

Psicologia

Denise de Camargo

Copyright © 2007. Todos os direitos desta edição reservados ao DEPTO. DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO (CAD/CSE/UFSC).
Nenhuma parte deste material poderá ser reproduzida, transmitida e gravada, por qualquer meio eletrônico, por fotocópia e outros, sem a prévia autorização, por escrito, do autor.

C172p Camargo, Denise de
Psicologia / Denise de Camargo. – Florianópolis : Departamento de
Ciências da Administração / UFSC, 2007.
146p.
Inclui bibliografia
Curso de Graduação em Administração a Distância
1. Psicologia – Teoria. 2. Psicologia – História. 3. Trabalho – Psicologia.
4. Saúde pública – Administração. 5. Subjetividade. 6. Educação a distância.
I. Título.
CDU: 159.9

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

PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Luiz Inácio Lula da Silva

MINISTRO DA EDUCAÇÃO

Fernando Haddad

SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Ronaldo Mota

DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE POLÍTICAS EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – DPEAD

Hélio Chaves Filho

**SISTEMA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

REITOR

Lúcio José Botelho

VICE-REITOR

Arioaldo Bolzan

PRÓ-REITOR DE ENSINO DE GRADUAÇÃO

Marcos Lafim

DIRETORA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Araci Hack Catapan

CENTRO SOCIOECONÔMICO

DIRETOR

Maurício Fernandes Pereira

VICE-DIRETOR

Altair Borguet

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

CHEFE DO DEPARTAMENTO

João Nilo Linhares

COORDENADOR DE CURSO

Alexandre Marino Costa

COMISSÃO DE PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO

Alexandre Marino Costa – Presidente

Gilberto de Oliveira Moritz

João Nilo Linhares

Luiz Salgado Klaes

Marcos Baptista Lopez Dalmau

Maurício Fernandes Pereira

Raimundo Nonato de Oliveira Lima

CONSELHO TÉCNICO

Maurício Fernandes Pereira

Alessandra de Linhares Jacobsen

CONSELHO CIENTÍFICO

Luiz Salgado Klaes – Presidente

Liane Carly Hermes Zanella

Luis Moretto Neto

Raimundo Nonato de Oliveira Lima

REVISÃO DE PORTUGUÊS

Sérgio Luis Meira (Soma)

ADAPTAÇÃO METODOLÓGICA PARA EAD

Denise Aparecida Bunn

Ana Christina Duarte Pires

Sílvia Tereza Sparamo Reich

Adriana Novelli

Rafael Pereira Ocampo Moré

PROJETO GRÁFICO

Annye Cristiny Tessaro

Mariana Lorenzetti

DIAGRAMAÇÃO

Annye Cristiny Tessaro

ORGANIZAÇÃO DE CONTEÚDO

Denise de Camargo

Sumário

Apresentação.....	07
-------------------	----

UNIDADE 1 – Introdução à Psicologia: conceito, história e objetivos

Conceito de Psicologia.....	13
História da Psicologia.....	17
Objetivos da Psicologia.....	31
Resumo.....	39

UNIDADE 2 – Teorias em Psicologia

Principais Teorias em Psicologia.....	45
Cosntruindo um conceito de aprendizagem.....	54
Resumo.....	77

UNIDADE 3 – Modelo de Homem na Psicologia

Modelo de Homem na Psicologia do Trabalho.....	81
Resumo.....	102

UNIDADE 4 – O trabalho nos diversos Modos de Gestão: impacto na subjetividade, no indivíduo e na saúde

O trabalhador nos diversos modos de gestão: impactos na subjetividade (no individual e na saúde).....	107
Resumo.....	137
Referências.....	138
Mini-currículo.....	146

Apresentação

Seja bem-vindo(a) ao estudo da Psicologia!

Esperamos que este curso seja uma experiência interessante e enriquecedora para você.

Vamos percorrer juntos os temas de estudo da Psicologia. O objetivo maior é que você tenha a oportunidade de ampliar seu conhecimento sobre como o homem pensa, sente e age em determinadas condições de vida e cultura.

Nossa principal intenção é que você conheça o conteúdo e se aproprie de conceitos importantes da disciplina. A Psicologia é uma área de conhecimento que cresce rapidamente. Todos os dias somos bombardeados com novas informações e pesquisas que aparecem nos meios de comunicação. Esta “explosão de informações” transforma, a maioria das vezes, os livros e cursos introdutórios da disciplina em espaços de muita informação e pouca reflexão. Em resposta a este problema, resolvemos aprofundar teorias e conceitos que consideramos fundamentais para que você faça uma introdução consistente ao estudo da Psicologia.

Mas por que estudar Psicologia?

Você, alguma vez, já precisou “usar Psicologia” no seu ambiente familiar, com os amigos ou no trabalho?

Estamos convencidos de que os conhecimentos de Psicologia são necessários em todas as situações de nossa vida. Até poucos anos atrás, os professores de Psicologia dos cursos de Administração tinham que convencer os estudantes sobre a importância do seu estudo para a formação de um bom administrador. Hoje isso não é mais necessário; os estudantes já iniciam o curso com clareza de que conhecer como as pessoas pensam, sentem e principalmente se comportam, é fundamental para o planejamento e desenvolvimento da organização.

Todos nós, atualmente, temos algum conhecimento de Psicologia; ela está presente na teoria ou na prática em todos os aspectos de nossa vida. No entanto, temos muito ainda para aprender.

Tente, por exemplo, responder às perguntas abaixo. Certamente, você já começará a aprender sobre Psicologia!

- Como o modo que você foi educado afeta o modo como você se relaciona com outras pessoas?
- Do que você tem medo? Você sabe o porquê destes medos?
- Que efeito o estresse prolongado tem sobre seu sistema imunológico?

Há quem busque conhecimentos de Psicologia a fim de ampliar a compreensão sobre a natureza humana, enfim, sobre si mesmo. No entanto, precisamos perguntar: Que Psicologia temos à nossa disposição? Psicologia do senso comum ou Psicologia científica?

A pergunta se justifica pelo fato de que muitos saberes - até pouco tempo considerados verdades - têm sido abalados e negados por novos estudos científicos na área das ciências psicológicas. É sobre esses conhecimentos científicos na área da Psicologia que vamos tratar na nossa disciplina.

Como posso estudar à distância o conteúdo da disciplina de Psicologia?

Estudar é um trabalho difícil: exige disciplina intelectual que não se ganha a não ser praticando-a. Exige de nós uma postura crítica e sistemática.

A postura crítica no ato de estudar significa você assumir o papel de sujeito desse ato. Ao contrário de se colocar passivo e concordar com tudo o que diz o texto, você deve duvidar, contestar, criticar, comentar e descobrir o que o autor quer dizer. Deve buscar relações entre o que o texto diz e os outros conhecimentos que você já tem sobre o assunto e as relações entre o texto e a realidade. O ato de estudar exige que você dialogue com o autor do texto. Isso implica que você contextualize o tema estudado, perceba o condicionamento histórico, sociológico e ideológico do autor e verifique que esses condicionamentos nem sempre são os mesmos que os seus. Muitas vezes, para situar-se no assunto, você terá que pesquisar.

O ato de estudar exige também humildade. **Paulo Freire**, no livro *Pedagogia do Oprimido*, escreveu:

Se o que estuda assume realmente uma posição humilde, coerente com a atitude crítica, não se sente diminuído se encontra dificuldades, às vezes grandes, para penetrar na significação mais profunda do texto. A compreensão de um texto não é algo que se recebe de presente. Exige trabalho paciente de quem por ele se sente problematizado. Não se mede o estudo pelo número de páginas lidas numa noite ou pela quantidade de livros lidos num semestre. Estudar não é um ato de consumir idéias, mas de criá-las e recriá-las. (FREIRE, 1977)

Como tem sido a sua postura de estudante, até este ponto do Curso de Administração à distância?

Uma vez que a leitura é uma atividade, você deve ser ativo. Não pode ler com seus olhos imobilizados e sua mente adormecida. Tenha certeza que um estudante consegue aprender mais que o outro na medida em que se aplica mais e é capaz de uma atividade maior de leitura. E aprende melhor se exigir mais de si mesmo e do texto que tem diante de si.

Desejamos a você bons estudos!

Professora Denise de Camargo

Para saber mais

***Paulo Reglus Neves Freire** – nasceu em Recife, 19 de setembro de 1921 e faleceu em São Paulo, 2 de maio de 1997. Foi um educador brasileiro. Destacou-se por seu trabalho na área da educação popular, voltada tanto para a escolarização como para a formação da consciência. É considerado um dos pensadores mais notáveis na história da pedagogia mundial, tendo influenciado o movimento chamado pedagogia crítica. Fonte: Wikipédia (2007)

UNIDADE

1

Introdução à Psicologia: conceito, história e objetivos

Objetivo

Nesta Unidade você vai conhecer a definição de Psicologia, pensar sobre o conhecimento que temos sobre o homem e como o utilizamos em nosso dia-a-dia. Vamos, também, descrever a história da Psicologia, sua origem na Filosofia e os primeiros estudos da Psicologia considerada científica.

Conceito de Psicologia

Caro Estudante

Você já refletiu sobre o porquê de estudar a história da Psicologia? Primeiro, porque se soubermos de onde viemos, podemos ter uma compreensão melhor para onde estamos caminhando. Segundo, porque podemos aprender com os erros anteriores. Finalmente, examinando a história da Psicologia podemos perceber que ela é uma ciência histórica, e como todas as ciências é, também, necessariamente humana. Dizer que toda a Psicologia é histórica equivale a dizer que ela é produto da atividade humana. E, como qualquer produção humana, está ligada às condições da sua produção.

A Unidade 1 vai tratar da história, conceitos e objetivos da Psicologia. Leia com atenção, busque informações complementares... voe, viaje longe! Não esqueça de fazer as atividades sugeridas ao final da Unidade. Vamos estar com você com muita alegria, estimulando a aprendizagem e auxiliando na solução das dúvidas.

A Psicologia deriva de uma palavra grega que significa “estudo da mente ou da alma” e atualmente é designada como a ciência que estuda o **comportamento*** e os processos mentais.

Na Psicologia, o significado de comportamento é ampliado para descrever tudo que uma pessoa ou um animal faz, sente ou pensa, diferentemente daquele encontrado no Dicionário.

