recusou a oferta.
- **Dissonância cognitiva.** A dissonância (incoerência psicológica) é causada pelo conflito entre dois elementos cognitivos, que são conhecimentos, opiniões ou crenças. Para haver dissonância, de acordo com a teoria, um dos elementos cognitivos precisa referir-se ao próprio indivíduo. Por exemplo, suponha que você comprou algo, um par de sapatos ou carro, acreditando que iria gostar, porque a propaganda ou o vendedor o convenceu disso. No entanto, depois de todas as decisões e providências tomadas, você sai da loja e fica em dúvida sobre a compra, ou percebe que não gosta do carro. O que está ocorrendo é a incoerência entre o primeiro elemento cognitivo (vou gostar) e o segundo (não gostei). Isso é dissonância cognitiva. A possibilidade de dissonância aumenta quando a pessoa compromete-se com uma decisão e, ao mesmo tempo, fica consciente de que deveria agir de forma diferente.

#### 4 Aptidões

As aptidões são o potencial para desenvolver competências. Quando realizam tarefas ou atividades, como tocar instrumentos musicais, nadar, andar de bicicleta, cantar, desenhar, calcular, construir, correr ou relacionar-se, as pessoas usam aptidões. A maioria das pessoas é capaz de fazer tudo isso. No entanto, algumas pessoas fazem algumas coisas com bastante habilidade, melhor do que outras pessoas, mas não tudo. Alguns bons matemáticos muitas vezes têm dificuldades de relacionamento humano, enquanto alguns grandes músicos ou pintores

não conseguem calcular direito. As aptidões são inatas e se desenvolvem com treinamento e experiência.

As aptidões agrupam-se em três categorias principais: cognitivas, ou intelectuais, físicas e interpessoais. As habilidades específicas dentro dessas categorias são muitas. A Figura 11.3 apresenta uma lista, baseada em diversas fontes, das principais habilidades específicas em cada uma das três categorias. Essa lista contém apenas as habilidades conhecidas, catalogadas e mais utilizadas na administração.

| Categorias           | Aptidões Específicas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Intelectuais</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptidão verbal: compreensão de palavras e textos, compreensão de sinônimos e antônimos.</li> <li>• Aptidão numérica: cálculo e raciocínio aritmético.</li> <li>• Aptidão espacial: capacidade de entender representações bidimensionais de objetos tridimensionais e de visualizar o efeito do movimento em três dimensões.</li> <li>• Raciocínio: capacidade de identificar sequências lógicas, relações de causa e efeito e implicações de um argumento.</li> <li>• Memória.</li> <li>• Compreensão mecânica: compreensão de fenômenos mecânicos elementares (funcionamento de polias e alavancas, por exemplo).</li> <li>• Compreensão científica: compreensão e utilização de princípios científicos (observação da realidade, generalização, inferência).</li> <li>• Criatividade literária e artística: expressão de ideias por meio da escrita, pintura, música, representação, dança.</li> <li>• Velocidade de percepção: capacidade de identificar similaridades e diferenças com rapidez.</li> <li>• Percepção de formas: identificação de similaridades e diferenças entre objetos.</li> </ul> |
| <b>Físicas</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenação motora.</li> <li>• Destreza manual e digital.</li> <li>• Aptidão sensorial: capacidade visual, discriminação de cores, sensibilidade auditiva.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Interpessoais</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conversação.</li> <li>• Trabalhar e decidir em grupo.</li> <li>• Capacidade de ajudar outras pessoas a resolver problemas.</li> <li>• Liderança e coordenação de grupos.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Figura 11.3 Principais aptidões.