Observe estes atos:

- Um simples gesto como o de flertar com alguém que você achou interessante envolve todos esses comportamentos: fazer, sentir, pensar.
- Ao dirigir-se a uma pessoa e falar com ela, ou acenar com a mão, você faz algo. Mas, antes desse comportamento mani-

GLOSSÁRIO

***Comportamento** – o conjunto das reações que se podem observar num indivíduo, estando este em seu ambiente e em dadas circunstâncias. Fonte: Ferreira (2004)

festos, com certeza, você já pensou e sentiu alguma emoção associada a esta pessoa. Segundo Huffman (2003), esses são os **comportamentos encobertos**, ocultos ou escondidos e não diretamente observáveis.

Uma parte significativa dos estudos da Psicologia está voltada para descrever e explicar os comportamentos encobertos, como os **processos mentais**. São exemplos de processos mentais: percepção, consciência, memória, linguagem, pensamento, aprendizagem, emoção, imaginação, etc.

Note que escrevemos que a Psicologia *pode ser* definida e não é definida. Isto porque sua definição depende da concepção de homem adotada pelas diferentes escolas psicológicas – que vamos estudar em seguida. Cada escola aprofundou o estudo em algumas dimensões do ser humano e deixou outras de lado. Por exemplo, a Psicanálise contribuiu com o conceito de inconsciente enquanto o Behaviorismo clássico centrou sua análise no comportamento observável.

Essa diversidade de enfoques, teorias e escolas psicológicas, existente no campo da Psicologia, dificulta dividir com precisão o que é conhecimento produzido sistematicamente do que é senso comum ou misticismo.

Saiba mais...

■ Sobre o significado do comportamento na Psicologia pesquise: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Psicologia>

Psicologia do senso comum

Todos nós usamos, no nosso dia-a-dia, o que poderíamos chamar de psicologia do senso comum:

- observamos e explicamos o nosso comportamento e o das outras pessoas;

- predizemos o que vai acontecer com outras pessoas; e
- analisamos o comportamento e damos conselhos a pessoas amigas e a parentes.

O ditado “de médico e de louco todos temos um pouco” parece refletir um pouco a realidade. Vivemos entre seres humanos, e em nossas experiências com os outros construímos convicções sobre a **natureza humana***. Emitimos opiniões sobre educação de filhos, envolvimento amoroso, fazer amigos e como se comportar no trabalho. Ou seja, todos somos um pouco psicólogos amadores.

*A Psicologia do senso comum é aquela que se adquire informalmente e que é muito útil no nosso cotidiano. É produto de várias fontes de informações sobre a natureza humana, tais como: provérbios, mitos, generalizações, experiência pessoal. Se muitas vezes a Psicologia do senso comum nos ajuda na orientação de nossa conduta, ela também é depositária de grandes **preconceitos*** e falsos saberes.*

Vamos pensar um pouco sobre esses mitos?

A Psicologia do senso comum favorece a perpetuação de muitos mitos, um deles é de que “não se pode mudar a natureza humana”. Segundo o filósofo Barrows Dunham (1966), essa antiga tolice poderia ter sido abandonada já há muito tempo a um museu de idéias superadas, se não fosse tão útil. Ela tem sido repetida por inúmeras pessoas com muito estudo e pessoas com pouco estudo, senhores e escravos, filósofos, psiquiatras, jornalistas, políticos, professores, pecadores e santos.

Ela é repetida em diferentes situações:

- existe pobreza no mundo? Isto se deve porque os homens são naturalmente imprevidentes;
- existem desempregados? Isto se deve porque os homens são naturalmente preguiçosos;

GLOSSÁRIO

***Natureza humana**
– aquilo que constitui um ser. O que mais distingue o ser humano dos outros seres vivos, isto é, a capacidade adquirida através da interação com semelhantes, de assumir o papel de outrem, de julgar-se a si mesmo deste ponto de vista, e, assim, de desenvolver o *self* (*Self*: palavra inglesa que significa de si mesmo), autocontrole e sentimentos. Fonte: Donald Pierson em Michaelis, 1998, p. 1.441

***Preconceito** – conceito ou opinião formados antecipadamente, sem maior ponderação ou conhecimento dos fatos. Fonte: Ferreira (2004)

- existem guerras? Isto se deve porque os homens são naturalmente perigosos;
- ocorre que alguns homens tenham sido escravos enquanto outros eram senhores de escravos, ou servos enquanto outros eram reis? Isto se deve porque todos eles nasceram assim e não se pode mudar o destino humano; e
- pretendemos impedir o desenvolvimento da criminalidade e reabilitar os que já se tornaram criminosos? É inútil: não se pode mudar a natureza humana.

As opiniões acima procuram explicar certas condições econômicas e políticas afirmando que os homens “naturalmente” agem dessa maneira. Essa afirmação é uma constatação que podemos chamar de “realista” e os defensores dessas opiniões consideram-se desembaraçados das questões morais e éticas. As guerras, concordarão os realistas, são certamente muito más, da mesma forma que a fome. Mas a questão, dirão eles, não é o que você quer, e sim o que você pode; e, sendo a natureza humana o que é, você terá guerras e fome.

Mas em que argumentos este pensamento se sustenta?

A natureza humana é considerada como inalterável sob certos aspectos, e esses são tais que impedem qualquer melhoria significativa na condição humana. Em outras palavras, por melhores que sejam os programas sociais e culturais, os homens continuarão agindo da mesma maneira que sempre agiram.

O propósito dessa lógica de argumentação é impedir a transformação social. Esta teoria defende as relações sociais vigentes. No entanto, a história da humanidade demonstra as grandes transformações acontecidas nas relações sociais e que já possibilitaram novas formas de vida aos homens.

Caro Estudante!

Agora que você já tem um bom entendimento do conceito de Psicologia, vamos apresentar um pequeno panorama da história dessa Ciência.

História da Psicologia

Vamos observar na seqüência de que maneira os pensadores mais importantes trataram, ao longo da história, os temas da Psicologia.

Na análise do estudo histórico da Psicologia observa-se uma sucessão de idéias que segue um processo dialético*.

Na dialética, é apresentada uma tese (uma afirmação de fé). Por exemplo, uma escola de pensamento – o **inatismo*** – defendeu, por longo tempo, que o desenvolvimento da criança é inteiramente determinado pela natureza humana. A responsabilidade pelo desenvolvimento era atribuída às características inatas que ao longo da maturação se revelavam. Outros pensadores assumiram esta tese e generalizaram para a personalidade e a inteligência. Consideraram que elas também são dadas *a priori*, ou seja, pela hereditariedade. Pouco tempo depois, outros pensadores – **empiristas*** – observaram falhas na tese e, refutando-a, construíram uma antítese (afirmação que se opõe à declaração de fé anterior). Por exemplo, uma escola de pensamento afirmou que muitos aspectos do desenvolvimento da criança são determinados quase exclusivamente pela educação – os contextos ambientais nos quais somos criados. Mais tarde, o debate entre tese e antítese leva a uma síntese, que integra aspectos da tese e da antítese, ou seja, dos dois pontos de vista. Por exemplo, no debate sobre natureza *versus* educação, tem sido sustentado que vários aspectos do comportamento humano são governados por uma interação entre a natureza inata (**con-gênita**) e a educação (ambiente, experiências). Neste momento, esta síntese, que parece resolver a contradição, servirá como nova tese, que será refutada por uma nova antítese, depois uma nova síntese, e assim por diante, como acontece no processo dialético postulado por Hegel. Este movimento das idéias como sucessão dialética foi desenvolvido por Georg Hegel que construiu sua filosofia sintetizando pen-

GLOSSÁRIO

***Dialética** – na Grécia Antiga, era a arte do diálogo, da contraposição e contradição de idéias que leva a outras idéias. Fonte: Wikipédia (2007)

***Inatismo** – doutrina que admite a existência de idéias inatas, ou seja, que nascem com o indivíduo. Fonte: Michaelis (2007)

***Empirista** – Partidário ou partidária do empirismo; empírico. Ou seja, aquele que acredita que conceitos e habilidades básicas são aprendidos por meio da experiência, ou seja, por meio dos cinco sentidos. Fonte: Michaelis (2007)

***Congênito** – gerado simultaneamente; que se liga ao indivíduo depois de formado o ovo; nascido com o indivíduo: surdez congênita. Acomodado, apropriado. Inato. Fonte: Michaelis (2007)

samentos de filósofos anteriores e seus contemporâneos. (STERNBERG, 2000)

Saiba mais...

■ Sobre o conceito de DIALÉTICA consulte:
<http://pt.wikipedia.org/wiki/Dial%C3%A9tica>

GLOSSÁRIO

***Cosmologia** – qualquer doutrina ou narrativa a respeito da origem, da natureza e dos princípios que ordenam o mundo ou o universo, em todos seus aspectos. Fonte: Ferreira (2004)

***Sofistas** – movimento intelectual que surgiu primeiramente na Grécia no Século V a.C. Cada um dos personagens contemporâneos de Sócrates que chamavam a si a profissão de ensinar a sabedoria e a habilidade. Os sofistas desenvolveram a retórica, a eloquência e a gramática. Fonte: Ferrater Mora (2001)

A Psicologia e sua origem na Filosofia

As tentativas para compreender a experiência e o comportamento humano são tão antigas quanto a história registrada. Esse estudo começou a ser realizado muito antes de se usar o termo Psicologia. As questões sobre o conhecimento do homem inicialmente faziam parte da Filosofia.

A Grécia, como se sabe, foi o berço da civilização ocidental, onde se iniciou o estudo da Filosofia que posteriormente dominou todo o Ocidente. Os primeiros filósofos conhecidos surgiram por volta de Século VI a.C., nas colônias gregas da Ásia Menor, num período denominado **Cosmológico***.

O período Cosmológico foi assim chamado porque a preocupação da época era compreender o cosmo, saber de que matéria era feito, buscar o princípio e a lei que regiam o universo, que até então era conhecido somente através das explicações mitológicas.

Mais informações sobre esses filósofos você encontra na disciplina de Filosofia. Leia novamente.

A partir daí, vieram os **sofistas*** que deslocaram o objeto de suas especulações do mundo para o homem. O “como conhecemos” é uma das questões colocadas pelos filósofos deste período, tais como Sócrates, Platão e Aristóteles.

Sócrates (470/469-399 a.C.) de Atenas/Grécia ensinava que o conhecimento do meio que nos cerca é imperfeito, sujeito a ilusões. Sócrates não escreveu nada e, ao contrário de outros filósofos, não se afastou de sua cidade natal, exceto para servir como soldado. Sua atividade constante era conversar nas praças. Sua habilidade consistia em persuadir e dissuadir; seu método não era a exposição, mas o diálogo e, sobretudo, a interrogação.