O estudo das aptidões tem diversas aplicações. Seleção e desenvolvimento de pessoal estão entre as mais importantes. Por exemplo, memória e relações interpessoais são habilidades importantes para vendedores, assim como organização pessoal e capacidade de planejamento. Se você procura um piloto de avião, vai precisar uma pessoa com acuidade visual e aptidão numérica, entre outras competências. Para selecionar futuros gerentes, algumas empresas utilizam técnicas de dinâmica de grupo, por meio das quais se avaliam as aptidões analíticas e interpessoais dos candidatos. Dependendo da profissão, as habilidades podem ser classificadas de maneira diferente. Por exemplo, no Capítulo 2 foi apresentada uma forma diferente de classificar habilidades gerenciais específicas: técnicas, conceituais e interpessoais. Essa é apenas uma forma diferente de exprimir a mesma ideia.

## 5 Inteligência

Há diversas definições e duas teorias principais sobre a inteligência. Das diversas definições disponíveis, pode-se resumir o conceito de que inteligência é a capacidade de resolver problemas e de lidar com a complexidade. As duas teorias principais são a teoria do fator geral e a teoria das inteligências múltiplas.

### 5.1 Teoria do fator geral

A teoria do fator geral baseia-se na ideia de que o QI (quociente intelectual) é a expressão da inteligência. Os testes de QI medem três aptidões principais: numérica, verbal e lógica. Essas três aptidões variam juntas e se influenciam mutuamente. Portanto, são interdependentes e indicam uma aptidão principal, à qual se chamou *fator geral da inteligência*, ou *fator g*. A corrente que abraça essa teoria propõe que *g* é uma aptidão superior, que governa o desenvolvimento e a utilização das demais aptidões e habilidades. Essa ideia está retratada na Figura 11.4.

O QI, que tem valores entre menos de 70 e mais de 130, exprime e mede uma dimensão importante do potencial humano e vem sendo utilizado há muito tempo, especialmente pelas organizações altamente profissionalizadas, que empregam grandes contingentes humanos, como é o caso das forças armadas em muitos países.