A figura de Sócrates é muito complexa e as fontes diretas pelas quais conhecemos suas idéias – os filósofos Platão e Xenofonte – não permitem formar uma imagem completamente clara do filósofo. Para Sócrates a sabedoria se resume, antes de tudo, em uma limitação: ele se descobre o mais sábio de todos os homens justamente porque é o único que sabe que nada sabe.

Os Cosmólogos e os Sofistas tinham pretendido possuir muitos saberes, mas esqueciam, segundo Sócrates, que o único saber fundamental é o que segue o imperativo: “Conhece-te a ti mesmo”.

Platão acreditava, assim como Sócrates, que o conhecimento que nos vem dos sentidos é imperfeito e acrescentou a existência de um “reino das idéias” que é permanente e perfeito. Essas idéias pertencem ao mundo e seriam inatas no homem.

Platão estabelece uma distinção entre mente e matéria. Depois de estabelecer essa diferença, associou a esses dois termos valores opostos. A mente foi identificada como o belo e o bem, enquanto a matéria representava a parte inferior do homem e do universo. A alma seria imortal. Teríamos dois mundos - um perfeito, o mundo das idéias, o espírito pensante no homem, e o mundo imperfeito, o corpo, o desejo, os sentidos.

A concepção de Platão sobre a existência de idéias inatas é a origem da grande polêmica do pensamento filosófico. Pois, o inatismo se choca com a posição dos “empiristas”, que concebem que nada há na inteligência que não tenha antes passado pelos sentidos. Essa discussão segue, até nossos dias, presente nos debates entre os psicólogos. Encontramos nas posições que tentam explicar, por exemplo, a predisposição ao álcool, os dois posicionamentos.

Temos um grupo de pesquisadores que defende ser essa predisposição determinada geneticamente. E por outro lado, há os que defendem que os comportamentos humanos, como o dos dependentes de drogas, devem ser compreendidos a partir da história dos sujeitos inseridos em sua cultura.

O Tratado da Alma de Aristóteles é a primeira investigação sistemática de questões sobre a natureza humana e, portanto, o ponto de partida da origem do que será posteriormente a Psicologia. Aristóteles, discípulo de Platão, escreve em sua obra sobre os sentidos e a sensação, a memória, o sono e a insônia, a geriatria, a brevidade da vida, a juventude e a velhice, a vida e a morte. De todos esses estudos, aqueles sobre a memória foram muito significativos para a Psicologia. Na memória distinguem-se vários **princípios de associação**: por igualdade, contraste, contigüidade temporal e espacial. Escreveu, ainda, que as associações não se fazem por acaso, mas obedecem a uma lei.

Aristóteles logo se contrapõe ao seu mestre Platão. Não acreditava na existência de idéias inatas e nem no mundo das idéias. Ressaltava que os primeiros degraus na escala de conhecimento são os órgãos dos sentidos e as sensações. Sua contribuição foi também inovadora ao postular que a alma e corpo não podem ser dissociados. Ambos discordavam quanto ao modo de investigar suas idéias, utilizando métodos diferentes de investigação.

Aristóteles era Biólogo e Naturalista além de Filósofo. Acreditava que adquirimos o conhecimento pela evidência empírica obtida por meio da experiência e da observação. Aristóteles era um empirista.

Para Platão os métodos empíricos têm pouca utilidade, pois a verdadeira realidade está situada nas formas abstratas, não nas cópias da realidade observável no mundo externo. Assim, as observações dos objetos e ações no mundo são imperfeitas e irreais, nos iludem e nos afastam da verdade. Platão era um **racionalista*** ou seja, acreditava que se chega ao conhecimento somente pelo uso do pensamento.

Ambos os filósofos discordavam ainda sobre a origem das idéias.

- Platão acreditava que as idéias eram inatas e precisavam ser reveladas dos esconderijos da mente.

Faça uma pesquisa sobre os vários princípios da memória e disponibilize para seus colegas de curso no AVA.

GLOSSÁRIO

***Racionalista** – pertencente ou relativo ao Racionalismo, ou seja, pessoa que acredita que o caminho para o conhecimento é através do uso da razão. Fonte: Michaelis (2007)

- Aristóteles acreditava que as idéias não são inatas, mas adquiridas a partir da experiência.

Atualmente, essa discussão permanece entre os psicólogos. Muitos deles discutem se as capacidades e aptidões das pessoas, como inteligência e habilidades motoras ou lingüísticas, são inatas ou adquiridas por meio da influência do meio ambiente. Há também os defensores de que as aptidões para as artes, por exemplo, são inatas. E você, o que acha?

A Psicologia é uma ciência muito nova. Na sua ausência, na Antiguidade, coube à Filosofia o desafio de tentar compreender a “alma humana”. Os estudos dos filósofos da Antiguidade estão repletos de teorias e observações relacionadas com o que chamamos hoje de vida emocional do homem. Estudos sobre os sentimentos – alegria, amor, ódio, cólera, dor vergonha e inveja – já foram tratados na obra *Retórica* e *Ética a Nicômaco*, de Aristóteles.

Vamos interromper um pouco a história dos pensadores e suas idéias para refletir sobre alguns problemas intrigantes colocados pela relação do homem com o conhecimento da realidade. Leia com atenção!

Saiba mais...

- Sobre os temas da Filosofia em:
<http://pt.wikipedia.org/wiki/Filosofia>
- Sobre o Racionalismo em:
<http://pt.wikipedia.org/wiki/Racionalismo>

Percepção e realidade

Nem sempre podemos confiar em nossa observação para fazer avaliações consistentes. Por exemplo, olhe para as Figuras 1 e 2, que mostram a Ilusão de Mueller-Lyer (Ilusão da Extensão) e a Ilusão de Área:

● Ilusão da Extensão

Olhe para as linhas horizontais ab e cd. Agora decida: as linhas horizontais têm o mesmo comprimento ou uma delas é maior?

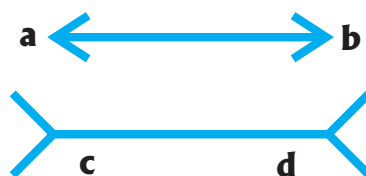


Figura 1: Ilusão de Mueller-Lyer
Fonte: SPERLING (1999, p. 42)

● Ilusão de área

Veja o círculo interno de a e de b: Qual é o maior?

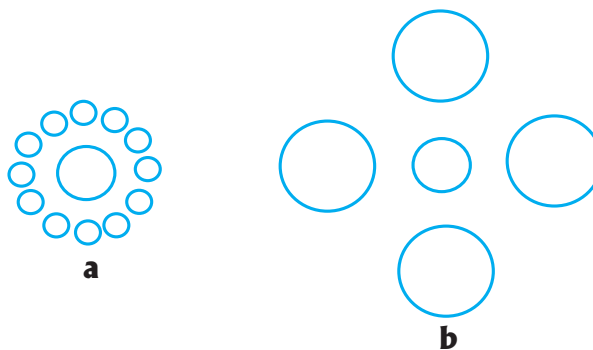


Figura 2: Ilusão de Área
Fonte: Sperling (1999, p. 42)

Nossos sentidos ou nossa compreensão podem ser enganados de várias maneiras.

A maioria das pessoas perceberá na Figura 1 referente à linha horizontal ab um comprimento levemente menor que o da linha cd. Na realidade, ab é igual a cd, mas as pessoas normalmente percebem a linha cd mais longa porque estão acostumadas a fazer avaliações de tamanhos e distância a partir de pistas e os ângulos induzem à ilusão.

E na Figura 2, o círculo interno do desenho “a” parece maior do que o de “b”! Meça o diâmetro de ambos os círculos, para verificar.

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

Vamos voltar a esta questão em outro momento do curso. Por enquanto, chegamos à conclusão de que nem sempre podemos confiar no senso comum para fazer previsões acuradas sobre o mundo e seus fenômenos.

Para saber mais

***Wilhelm Wundt** – (1832-1920) é considerado o pai da Psicologia moderna devido à criação do Instituto Experimental de Psicologia. Fonte: Wikipédia (2007)

Primeiros estudos da Psicologia Científica

Wilhelm Wundt é reconhecido como o fundador da Psicologia Experimental porque foi o primeiro a oferecer um curso de Psicologia e por ter escrito *Elementos de Psicologia Fisiológica*, livro que é considerado o mais importante na história da Psicologia Científica. Com o objetivo de determinar as relações entre os processos psíquicos (mente) e o orgânico (corpo), especialmente o cérebro, escreveu: “[...] nada se passa em nossa consciência que não encontre seu fundamento sensorial em processos físicos determinados.” (HEIDBREDEDER, 1975, p. 70)

Wundt montou o primeiro laboratório de Psicologia, na Universidade de **Leipzig, Alemanha**, em 1879. Tinha como objetivo elaborar uma Psicologia que admitisse apenas fatos e recorresse, tanto quanto possível, à experimentação e à medida. Foi um empirista, em oposição ao **nativismo***. Acreditava que a vida mental era fruto da experiência e não de idéias inatas.

GLOSSÁRIO

***Nativismo** – teoria que atribui a origem de certas noções a estruturas congênitas, por oposição ao empirismo, que as faz derivar de uma aquisição progressiva através da experiência. Fonte: Wikipédia (2007)

Conheça mais sobre a Universidade de Leipzig em <http://www.uni-leipzig.de/welt/pt/index.html>

GLOSSÁRIO

***Metrônomo** – é um relógio que mede o tempo musical. Produzindo pulsos de duração regular, ele pode ser utilizado para fins de estudo ou interpretação musical. Fonte: Wikipédia (2007)

***Estruturalismo** – define a Psicologia como ciência da consciência ou da mente, definição herdada de Wundt. Fonte: Ferrater Mora (2001)

O laboratório de Wundt foi palco de diversas pesquisas. Para ele a Psicologia consistia no estudo da experiência. Desta maneira, tentava chegar aos elementos que constituíam experiências conscientes. Seu método foi chamado de introspecção, que consiste na observação da vida interior pelo próprio sujeito, ou seja, o exame que alguém faz dos próprios pensamentos e sentimentos.

Se você fosse um dos participantes da pesquisa de Wundt, seria treinado em seu laboratório para fazer introspecção. Seria exposto aos sons de um **metrônomo*** e recomendado a concentrar sua atenção unicamente nos sons (ruído do clique), anotando suas reações imediatas – seus sentimentos e sensações.