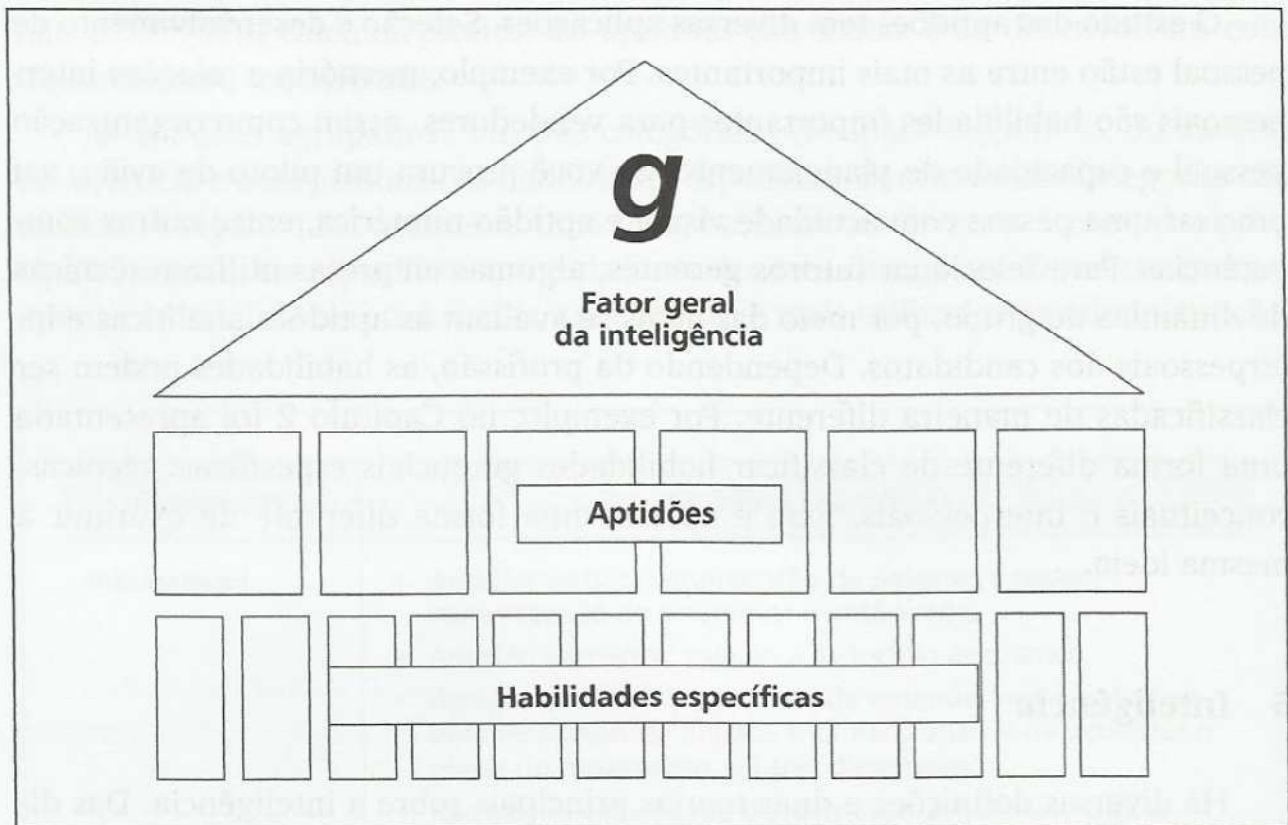


Figura 11.4 *Inteligência é uma aptidão geral (Fator g) que governa as demais aptidões.*

## 5.2 Teoria das inteligências múltiplas

A segunda corrente importante que estuda a inteligência não questiona a existência de aptidões medidas pelo QI. É a corrente das inteligências múltiplas, uma ideia liderada por Howard Gardner. Os adeptos da teoria das inteligências múltiplas aceitam a ideia do QI, mas não o colocam em posição superior às demais aptidões. O QI, para essa corrente, compreende algumas aptidões que têm a mesma importância das demais. Essa ideia está representada na Figura 11.5. A ordem ou a posição das inteligências nessa figura não implica qualquer hierarquia. As inteligências estudadas por Gardner e as profissões a elas associadas são as seguintes:

- Linguística: poetas, escritores, linguistas.
- Lógico-matemática: matemáticos, cientistas, filósofos.
- Musical: compositores, maestros, músicos, críticos musicais.
- Espacial: arquitetos, artistas, escultores, cartógrafos, navegadores, enxadristas.
- Corporal-cinestésica: dançarinos, atletas, atores.
- Pessoal: psiquiatras, políticos, líderes religiosos, antropólogos.

- Naturalista: biólogos, naturalistas.
- Existencial (ainda sob estudo, possivelmente uma inteligência): líderes espirituais, pensadores, filósofos.

|                                                                                                                                            |                                                                                                                                                       |                                                                                                                          |                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Inteligência linguística</b><br>Domínio, gosto e desejo de explorar linguagem e palavras.                                            | <b>2. Inteligência lógico-matemática</b><br>Capacidade de confrontar e avaliar objetos e abstrações, bem como de entender suas relações e princípios. | <b>3. Inteligência musical</b><br>Competência não apenas para compor e executar peças, mas também para ouvir e entender. | <b>4. Inteligência espacial</b><br>Habilidade para perceber com precisão o mundo visual, transformar e modificar percepções e recriar a realidade visual. |
| <b>5. Inteligência corporal-cinestésica</b><br>Capacidade de controlar e orquestrar o movimento do corpo e manejar objetos com habilidade. | <b>6 e 7. Inteligências pessoais</b><br>Capacidade de entender a si próprio (intrapessoal) e os outros (interpessoal).                                | <b>8. Inteligência naturalista</b><br>Capacidade de reconhecer e categorizar objetos da natureza.                        | <b>9. Inteligência existencial</b><br>Capacidade de entender e ponderar as questões fundamentais da existência humana.                                    |

Figura 11.5 As nove inteligências, segundo Gardner.

Assim como os teóricos das inteligências múltiplas criticam os adeptos do fator geral, o contrário também ocorre. A polêmica está longe de alcançar um consenso, se é que isso algum dia vai ocorrer.