Wundt acreditava que, da mesma maneira que os elementos Hidrogênio e Oxigênio formam a água, os elementos da consciência combinam-se para formar a experiência consciente. Ele queria encontrar estes elementos que combinados formavam o pensamento e a estrutura da mente. Por isso ele é identificado como **estruturalista*** ou seja, Wundt considerava importantes os processos de pensamento e a estrutura da mente e procurava a identificação dos elementos do pensamento.

Embora a Psicologia Científica tenha nascido na Alemanha, é nos Estados Unidos que ela se desenvolve rapidamente e dá origem a várias Teorias que influenciam a Psicologia até hoje. O Estruturalismo norte-americano e o Funcionalismo são as mais importantes.

O Funcionalismo surge no final do Século XIX sob a influência da Teoria da Evolução de Darwin. Especialmente sob a influência das idéias da adaptação e sobrevivência, que enfatizavam a importância das estruturas biológicas superiores na adaptação dos organismos a seu meio ambiente. Como sabemos, a **Teoria de Darwin** postulou que os processos mentais dos animais e dos seres humanos fazem parte de um *continuum* – a evolução das espécies.

Os Funcionalistas, descontentes com a ênfase estruturalista nos estudos da mente, em vez de perguntarem “O que é a consciência?” como faziam os estruturalistas, perguntaram “Para que serve a consciência?”, “Qual a sua função?”. Entretanto, este movimento das idéias como sucessão dialética foi desenvolvida por Georg Hegel.

[Encontre informações interessantes sobre a Teoria da Evolução em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_da_evolu%C3%A7%C3%A3o](http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_da_evolu%C3%A7%C3%A3o)

William James interessou-se especialmente pelo modo como os processos mentais funcionam para ajudar os homens na sua sobrevivência num mundo perigoso. Compartilhava com outros funcionalistas da opinião de que os conhecimentos psicológicos deveriam ser aplicados a coisas práticas, tais como educação, direito e negócios. Atacava o **atomismo*** psicológico de que a atividade psicológica poderia ser dividida em partes ou elementos.

Para os funcionalistas a consciência é um instrumento destinado a resolver problemas. Assim, o Funcionalismo se enquadra no modelo filosófico do **Pragmatismo***, em que a função da consciência não é conhecer, mas adaptar. Em decorrência a Psicologia é o estudo da vida psíquica considerada como instrumento de adaptação ao meio.

Segundo James (1890), cada indivíduo tem um depósito de opiniões velhas provenientes do hábito e do contato com outras pessoas. São as opiniões que elas utilizam para dar sentido ao mundo até que entrem em contradição com novas opiniões ou com dados existentes. A consciência aumenta durante a dúvida. As pessoas têm que inventar novas crenças e comprová-las durante o desenvolvimento da atividade. Com frequência eles têm que atuar antes de recolher toda a informação, e neste caso o êxito de sua conduta confirma a verdade de suas crenças.

James (1890) utiliza o exemplo do homem solitário na montanha, que deve saltar um riacho para escapar de uma situação difícil. O êxito do salto confirma a crença de que era possível realizá-lo.

A verdade para James (1890) é baseada na correspondência entre uma crença e alguma realidade determinada. Os fatos mesmos não são verdadeiros, simplesmente são. Muitas pessoas pensam na verdade como algo que é eterno e universal e que existe em si mesma, sendo conhecida ou não pela pessoa. O senso comum afirma que a verdade existe previamente e que é descoberta. Para o autor, ela depende tanto do pensamento do indivíduo como da realidade externa. A verdade não existe até que a crença seja confirmada.

A crença é uma forma de entender e organizar a realidade. Ao teorizar inventamos sistemas de crenças, porém não sabemos se são verdadeiras até que sejam verificadas.

GLOSSÁRIO

***Atomismo** – doutrina defendida por Demócrito e Epicuro que sustenta ser a matéria formada de átomos que se agrupam em combinações casuais e por processos mecânicos. Fonte: Ferreira (2004)

***Pragmatismo** – constitui uma Escola de Filosofia, com origens nos Estados Unidos, caracterizada pela descrença no fatalismo, e a certeza de que só a ação humana, movida pela inteligência e pela energia, pode alterar os limites da condição humana. Este paradigma filosófico caracteriza-se, pois, pela ênfase dada às consequências, utilidade e sentido prático como componentes vitais da verdade. Fonte: Wikipédia (2007)

Mais informações sobre a Western Electric Company podem ser encontrados em http://pt.wikipedia.org/wiki/Experimento_de_Hawthorne

Um exemplo das afirmações de James (1890) sobre refutação de crença no campo da administração, foi a pesquisa realizada na fábrica da Western Electric Company em Hawthorne, EUA, em 1924. A crença convencional da época afirmava que os empregados eram motivados principalmente pelo dinheiro que recebiam. No entanto, os estudos demonstraram que os motivos sociais eram pelo menos tão importantes como os econômicos, ou mais. No estudo os pesquisadores instalaram lâmpadas de várias intensidades em diferentes salões onde os equipamentos de trabalho estavam montados. A iluminação era intensa em alguns salões, enquanto em outras era reduzida até a penumbra. O objetivo era estudar a relação entre a eficiência do trabalho e a iluminação.

Os resultados surpreenderam. Os pesquisadores constataram que a produtividade do trabalhador tinha pouco ou nada a ver com o grau de iluminação. A produtividade melhorou tanto com o aumento quanto com a redução da iluminação! Ainda mais revelador foi quando o grau de iluminação permaneceu inalterado e o desempenho ainda assim aumentou! Simplesmente por saber que estavam participando de uma pesquisa, os trabalhadores melhoraram o desempenho. Esse efeito ficou conhecido como efeito Hawthorne. Hoje é considerada uma pesquisa clássica que documentou o fato de que o comportamento do trabalhador é influenciado não apenas pelo ambiente físico, mas também por motivos sociais. No entanto, foram necessários mais de trinta anos para que esses descobrimentos fossem aceitos como parte da sabedoria convencional no âmbito da Administração.

A conclusão mais importante da pesquisa de Hawthorne é de que o local de trabalho é um sistema social, bem como um sistema de produção de bens e serviços. (HUFFMAN, 2003)

James (1890) atribuía o êxito de suas idéias à sua firme convicção na ciência e desconfiança no raciocínio especulativo.

Os Funcionalistas tiveram grande impacto no desenvolvimento da Psicologia, por estudarem as emoções e os comportamentos observáveis. Foram eles que iniciaram os estudos com testes psicológicos e levaram a Psicologia para a escola e para a indústria.

Na mesma época do Funcionalismo, no âmbito da indústria, surge o trabalho de Frederick W. Taylor (1980) enfatizando a importância do planejamento na situação do trabalho com o objetivo de aumentar a produção. Para isso, a suposição era que se o trabalhador desempenhasse corretamente suas funções a empresa aumentaria os lucros. O principal era adaptar o trabalho humano à situação do trabalho, pois, como você deve ter observado, adaptar o homem à situação do trabalho é bem diferente de adaptar a situação do trabalho ao trabalhador.

Taylor (1980) formulou **princípios** para aumentar a eficiência no trabalho e assim aumentar os lucros. Segundo Morgan (1996), pode-se sintetizar os cinco princípios básicos como seguem:

- **Transfira toda a responsabilidade da organização do trabalho do trabalhador para o gerente:** os gerentes devem pensar a respeito de tudo o que se relaciona com o planejamento e a organização do trabalho, deixando aos trabalhadores a tarefa de implementar isso na prática;
- **Use métodos científicos para determinar a forma mais eficiente de fazer o trabalho:** planeje a tarefa do trabalhador de maneira correta, especificando com precisão a forma pela qual o trabalho deva ser feito;
- **Selecione** a melhor pessoa para desempenhar o cargo, assim especificado;
- **Treine** o trabalhador para fazer o trabalho eficientemente; e
- **Fiscalize** o desempenho do trabalhador para assegurar que os procedimentos apropriados de trabalho sejam seguidos e que os resultados adequados sejam atingidos.

As palavras de ordem do Taylorismo são: planejar, selecionar, treinar e fiscalizar. O modelo de planejamento do trabalho é encontrado em fábricas, organizações de vários ramos e também em escritórios. Exemplo são as cadeias de refeições que vendem hambúrgueres, pizzas e outros produtos padronizados. O trabalho é organizado nos mínimos detalhes para encontrar os procedimentos mais eficientes,

Maiores informações sobre os princípios de Taylor ou ainda sobre outros pensadores que são tratados ao longo do livro, você encontra na disciplina de Administração (Introdução e Teorias). Recomendamos que você faça novamente a leitura dele.

Você poderá refletir sobre o modo de Administração Científica de Taylor lendo os textos complementares no final desta Unidade.

GLOSSÁRIO

*Análise do Trabalho – também chamada de análise de cargo é o procedimento utilizado para descrever tanto os diferentes tipos de trabalho quanto as características humanas necessárias para o desenvolvimento das atividades. (SPECTOR, 2004)

colocando pessoas treinadas para desempenhar de maneira precisa as tarefas exigidas no trabalho.

Morgan (1996) relata que tudo aquilo que deve ser pensado é feito por gerentes e planejadores, deixando tudo aquilo que deve ser feito para os empregados.

A Psicologia aplicada ao trabalho desenvolve-se para atender os princípios da “Administração Científica”. Instrumentos e procedimentos são construídos com a finalidade de:

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

Com o objetivo de descobrir o melhor modo de fazer as coisas para planejar os métodos de trabalho, como também, para selecionar e treinar os trabalhadores, os Psicólogos passaram à **análise do trabalho***. Implica desenvolver uma descrição detalhada das tarefas envolvidas num cargo, determinar a relação deste com outro e averiguar o conhecimento, habilidades e capacidades necessários para uma pessoa ter desempenho com sucesso no cargo (ROBBINS, 1999). Por exemplo: como você descreveria o trabalho de um padeiro? Quais são as diferentes tarefas que um padeiro desempenha? Quanto tempo ele leva para executar cada tarefa? Qual é a dificuldade que encontra para desenvolver as tarefas? Quanto tempo demora em aprendê-las? Qual é o perfil de uma pessoa para desempenhar as tarefas exigidas no trabalho de padeiro? (SPECTOR, 2004)

Todas estas questões são respondidas pelos Psicólogos Organizacionais. Eles utilizam uma série de procedimentos e técnicas para realizar a análise do trabalho. Mesmo as atividades mais conhecidas e simples se revelam mais complexas quando decompostas nas

tarefas que a compõem. Assim os Psicólogos entendem que fornecem uma imagem detalhada do trabalho e das características exigidas das pessoas que irão executá-lo.

A análise do trabalho tem muitos objetivos. Por exemplo: para desenvolvimento de carreira é importante definir os conhecimentos, habilidade, aptidões e outras características pessoais relevantes ao trabalho. Um carpinteiro, por exemplo, deve ter **habilidade*** para entender uma planta e manusear ferramentas. Uma competência exige umas ou mais **aptidões***. Exige também outras características, como estar disposto a fazer trabalhos manuais e a trabalhar ao ar livre.

Segundo Spector (2004), outras utilidades da análise do trabalho são:

- **avaliar o desempenho** (estabelecer critérios para a avaliação);
- recrutar e **selecionar** pessoas (traçar as características de pessoal para a contratação);
- **treinar** (elaborar programas educacionais nas áreas necessárias ao bom desempenho das tarefas);
- **definir salários** (determinar uma política de salários adequada às tarefas que cada função desempenha);
- **descrever** o trabalho; e
- elaborar programas de **prevenção** em segurança do trabalho, **planejamento** de trabalho (prevê necessidades futuras para funcionários com conhecimentos, habilidades e aptidões específicas).

Sob a influência do Funcionalismo foi que se desenvolveram os trabalhos de seleção de trabalhadores e planejamento das situações de trabalho. O uso da Psicologia nas situações de trabalho surgiu a serviço da adaptação do trabalhador ao trabalho e ao aumento de produtividade. As grandes empresas constroem até laboratórios com o objetivo de selecionar e treinar trabalhadores. Um exemplo, é o laboratório

GLOSSÁRIO

***Habilidade** – notável desempenho e elevada potencialidade em qualquer dos seguintes aspectos, isolados ou combinados - capacidade intelectual geral, aptidão específica, pensamento criativo ou produtivo, capacidade de liderança, talento especial para artes, e capacidade psicomotora. Fonte: Ferreira (2004)

***Aptidão** – conjunto de requisitos necessários para o desempenho de determinada atividade ou função. Fonte: Ferreira (2004)

[Conheça mais sobre a teoria desenvolvida por Münsterberg no Saiba mais.](#) criado por Münsterberg. Influente na área de seleção e treinamento, ele construiu uma simulação de bonde real com o objetivo de melhorar o desempenho dos motoristas de bonde.

Saiba mais...

- Sobre o modelo filosófico do Pragmatismo em:
<http://br.geocities.com/discursus/moderna/pragmati.html>
- Sobre ergonomia em:
<http://www.abergo.org.br/oqueeergonomia.htm>
- Sobre a teoria de Hugo Münsterberg em:
http://pt.wikipedia.org/wiki/Hugo_M%C3%BCnsterberg

Olá!

Conhecida a história da Psicologia e o seu conceito vamos abordar os objetivos desta ciência.

Sugeríamos que você leia atentamente e busque conhecer as indicações do Saiba mais.

Objetivos da Psicologia

São quatro os objetivos da Psicologia:

- **descrever;**
- **explicar;**
- **prever; e**
- **modificar o comportamento.**

Em alguns estudos, os Psicólogos tentam descrever certos comportamentos. Imagine-se na seguinte situação: você está em um barco e o motor parou.

Tente descrever seus sentimentos e ações: Seu coração dispara, sua respiração aumenta, sua boca fica seca? Você fica imobilizado? Ou você vai ver o que ocorreu com o motor? Joga-se no mar? Apóia-se em outra pessoa?

Essas são descrições de **comportamentos encobertos*** – emoções, sentimentos, pensamentos, etc. – e de comportamentos manifestos.

GLOSSÁRIO

***Comportamentos encobertos** – ocultos ou escondidos e não diretamente observáveis. Fonte: Wikipédia (2007)

A descrição é o objetivo básico de qualquer ciência. Para isso os Psicólogos reúnem fatos a respeito do comportamento observável e dos processos mentais com o objetivo de construir quadros precisos e coerentes do comportamento humano e dos processos psicológicos. Para reunir os dados, os Psicólogos observam diretamente às pessoas em diferentes situações e também recorrem a estratégias indiretas como testes, entrevistas e questionários.

Vamos considerar o estudo da violência entre jovens. Os psicólogos podem observar diretamente brigas e comportamentos destrutivos

entre jovens em diferentes contextos, tais como: escola, bairro, praças ou campos de futebol. Se quiserem saber mais sobre os motivos do comportamento violento terão de utilizar entrevistas, questionários e realizar estudos de caso.

Com os dados descritos com precisão, os psicólogos e pesquisadores do comportamento humano buscam explicar os comportamentos de violência. Uma das formas de se chegar à explicação consiste em relacionar as causas e os efeitos. Geralmente são formuladas explicações plausíveis na forma de hipóteses, ou seja, suposições que devem ser testadas e verificadas dentro do modelo de pesquisa adotado: pesquisa quantitativa ou qualitativa. Exemplo de hipótese: observar violência na TV e no cinema aumenta a agressividade dos jovens. As hipóteses são geralmente formuladas como afirmações, mas na verdade são meras explicações que necessitam ser testadas.

Uma forma de testar a hipótese é verificar a previsão. Se uma hipótese é correta ela deverá ser capaz de antecipar o que acontecerá em situações semelhantes. Suponhamos que a hipótese sobre observar violência na TV e cinema aumenta a agressividade dos jovens seja correta. Os psicólogos podem então antecipar que ter pais agressivos também torna os meninos mais competitivos. Hipótese que também deve ser verificada!

Além de descrever, explicar e prever o comportamento, os psicólogos também dedicam-se a controlar e modificar comportamentos. O termo controlar comportamento nos assusta na medida em que nos coloca como vulneráveis à manipulação de outra pessoa. Os psicólogos geralmente aplicam seus conhecimentos na solução de problemas práticos tais como os conflitos gerados por preconceito, agressividade, situações de estresse, etc., e também para resolver problemas que causam sofrimento às pessoas.

Se assistir a programas violentos na TV causa aumento de agressividade em crianças e jovens, reduzir a apresentação desses programas pode ser uma forma de controlar a violência. Parece fácil, não?

No entanto, os mesmos psicólogos que chegam a essas conclusões advertem que não é tão simples a relação entre causa e efeito, quando se trata do comportamento humano. Muitas variáveis estão colocadas nos contextos humanos.

Outros psicólogos dizem que se o pai acompanha com seu filho os filmes na TV, conversa sobre o conteúdo do filme, e não usa técnicas agressivas na educação, a probabilidade da criança tornar-se agressiva é muito pequena. Para esses psicólogos, o fato da criança assistir a filmes violentos não necessariamente desenvolverá comportamento agressivo. (DAVIDOFF, 1983)

Como já definido, Psicologia é a Ciência que estuda o comportamento e os processos mentais. O termo Ciência significa que os conhecimentos da Psicologia são produzidos a partir dos procedimentos metodológicos aceitos pela comunidade científica.

A metodologia trata das formas de fazer Ciência. É o estudo do caminho pelo qual se atinge um objetivo. Cuida dos procedimentos, das ferramentas e dos caminhos.

É importante saber que a metodologia de pesquisa usada no estudo em Psicologia pode ser:

- **experimental:** neste tipo de metodologia, o pesquisador controla cuidadosamente todas as condições a fim de descobrir relação entre variáveis. Para poder controlar as variáveis, os psicólogos frequentemente fazem as pesquisas experimentais em laboratórios montados especialmente para testar as hipóteses formuladas. A pesquisa relatada por Atkinson (1995) é um exemplo deste modelo. A experiência era sobre o efeito da maconha sobre a memória. Quando os sujeitos participantes da pesquisa chegaram ao laboratório, receberam uma dose oral de maconha em um biscoito. Todos os sujeitos receberam o mesmo tipo de biscoito e as mesmas instruções. A dose de maconha, porém, era diferente: um grupo de sujeitos recebeu 5 mg de THC – o ingrediente ativo da maconha; um segundo grupo recebeu 10 mg de THC; um terceiro recebeu 15 mg de THC; e o quarto grupo 20 mg. Após a ingestão dos biscoitos com o ingrediente ativo da maconha, os sujeitos deveriam memorizar várias listas de palavras. Uma semana

A disciplina de Metodologia da Pesquisa já foi tratada no módulo I. Se você tiver alguma dúvida, volte e releia. O que tratamos aqui é relacionado à disciplina de Psicologia

depois, os sujeitos voltaram ao laboratório e foram solicitados a recordarem tantas palavras quantas pudessem. (Figura 3)

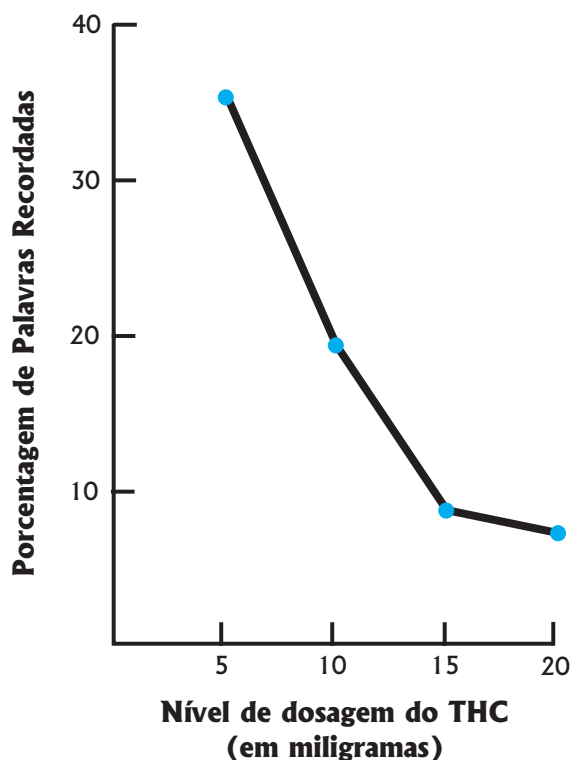


Figura 3: Gráfico da relação entre o grau de dosagem e escore de recordação

Fonte: Atkinson (1995, p. 18)

A Figura 3 mostra a porcentagem de palavras recordadas por cada um dos grupos. Observe que a recordação diminui em função da quantidade de maconha consumida à época em que os sujeitos estudaram as listas. Perceba que havia um plano. Exceto pela dose de maconha, as outras condições continuaram constantes: as instruções aos sujeitos, as listas de palavras a serem memorizadas, o tempo para memorizar e as condições para testar as recordações. Hoje em dia, uma pesquisa como essa sofre restrições de acordo com o código de ética dos psicólogos e dos direitos humanos. (ATKINSON, 1995)

- **não experimental:** metodologia utilizada quando, por motivos éticos ou práticos, é impossível estudar o comportamento em situação de controle experimental. Inclui os métodos de observação natural, estudo de caso, questionários, entrevistas e estudos correlacionais.