### 5.3 Inteligência emocional

Na passagem para o século XXI, um tipo específico de inteligência começou a ser bastante debatido. A inteligência emocional é uma ideia com grande potencial de aplicação no campo da administração das organizações.

- **Emoção.** “Emoção” é uma palavra com a mesma raiz da palavra “motivação”. Significa impulso, movimento. Assim como acontece com outros aspectos do comportamento das pessoas, não há consenso sobre o significado da emoção, nem sobre a classificação das emoções. Os cientistas do comportamento continuam a debater a possibilidade de haver emoções primárias, divididas em centenas de emoções específicas. Daniel Goleman define emoção como os pensamentos, estados psicológicos e biológicos e certa gama de propensões a agir, associados a um sentimento.
- **Ingredientes da inteligência emocional.** A Figura 11.6 apresenta um panorama dos cinco ingredientes da inteligência emocional e seu significado: autoconhecimento, autocontrole, automotivação, empatia e habilidades interpessoais (ou habilidade social). O melhor da ideia da inteligência emocional é a proposta, de Goleman e outros, como Gardner, de que essa aptidão pode ser desenvolvida. As pessoas podem ser “emocionalmente alfabetizadas” e educadas para lidar com suas emoções e seu comportamento.

## 6 Personalidade

Todos os conceitos analisados anteriormente convergem para a personalidade. É impossível separar percepção, atitudes e aptidões da personalidade. No entanto, a personalidade tem outros ingredientes. Personalidade é um conceito dinâmico, que procura descrever o crescimento e desenvolvimento do sistema psicológico individual como um todo. De acordo com Adrian Furnham, o conceito de personalidade *“abrange todos os traços de comportamento e características fundamentais de uma pessoa (ou das pessoas de forma geral) que permanecem com a passagem do tempo, e que explicam as reações às situações do dia a dia. Os traços de personalidade explicam como e por que as pessoas funcionam”*.

Há diferentes teorias a respeito da personalidade. Neste livro, será examinada a teoria de Carl Gustav Jung, que explica e ajuda a lidar com alguns aspectos extremamente importantes do comportamento organizacional.

### 6.1 Tipos psicológicos de Jung

Carl Gustav Jung foi discípulo de Freud, de quem se afastou para desenvolver sua própria teoria da personalidade. Em uma de suas ideias mais conhecidas, Jung propõe a existência de tipos psicológicos que se baseiam em quatro dimensões bipolares da personalidade. Cada um dos polos é um comportamento básico, que se combina com outros para compor temperamentos e estilos ou tipos psicológicos.

|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Autoconhecimento, self-awareness</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de reconhecer o sentimento no momento de sua ocorrência.</li> <li>• Compreensão das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos.</li> <li>• Compreensão dos próprios valores e objetivos.</li> <li>• As pessoas com alto grau de autoconhecimento são capazes de reconhecer como seus sentimentos afetam a si próprias, os outros e seu desempenho profissional.</li> </ul>                                                                                                                                      |
| <b>Autocontrole, self-regulation</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo das emoções, com base no autoconhecimento.</li> <li>• Envolve a capacidade de postergar o recebimento de recompensas.</li> <li>• Equivale a uma conversa interior, que controla as emoções e coloca-as a serviço de objetivos úteis.</li> <li>• Envolve a capacidade de fazer avaliações de outras pessoas, que apresentam desempenho negativo, sem se deixar dominar por emoções negativas.</li> <li>• As pessoas com alto grau de autocontrole emocional são capazes de superar mais facilmente as dificuldades da vida.</li> </ul> |
| <b>Automotivação, self-motivation</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulso interior para a realização.</li> <li>• Realização motivada pela satisfação interior, não por incentivos exteriores.</li> <li>• Busca da superação de si próprio.</li> <li>• As pessoas automotivadas conseguem ser altamente produtivas e eficazes no que se propõem a fazer.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Empatia, empathy</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de reconhecer as emoções alheias e considerá-las no processo de tomar decisões de forma inteligente.</li> <li>• Capacidade de entender as necessidades e interesses de outras pessoas.</li> <li>• Habilidade fundamental em profissões como magistério, vendas, administração e serviços pessoais.</li> <li>• Não significa procurar ficar de bem com todo mundo.</li> </ul>                                                                                                                                                      |
| <b>Habilidades interpessoais, social skills</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficácia no relacionamento com outros.</li> <li>• Compreende diversas competências: demonstrar emoções de forma apropriada, entender o efeito das próprias emoções sobre os outros, contagiar os outros com emoções positivas, organizar grupos, negociar soluções, responder da forma apropriada às emoções alheias, detectar e entender emoções alheias.</li> <li>• Falta desta habilidade produz arrogância, teimosia e insensibilidade.</li> <li>• Arte de relacionar-se positivamente com outros.</li> </ul>                            |