Nas observações naturais, os pesquisadores registram o comportamento dos participantes da pesquisa em um ambiente natural, interferindo o menos possível. É uma técnica de coleta de dados muito utilizada no estudo dos indivíduos e dos grupos de pessoas no ambiente da organização.

Estudos baseados em observações naturais mostram que duas pessoas no mesmo cargo não se comportam exatamente da mesma forma. Mesmo em cargos altamente programados, como o trabalho em linha de montagem numa fábrica de automóveis, por exemplo, os comportamentos dos empregados variam. As pessoas fazem seus trabalhos de formas diferentes. Elas variam em termos dos hábitos de trabalho, diferem em rapidez, qualidade do trabalho, cooperação com os colegas, habilidade de lidar com situações de pressão, etc. As pessoas variam também no grau de motivação, criatividade e grau de esforço no desempenho, aprendizado das tarefas que exercem em seus trabalhos, importância que atribuem ao fator segurança, reconhecimento social, promoção e desafios no trabalho. Por meio dos estudos observacionais os pesquisadores chegaram à conclusão de que, para entender produtividade de empregados, rotatividade e satisfação no trabalho, é preciso reconhecer a influência exercida pelas diferenças psicológicas individuais (ROBBINS, 1998).

O método do estudo de caso é uma ferramenta fundamental da Ciência Social (YIN, 2001) e particularmente valiosa nas áreas da Psicologia Clínica e do Desenvolvimento. Na área da Psicoterapia, a observação e descrição sistemática e cuidadosa de casos individuais foi o marco inicial para o desenvolvimento do conhecimento científico. Isso começou com os estudos de Freud da Teoria da Psicanálise por meio da descrição detalhada e discussão de casos clínicos.

Os estudos de caso em Psicologia são coletas de dados pormenorizados a respeito do comportamento de um indivíduo ou grupo – uma família, comunidade, trabalhadores, organização, por exemplo – durante muito tempo.

Edwards (1999) resume a importância do estudo de caso:

Qualquer processo de pesquisa envolve um conjunto de procedimentos sistemáticos e rigorosos, para que seja respondi-

da uma pergunta específica. Tais procedimentos incluem observação, descrição, classificação, experimentação e interpretação (GELFAND; JENSON; DREW, 1988). Quando são aplicados a um grande número de pessoas, como ocorre em muitas pesquisas quantitativas, com frequência, existem poucas informações em profundidade sobre cada pessoa, e são avaliadas apenas as variáveis específicas. Os estudos de caso oferecem a vantagem de que podem ser utilizados recursos para uma investigação muito mais completa de cada indivíduo, revelando um conjunto complexo de informações qualitativas psicologicamente ricas, que propiciam uma compreensão profunda (EDWARDS, 1999, p. 26).

Cada vez mais em Psicologia e nas Ciências Sociais os pesquisadores reconhecem a importância do estudo de caso e investigações de um único caso para o desenvolvimento da base de conhecimento que não pode ser obtido através dos projetos de pesquisa tradicionais. (BELLACK, HERSEN 1984; COHEN, 2003)

GLOSSÁRIO

***Anfetamina** – líquido incolor, com ação marcada sobre o organismo humano, e utilizado como vasoconstritor e como estimulante; benzedrina. Fonte: Ferreira (2004)

- **Métodos correlacionais** produziram pesquisas importantes no campo da Psicologia. Algumas vezes os pesquisadores interessam-se por problemas de causa e efeito, mas não podem realizar experiências. Por exemplo: se a ingestão de doses elevadas da droga **anfetamina*** causa paranóia; se determinado tipo de lesão cerebral produz dificuldade de linguagem; se interesses diferentes entre cônjuges levam ao divórcio; ou se as pessoas submetidas a muitas tensões tendem a apresentar problemas físicos. Quer dizer: o volume das tensões e o número de doenças correlacionam-se positivamente. Em teoria, essas conclusões são exemplos de causalidade aceitáveis.

O modelo não experimental de pesquisa adota muitas formas. Os pesquisadores podem realizar estudos permanecendo durante longo período no contexto físico do grupo que estudam, enquanto observam e tomam notas interferindo o menos possível. Podem utilizar várias técnicas para coleta de dados, tais como os questionários, as entrevistas, os testes padronizados e os inventários construídos para prever comportamentos. Por exemplo: vulnerabilidade a drogas e modelos de educação dos pais e professores.

O pesquisador pode também ser um membro do grupo que estuda, como é o caso da pesquisa participante. Um exemplo de pesquisa participante seria você ir trabalhar como gari para estudar como esses profissionais são tratados pelas pessoas que circulam na cidade. Essa pesquisa já foi realizada e o pesquisador (COSTA, 2004) chegou à conclusão de que não era visto pela grande maioria das pessoas com as quais se encontrava enquanto desenvolvia seu trabalho. Era como se “eu fosse invisível”, “as pessoas não me viam”, falou o pesquisador participante.

Saiba mais...

■ Centro de Pesquisa em Psicologia da Faculdade de Ciências e Letras da UNESP em:

<http://www.assis.unesp.br/cppa/>

■ Um serviço de atendimento psicológico à comunidade em:

<http://www.pucsp.br/clinica/>

■ Laboratórios de estudos de Psicologia em:

<http://www.psi-ambiental.net/>

<http://www.ip.usp.br/laboratorios/lacri/index2.htm>

Psicologia Organizacional e do Trabalho

A Psicologia Organizacional refere-se ao desenvolvimento e à aplicação de princípios científicos no ambiente de trabalho. Estuda como o comportamento das pessoas afeta e é afetado pelo ambiente físico e a cultura no local de trabalho. (HUFFMAN, 2003)

A Psicologia do Trabalho é uma área jovem no Brasil. As primeiras publicações começaram em meados da década de 1980. (LIMA *apud* CODO, 2004)

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

- **psicologia dos fatores humanos:** melhoria do *design* da função das máquinas e do ambiente de trabalho;
- **psicologia de recursos humanos:** recrutamento, teste, treinamento, adequação e avaliação de funcionários; e
- **psicologia organizacional:** estilo gerencial, motivação de trabalhadores e satisfação no trabalho. (HUFFMAN, 2003)

O campo de atuação da Psicologia Organizacional e do Trabalho tem larga abrangência, como escreveram Zanelli e Bastos (2004),

[...] uma vez que busca compreender o comportamento das pessoas que trabalham, tanto em seus determinantes e suas conseqüências, como nas possibilidades da construção produtiva das ações de trabalho, com preservação máxima da natureza, da qualidade de vida e do bem estar humano.

No senso comum, de algum modo, todas as pessoas elaboram teorias para entender o comportamento e, se não fosse assim, seria impossível interpretar a ação no cotidiano da convivência humana. Isso também ocorre quando as pessoas observam o comportamento humano em organizações de trabalho ou, simplesmente, quando observam outras pessoas trabalhando, em qualquer que seja o contexto. A Psicologia (e outras áreas de conhecimento), ao procurar compreender o comportamento humano no contexto de trabalho, também elabora teorias. Contudo tais teorias diferem das do senso comum, à medida que as interpretações são feitas com a preocupação de obter consistência lógica na articulação de conceitos, com base em observações cuidadosas e em sistemática utilização dos procedimentos de pesquisa ou de intervenção. Isso é próprio do que é conhecido como disciplina científica ou como área de conhecimento científico e suas decorrentes atividades de aplicação. Também nesse âmbito, sempre existem razões que explicam o comportamento, bem mais complexas do que os modelos do senso comum tendem a estabelecer.

De um modo simples, o conceito de comportamento, transposto para a área da Psicologia Organizacional e do Trabalho, pode se apreendido como o fazer humano no ambiente do trabalho. Não se restringe, portanto, àquilo que pode ser observado diretamente, incluindo estados subjetivos, intenções, motivações, crenças e valores. Esse fazer humano implica uma unidade complexa que articula, no plano pessoal,

as dimensões cognitiva e afetiva; unidade que integra, em cada ação específica, fatores individuais, sociais e culturais. (ZANELLI; BASTOS, 2004, p. 483)

RESUMO

Nesta primeira Unidade vimos o conceito e os objetivos da Psicologia, a ciência que estuda o comportamento e os processos mentais. Conhecemos a sua história, sua origem e os primeiros estudos da Psicologia Científica. Para tanto, apresentamos a metodologia de pesquisa usada no estudo em Psicologia e a aplicação de princípios científicos no ambiente de trabalho. Através da Psicologia Organizacional vimos como o comportamento das pessoas afeta e é afetado pelo ambiente físico e a cultura no local de trabalho.

Saiba mais...

Para você aprofundar as questões abordadas nesta Unidade, leia os textos complementares que seguem e pesquise os links sugeridos.

■ Texto 1:

Leia o caso que foi apresentado por Stones (1969) para a introdução do seu livro “Psicologia Educacional” e tire suas conclusões sobre o clássico debate entre inatistas e empiristas.

“Viki” era uma chimpanzé criada na casa dos psicólogos norte-americanos C. e K. Hayes. Eles a criaram desde seu nascimento, na medida do possível, como um ser humano. Quando Viki demonstrava deficiência em algum aspecto de seu desenvolvimento aplicavam uma formação especial. Como resultado

de seu novo ambiente, Viki desenvolveu uma maior afinidade com os bebês humanos que com os demais chimpanzés. Conseguia realizar atividades que requeriam uma capacidade muito superior a que demonstram os animais semelhantes criados em seus ambientes normais. Aprendeu a tirar o pó, a lavar pratos, a apontar lápis, a pintar móveis, e podia realizar testes psicológicos elaborados para crianças de sua idade, sempre que não fosse necessária a linguagem. Em muitos aspectos, Viki fez os mesmos progressos que uma criança de sua idade; as diferenças mais importantes surgiram no desenvolvimento da linguagem, no que Viki desenvolveu muito pouco. Provavelmente porque o cérebro do chimpanzé não possui as zonas que nos humanos chamamos centro da linguagem.

Viki foi criada em um ambiente que para, um chimpanzé, era muito estimulante. Com frequência se via enfrentando problemas para solucionar, e os psicólogos ajudavam sempre que tinha dificuldades. Ao contrário, os chimpanzés dos parques zoológicos gozam de ambientes pouco estimulantes e, em consequência, desenvolvem atitudes muito mais limitadas.

Em 1945, R. A. Spitz realizou uma pesquisa sobre o desenvolvimento psíquico e somático de certo número de crianças criadas em uma casa de crianças abandonadas. Suas idades oscilavam entre dois a quatro anos. De vinte crianças, cinco

eram totalmente incapazes de andar e somente cinco podiam fazê-lo com ajuda. Doze não comiam sozinhas com colheres e só uma podia vestir-se, nenhuma aprendeu a usar banheiros. Seis eram incapazes de falar e só uma conseguia articular frase. A maioria das crianças tinha o aspecto físico que correspondia à metade de sua idade. Temos que sublinhar que não eram mal atendidas. Tinham cuidados médicos e uma dieta adequa-

Para saber mais

***René Spitz – (1887-1974)** nasceu na Áustria e imigrou para os Estados Unidos. Representante da Psicanálise Genética, é um dos primeiros a utilizar a observação direta de crianças para construir sua teoria da “organização do psiquismo”. Descreveu o “hospitalismo”, reação de sofrimento ligada ao confinamento prolongado em hospital ou a efeitos nocivos da internação em instituição durante o primeiro ano de vida. Spitz relacionou o quadro de depressão apresentado por essas crianças com a separação da mãe. (AJURIAGUERRA, 1980)

da e não haviam sido expostas a nenhuma enfermidade. O anormal em suas histórias foi à carência de estímulos sociais nos primeiros anos de suas vidas.

Estas pesquisas ilustram a importância da aprendizagem para o desenvolvimento. Nos humanos a aprendizagem começa no nascimento, possivelmente antes, dizem alguns psicólogos. Sabemos também que aspectos importantes do meio social estão fora do alcance dos pais e professores. (STONES, 1969)

■ Texto 2

Sobre a Administração Científica de Taylor muitas críticas foram escritas. Leia o que escreveu Morgan (1996) no livro “Imagens da Organização”:

A Teoria da Administração Clássica e a Administração Científica foram, cada uma delas, lançadas e vendidas aos administradores como “a melhor maneira de organizar”. Os primeiros teóricos acreditaram que haviam descoberto os princípios de organização que, se fossem seguidos, iriam mais ou menos resolver os problemas administrativos para sempre.

Muito da apatia, descuido e falta de orgulho tão frequentemente encontrados nos ambientes de trabalho modernos, não é pura coincidência: é cultivado pelo enfoque mecanicista da organização que domina a vida do trabalho. A racionalidade subjacente ao planejamento mecanicista é aquilo que pode ser descrito como racionalidade “funcional” ou “instrumental”. Origina-se da forma como as pessoas e os cargos se encaixam num planejamento rígido. Esse tipo de racionalidade contrasta com a “racionalidade substancial” dos sistemas nos quais as pessoas são encorajadas a determinar se aquilo que estão fazendo é apropriado e então ajustar apropriadamente as várias ações. Considerando que os princípios dos costumes burocráticos são racionais por causa do seu lugar em meio ao todo, a racionalidade substancial requer ações que sejam orientadas por esclarecimentos inteligentes da situação toda. Considerando que a racionalidade burocrática é mecânica, a racionalida-

de substancial é reflexiva e auto-organizadora. A organização mecanicista desencoraja a iniciativa, encorajando as pessoas a obedecer a ordens e a manterem a sua posição em lugar de se interessarem por desafiar e questionar aquilo que estão fazendo. As pessoas que numa burocracia questionam a sabedoria da prática convencional são vistas com freqüência como causadoras de problemas. Assim sendo, a apatia muitas vezes reina à medida que as pessoas aprendem a sentir-se impotentes a respeito dos problemas que são coletivamente compreendidos e que, em última análise, têm o poder para resolver (MORGAN, 1996, p.40).

Olá!

Chegamos ao final da Unidade 1, onde você conheceu ou relembrou os conceitos, a história e os objetivos da Psicologia. Chamamos a atenção para a Psicologia Organizacional e a do Trabalho, que estudam como o comportamento das pessoas afeta e é afetado pelo ambiente físico e pela cultura local do trabalho.

Esses conhecimentos são fundamentais para que você prosiga de forma eficiente e eficaz nesta disciplina.

Caso tenha ficado alguma dúvida em algo que lhe foi apresentado, volte, releia e, se necessário, faça contato com seu tutor para esclarecer.

UNIDADE



Teorias em Psicologia

Objetivo

Nesta Unidade você vai conhecer as principais Escolas de Psicologia aceitas na atualidade pela comunidade científica, bem como as três principais Teorias da Psicologia: Behaviorista, Psicanalítica e Gestalt.

Principais Teorias em Psicologia

Caro Estudante!

Você já parou para refletir se existe uma Psicologia ou várias PsicoLOGias? E qual seria o paradigma para o estudo do homem e das organizações na contemporaneidade?

Para responder a tais questionamentos é preciso que você conheça as diferentes Teorias que compõem a Psicologia e perceba a diversidade e multiplicidade de olhares sobre o homem. Uma coisa é achar que existe só uma forma de pensar o homem, outra é reconhecer que o pensamento sobre o comportamento humano não é único e sofreu transformações ao longo da história.

Para isso, vamos conhecer o que essas teorias estudam, como elas pensam o homem, além de ver um exemplo de como isso se aplica quanto à Administração.

Convidamos você também para refletir sobre as várias tendências da Psicologia e as conclusões que tiramos das diversas perspectivas sobre o estudo do comportamento humano. Não perca tempo! Inicie a leitura e lembre-se que você não está sozinho.

Bons estudos!

Na Unidade 1 você viu a importância que as idéias dos funcionalistas tiveram na formação da cultura dos Estados Unidos. Agora vamos conhecer a teoria comportamental que também tem origem nesse pensamento. Apresentamos os conceitos mais importantes que pesquisadores como Ivan Pavlov e B. F. Skinner utilizaram para explicar como aprendemos.

Para saber mais

***Ivan Petrovich Pavlov** – (1849-1936), Fisiólogo premiado por suas descobertas sobre os processos digestivos de animais. No entanto, veio a entrar para a história por sua pesquisa em um campo que se apresentou a ele quase que por acaso: o papel do condicionamento na Psicologia do comportamento. Recebeu o Prêmio Nobel. Fonte: Wikipédia (2007)

***Burrhus Frederic Skinner** – (1904-1990) autor e Psicólogo norte-americano, conduziu trabalhos pioneiros em Psicologia experimental e era proponente do Behaviorismo Radical, abordagem que busca entender o comportamento inteiramente em função da história ambiental de reforçamento. Fonte: Wikipédia (2007)

Comportamento inato e aprendido

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

O comportamento inato aparece quando algum tipo de estímulo dispara o comportamento. Um exemplo de comportamento **reflexo*** é quando um mosquito aproxima-se de nossos olhos e automaticamente os fechamos; quando tocamos algo quente e puxamos nossa mão; ou quando o recém nascido sente um leve toque na bochecha e vira a cabeça procurando com a boca o bico do peito que o amamenta. Os reflexos possibilitam ao animal responder automaticamente a estímulos ambientais necessários para sua sobrevivência. (HUFFMAN, 2003)

GLOSSÁRIO

***Reflexo** – respostas involuntárias, não aprendidas, de uma parte do corpo a um estímulo externo e que não requerem comando do cérebro. Fonte: Ferreira (2004)

***Condicionamento** – processo de associação de uma reação reflexa a um estímulo que habitualmente não a desencadeia. Fonte: Priberam (2007)

Mas como aprendemos? Vamos explicar:

Atualmente os Psicólogos concordam que aprendemos muitos comportamentos por uma variedade de métodos. No entanto, nem sempre foi assim. Algumas teorias de aprendizagem acharam que tinham descoberto uma única forma de aprender: uma associação entre estímulos externos e uma resposta. Essa associação é chamada de **condicionamento***. Um tipo de condicionamento é o condicionamento clássico descoberto por Pavlov. Outro é o chamado de condicionamento operante descoberto por Skinner. (*Ibid*)

A partir de agora vamos estudar estes tipos de aprendizagem.

Psicologia Comportamental

A Psicologia do Comportamento ou Behaviorismo nasceu com **John Watson** nos Estados Unidos por volta de 1912. Esta teoria teve grande influência no panorama universal da Psicologia. A prova de sua importância é a definição de Psicologia como estudo do comportamento, que é reproduzida, hoje em dia, pela maioria dos manuais de introdução à Psicologia.

O **Behaviorismo** considera que o comportamento deve ser estudado objetivamente como resposta a um estímulo. Embora tenha nascido na América, a partir do Funcionalismo, tem suas raízes também no Darwinismo e nos Reflexologistas russos, sobretudo Pavlov, que você irá estudar a seguir.

Para saber mais

***John Broadus Watson** – (1878-1958), doutor pela Universidade de Chicago sob orientação da Escola Funcionalista. Estava convencido da visão funcionalista, com seu interesse pela adaptação do organismo ao seu ambiente, diante da qual a análise da consciência em seus elementos parecia pouco importante, desinteressante e inadequada. Naquela época a Psicologia enfrentava o problema da objetividade. A solução foi sustentar que os próprios dados objetivos constituem a soma total da Psicologia, como já o haviam feito os Fisiologistas russos Sechenov e Pavlov. Fonte: Herrnstein; Boring (1971)

Aprofunde seus conhecimentos sobre o Behaviorismo no Saiba mais.

Saiba mais...

■ Sobre a Psicologia do Comportamento em:
<http://pt.wikipedia.org/wiki/Behaviorismo>

■ A obra referencial de Pavlov é *Os reflexos condicionados aplicados a psicopatologia e psiquiatria*, que foi publicada no Brasil em 1960, onde apresenta os artigos e informes relacionados com os problemas psiquiátricos que o ocuparam durante 20 anos. Leia mais sobre Pavlov em:
<http://pt.wikipedia.org/wiki/Pavlov>

O reflexo condicionado

“Porque cachorro mordido por cobra tem medo de lingüiça?”