**Figura 11.6** Principais componentes da inteligência emocional, segundo Goleman.

## 1. A dimensão extroversão-introversão

A dimensão extroversão-introversão relaciona-se com a maneira como as pessoas se energizam. A energia pode vir do mundo exterior ou interior da pessoa.

- Extroversão: os extrovertidos ganham energia do mundo exterior. Sentem-se confortáveis quando cercados por outras pessoas e atividades. Sua preferência é interagir.
- Introversão: os introvertidos ganham energia de seu mundo interior e, por isso, preferem o recolhimento.

Todas as pessoas têm um pouco de cada comportamento – interação e isolamento. No entanto, cada pessoa sente-se mais à vontade e passa mais tempo em um modo do que em outro. O mesmo ocorre com as demais dimensões junguianas.

## 2. A dimensão sensação-intuição

A dimensão sensação-intuição, de acordo com Jung, relaciona-se com o processo de percepção, por meio do qual as informações são adquiridas, processadas e interpretadas. A informação pode ser adquirida por mecanismos de sensação ou intuição.

- Sensação: é o comportamento caracterizado pela atenção aos detalhes. Os tipos sensitivos sentem-se confortáveis com fatos concretos que possam ser analisados em pequenas partes.
- Intuição: é o comportamento caracterizado pela atenção ao todo e às informações de natureza abstrata. Os tipos intuitivos sentem-se à vontade com a visão de conjunto, procuram relações entre conceitos distintos e trabalham bem com hipóteses ou ideias abstratas.

## 3. A dimensão pensamento-sentimento

Segundo Jung, a dimensão pensamento-sentimento relaciona-se com a avaliação de pensamento: é o comportamento caracterizado pela busca da racionalidade científica das informações, em que se baseia a tomada de decisões. As informações podem ser avaliadas por meio de mecanismos de pensamento ou sentimento.

- Pensamento: os tipos pensantes somente se dão por satisfeitos quando podem usar uma base lógica ou analítica para suas decisões.

- Sentimento: é o comportamento caracterizado pela tomada de decisões com base em considerações e preferências pessoais. Os tipos sentimentais decidem de forma a sentir-se pessoalmente satisfeitos.

#### 4. A dimensão julgamento-percepção

A dimensão julgamento-percepção refere-se ao modo como as pessoas lidam com o mundo exterior para resolver problemas. Esta dimensão também abrange a preferência pela reflexão, em contraposição à ação.

- Julgamento: é o comportamento caracterizado pela escolha na tomada de decisão. As pessoas que preferem o polo do julgamento são aquelas que, quando enfrentam um problema, preferem resolvê-lo, mesmo com pouca informação disponível. Os julgadores (também chamados racionais) sentem-se desconfortáveis quando têm que lidar com muita informação. Este comportamento também é caracterizado como de pouca tolerância à incerteza.
- Percepção: é o comportamento caracterizado pela análise na tomada de decisão. Os perceptivos, quando enfrentam um problema, preferem entendê-lo e buscar mais informações, em lugar de resolvê-lo. Os perceptivos somente se sentem confortáveis para tomar decisões quando acham que têm todas as informações.

#### 6.2 Combinação de dimensões junguianas

Para os adeptos de Jung, os polos de cada uma das quatro dimensões indicam preferências e facilidade para realizar determinadas atividades. Algumas pessoas são introvertidas e perceptivas: gostam mais de estudar e ficar em isolamento do que interagir com outros. De vez em quando, precisam lançar mão de seu lado extrovertido e julgador, para interagir com os colegas e resolver problemas. Não há nenhum problema nessa concepção. Jung considerou essa possibilidade na *teoria da sombra*, o outro lado da moeda das preferências de cada um. A sombra é o potencial menor, que é preciso ativar e desenvolver quando os problemas exigem aptidões diferentes daquelas que as preferências escolheriam.

As quatro dimensões de Jung têm sido utilizadas por diversos autores para explicar o comportamento humano e ajudar as pessoas a se entenderem. Os estudiosos do comportamento organizacional as combinam de diferentes maneiras (por exemplo, introversão e percepção, como no exemplo acima) para explicar os temperamentos, estilos e tipos psicológicos, bem como seu efeito sobre o comportamento das pessoas como indivíduos e membros de grupos. Inúmeras

possibilidades de identificação de tipos de comportamento surgem quando se fazem essas combinações.

## 7 Biografia

As variáveis biográficas, ao lado das características individuais, afetam muitas dimensões do desempenho humano, como produtividade, absenteísmo, rotatividade e satisfação no trabalho. As variáveis biográficas mais importantes são experiência, idade, sexo e situação conjugal. A biografia afeta as variáveis individuais. A experiência e a educação, idealmente, contribuem para refinar as aptidões, a percepção e os traços de personalidade. O comportamento das pessoas, como indivíduos, depende não apenas de suas características num determinado momento, mas também de sua biografia, dos grupos de que participam e da cultura de sua sociedade.

### Estudo de caso

---

#### Idade ou experiência?<sup>1</sup>

**P**aulo, 57 anos, formado em Direito, Economia e Contabilidade, fluente em inglês e espanhol, era, até o mês passado, gerente de administração de uma grande cadeia brasileira de hotéis. Era, porque seu empregador o demitiu, no meio de um processo de reestruturação. Desde então, já mandou 30 currículos, mas não recebeu nenhuma resposta.

Adriano, 53 anos, formado em Administração de Empresas, trabalhou durante 25 anos na área de crédito para pessoa física, em dois bancos, um nacional, que faliu, e outro americano. Também perdeu o emprego. Depois de dez meses procurando, só conseguiu três entrevistas, mas sem resultado prático.

Ademir, 52 anos, engenheiro químico, trabalhou 19 anos em uma empresa fabricante de autopeças, de origem sueca. Fala inglês fluentemente e tem cursos de especialização na Europa. Há mais de um ano, foi demitido, também durante uma reestruturação, e substituído por um subordinado de 32 anos, que passou a ganhar metade de seu salário.

Os três se encontraram na antessala de uma consultoria especializada na recolocação de profissionais com mais de 40 anos. Percebendo-se na mesma situação, marcaram um encontro para trocar ideias.

Paulo:

– Um consultor de recolocação me disse que quem tem mais de 45 anos e não conseguiu chegar a um alto cargo, de diretoria ou gerência geral, está morto. Um gerente

<sup>1</sup> *Gazeta Mercantil*, mar. 99, p. C-1.

nessa idade vai concorrer com pessoas de 28 anos e, fatalmente, será preterido. É duro para mim ouvir isso, com toda minha experiência e qualificação.

Ademir:

– Já li que apenas 20% das pessoas na nossa idade conseguem recolocação. Além disso, elas precisam contentar-se com salários menores. Também já ouvi todo tipo de desculpas. Você não se encaixa no nosso perfil, seu salário é muito alto, precisamos de gente com mais experiência... Às vezes, a restrição se justifica. Há pouco tempo, uma empresa procurou um engenheiro de produtos e publicou um anúncio pedindo que apenas jovens se candidatassem. Nesse caso, a área só tinha engenheiros com 21 anos.

Adriano:

– Acho que estou em situação mais difícil do que vocês dois. Nunca tive necessidade de falar inglês, porque lidava com pessoa física. Mas, hoje, inglês é essencial. Agora, estou investindo em minha formação. Estou fazendo pós-graduação em finanças e acabei de voltar de um curso intensivo de inglês nos Estados Unidos.

Ademir:

– As atitudes em relação à idade dependem muito da área. Em vendas, marketing e informática, eles só querem jovens com boa formação, que eles próprios possam treinar. Já a indústria química normalmente procura gente mais experiente. Estou esperançoso com relação a essa característica de minha especialidade.

Paulo:

– Li em algum lugar que os jovens têm mais disposição para aprender e cabeça mais aberta, buscam mais desafios e lidam com novas tecnologias. Ora, já fomos jovens e sabemos que, em compensação, os jovens têm dificuldades para trabalhar em equipe e mostram-se arrogantes, às vezes. Muitos acham que já sabem tudo e cometem erros.

Adriano:

– Bem, isso faz parte da vida. Na nossa idade, somos mais pacientes e temos a experiência que falta aos jovens. Mas acho que os veteranos têm mais dificuldade para aprender novidades e incorporar novas culturas. Até hoje só trabalhei em banco. Não sei se conseguiria facilmente mudar para outro tipo de empresa.

Ademir:

– Acho que ficar procurando nas grandes corporações é um beco sem saída. Uma possibilidade para nós é trabalhar em empresas médias. Mas as empresas médias pagam salários menores, e acham que nós aceitamos por falta de alternativa. Já ouvi de um empresário que, se ele me contratasse, não teria dúvida de que eu iria embora se alguém me oferecesse coisa melhor.

Paulo:

– O que me deixa mais chateado nessa história toda não é a falta de oportunidades. É ter sido descartado por meu empregador depois de tantos anos de serviço. Fiquei muito tempo ouvindo histórias sobre lealdade à nossa empresa, sobre a importância de vestir a camisa... Acho que o pessoal que ainda está lá não leva mais essa conversa a sério, depois de ver o que aconteceu com veteranos como eu.

## Questões

---

1. Até que ponto são válidos os argumentos para recusar os veteranos?
2. Se você fosse o presidente de uma empresa de porte médio, e estivesse procurando um executivo experiente, empregaria um dos três?
3. Quais suas sugestões para essas pessoas, em sua busca de recolocação?
4. O que você acha que a experiência dessas três pessoas ensina a jovens de 20 anos, que estão começando sua carreira neste momento?

## Referências e leituras complementares

---

- BLAKE, Joan E. *Personality type and interpreters for the deaf*. Disponível em: <<http://www.terpsnet.com/resources/personality-types.htm>>.
- FURNHAM, Adrian. *Personality at work*. Londres: Routledge, 1992.
- GARDNER, Howard. A multiplicity of intelligences. *Scientific American presents Exploring Intelligence*, v. 9, n. 4, p. 18-23, Winter 1998.
- GOLEMAN, Daniel. *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books, 1995.
- HALL, Douglas T. et al. *Experiences in management and organizational behavior*. New York: John Wiley, 1982.
- HUSE, Edgar F.; BOWDITCH, James L. *Behavior in organizations*. Reading: Addison-Wesley, 1973.
- JUNG, C. G. *Tipos psicológicos*. Petrópolis: Vozes, 1991.
- LUTHANS, Fred. *Organizational behavior*. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1977.
- MAIER, Norman R. F. *Psychology in industrial organizations*. Boston: Houghton-Mifflin, 1973.
- MCCORMICK, Ernest J.; TIFFIN, Joseph. *Industrial psychology*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1974.
- ROBBINS, Stephen P. *Organizational behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1998.
- SLOCUM JR., John W. *Cognitive style in learning and problem solving*. Group & Organization Studies. San Diego: University Associates, v. 3, n. 2, June 1978.
- ZIMBARDO, Philip; EBBESEN, Ebbe B. *Influencing attitudes and changing behavior*. Reading: Addison-Wesley, 1970.