“Quem com leite queimou-se, na água sopra.”

“Gato escaldado tem medo de água fria.”

Você sem dúvida conhece esses provérbios. Eles descrevem precisamente o comportamento que se baseia nos reflexos condicionados. Imaginemos que uma criança quis beber leite quente e se queimou. Ao notar que se queimava, pôs-se a soprar para esfriar o leite. Desde então, começou a soprar qualquer líquido, antes que se queimasse novamente. Todos os líquidos converteram-se para ela em excitantes que lhe provocam o reflexo de “soprá-los”.

O mesmo aconteceu com o “gato escaldado”, que tem medo de água mesmo quando fria.

Como explicamos esses comportamentos?

Um experimento para explicá-los foi realizado por Pavlov. Em 1880, quando fazia investigações sobre o aparelho digestivo de cachorros, notou que os animais salivavam não apenas quando era colocada comida em sua boca, mas quando enxergavam a comida. A função da saliva consiste em facilitar a digestão do alimento e o estímulo natural que produz essa saliva é a presença da comida na boca. A salivação na vista da comida é a resposta do animal a um estímulo diferente do que naturalmente deveria desencadeá-la. O lógico seria pensar que se tratava de uma resposta adquirida, ou seja, o animal teria que ter aprendido em sua vida que substâncias eram comidas e quais não, pois em outro caso salivaria continuamente.

O animal havia aprendido que, à vista da comida, chegaria em seguida algo para comer. A constatação para nós hoje pode parecer ridícula, elementar, porém constitui o ponto de partida de grande parte da moderna Psicologia da aprendizagem.

Pavlov desenhou seus métodos experimentais até que foi capaz de medir com precisão o alcance da resposta adquirida. Colocou o cachorro em uma sala preparada para eliminar estímulos estranhos. Apresentava o som de uma campainha (um estímulo neutro) em seguida a comida e assim induzia a que o animal segregasse saliva. Depois, se a resposta natural de salivar ao sentir a comida na boca era estável e invariável, a resposta adquirida da salivação ao sentir um estímulo anteriormente neutro era instável e suscetível de desaparecer se não viesse seguida da apresentação do estímulo natural.

Dada a instabilidade da resposta adquirida, Pavlov a chamou de resposta condicionada. A resposta que anteriormente chamamos de natural, ele chamou de resposta incondicionada; a estímulo natural, de estímulo incondicionado; e ao conjunto do estímulo seguido de resposta ele denominou reflexo.

Assim, a salivação diante da presença da comida na boca é um reflexo incondicionado, posto que aparece, independente de outros fatores, enquanto que a salivação diante do som de uma campainha é um reflexo condicionado, cuja estabilidade depende de outros fatores, principalmente de que a resposta condicionada venha seguida de estímulo incondicionado. (LUNDIN, 1972)

Antes de seguirmos para o condicionamento operante, vamos ver se você fixou estes nomes fazendo a correspondência certa:

- | | |
|----------------------------|--|
| a) resposta natural | () resposta condicionada |
| b) estímulo incondicionado | () resposta incondicionada |
| c) reflexo condicionado | () comida |
| d) reflexo incondicionado | () salivação diante do som da campainha |

Pavlov continuou suas pesquisas durante toda sua vida. Elaborou as leis do condicionamento e considerou que a aprendizagem tem lugar mediante a formação de intrincados sistemas de reflexos condicionados, baseados em reflexos incondicionados.

3 O condicionamento operante

B. S. Skinner (1904-1990) foi quem contribuiu efetivamente para nossa compreensão do condicionamento.

No primeiro capítulo do livro *Comportamento Verbal* (1978), Skinner escreveu:

Os homens agem sobre o mundo, modificam-no e, por sua vez são modificados pelas conseqüências de sua ação. Alguns processos que o organismo humano compartilha com outras espécies alteram o comportamento para que ele obtenha um intercâmbio mais fácil e mais seguro em determinado meio

Nas obras escolhidas de Pavlov, editadas no Brasil, em 1962, há uma autobiografia. “Nasci em Riazan, em 1849, na família de um sacerdote. Recebi minha instrução no seminário local. Lembro-me dele com um sentimento de gratidão. Tínhamos alguns professores excelentes. Naquela época, em geral, existia a possibilidade de darmos livre curso às nossas tendências intelectuais. Podíamos tirar notas baixas em uma disciplina ou sermos reprovados em outra, sem que nos expuséssemos a quaisquer contratempus, ou a uma possível expulsão: a conseqüência, ao contrário, se resumia ao fato de que passávamos a ser objeto de particular atenção. E uma dúvida surgia: não seríamos um gênio?” (Pavlov, 1962)

ambiente. Uma vez estabelecido um comportamento apropriado, suas conseqüências agem através de processos semelhantes para permanecerem ativas. Se, por acaso, o meio se modifica, formas antigas de comportamento desaparecem, enquanto novas conseqüências produzem novas formas. (SKINNER, 1978, p. 15)

Skinner estabeleceu a diferença entre o condicionamento operante e o condicionamento estudado por Pavlov, chamado de condicionamento clássico. Este, conforme vimos, envolve a aprendizagem de respostas reflexas e involuntárias a um estímulo que normalmente não causa aquela resposta (Quadro 1). O condicionamento operante envolve a aprendizagem de uma resposta voluntária ao estímulo mediante conseqüências de respostas anteriores (Quadro 2).

Veja no Quadro 1 as diferenças:

(E= estímulo, R= resposta, (E-R) = reflexo, = “seguido de”)

• **Condicionamento clássico:**

E1 ----- R1 (audição do som da campainha, carente de importância)
Campainha

E2 ----- R2 (salivação provocada pela comida)
Comida

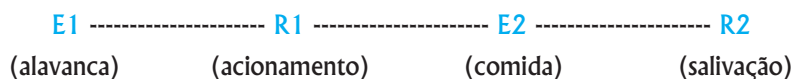
E1 desencadeia naturalmente R1 a qual não tem importância.
E2 desencadeia naturalmente R2, porém, dado que E1 foi apresentado ao mesmo tempo que E2, E1 será associado com R2, de modo que E1 provoca finalmente R2. Podemos então indicar que:

E1 ----- R2 ----- E2 ----- R2
(campainha) (salivação) (comida) (salivação)

Quadro 1: Condicionamento clássico

Fonte: elaborado pela autora

• **Condicionamento operante:**



Quadro 2: Condicionamento operante

Fonte: elaborado pela autora

No condicionamento operante o animal faminto é colocado em uma “caixa de Skinner”. O acionamento da alavanca pelo animal não produzirá a liberação de toda a comida, mas a apresentação de um pouco de comida. Assim, nosso diagrama explica-se da seguinte maneira: a alavanca atua como estímulo, completamente neutro no primeiro caso. O animal responde ao estímulo pressionando a alavanca inicialmente no curso de sua conduta investigadora. A resposta do acionamento é operante na produção de um reforçador (a comida), que atua logo como estímulo (E2) para a resposta R2 (secreção de saliva). Como o alimento é insuficiente para satisfazer o animal, ele continuará sua conduta investigativa até que acione uma vez a alavanca e consiga uma quantidade adicional. Finalmente, continuará acionando a alavanca até que se sacie.

Neste momento intervém Skinner fazendo com que os reforçadores (a comida) sejam apresentados de acordo com uma série de planos. Em um plano todas as respostas são reforçadas, outro plano só reforçará cada 10 respostas, ou talvez o experimentador reforce a atividade a intervalos de 10 minutos, e assim sucessivamente. Variando os planos de reforço o experimentador consegue formas de comportamento muito interessantes, muitas das quais explicam grande parte da aprendizagem humana.

Observando atentamente as experiências citadas, percebemos que nós todos temos condicionamentos, respostas emocionais a certas palavras, e essas respostas são diferentes do nosso amigo porque nossas experiências são únicas. Assim, vamos ver se você é condicionado.

Leia a seguir a lista de palavras:

rock	pai	chocolate	prova
papai noel	comunismo	família	férias
mãe	aranha	jiló	lasanha
música clássica	Hitler	Tiradentes	avião

O que você sente quando lê estas palavras? Você sente tristeza, alegria, raiva, medo, saudades, conforto ou incômodo? Suas reações, se positivas ou negativas, são resultados de sua própria história pessoal de condicionamento clássico (Fonte: adaptada de HUFFMAN, 2003).

Em um estudo clássico de condicionamento de respostas emocionais, os pesquisadores condicionaram os participantes da pesquisa a experimentar respostas emocionais para apelidos como, por exemplo, “Zéca” e “Joca”. Eles parearam uma palavra neutra (como o apelido “Zéca”) a um estímulo condicionado (como a palavra “mau”), que seus participantes já tinham sido condicionados a associar com um estímulo negativo. Tal pareamento produzia uma nova resposta emocional (um sentimento negativo, de insatisfação) para a palavra neutra, nesse caso Zéca.

Para exemplificar a aplicação da Teoria Comportamental na Administração, há estudos mostrando que, embora os administradores e gerentes falem muito do “*poder do pensamento positivo*”, muitas vezes estão mais preocupados em controlar e punir seus funcionários do que recompensar. Por exemplo: você já se deparou com gerentes que sempre estão preocupados que os funcionários possam enganá-los? Eles tendem a punir com mais frequência pelos erros do que recompensar seus funcionários pelos acertos. Isso pode não ser muito eficaz para gerar comportamentos produtivos nos trabalhadores. A recompensa em geral funciona melhor que a punição, que gera comportamento de fuga ou evitação.

O **comportamento ignorado*** ou punido, seja diretamente, seja pela suspensão das recompensas previstas, tende a desaparecer. Punição é geralmente associada a procedimento disciplinar desagradável, como surra, isolamento ou supressão de privilégios. No entanto os psicólogos definem punição como aquela que ocorre, e apenas quan-

GLOSSÁRIO

***Comportamento ignorado** – quando não é seguido de reforço. A interrupção do reforço leva ao enfraquecimento do comportamento até a sua extinção. Fonte: elaborado pela autora

do, um operante é acompanhado por uma conseqüência que reduz sua freqüência em situações semelhantes. Os psicólogos consideram bater, gritar, “dar bronca” e eventos semelhantes como punições apenas naqueles casos em que tais atitudes enfraquecem o comportamento precedente. (DAVIDOFF, 1983)

Imagine trabalhar em uma atividade repetitiva e monótona e ainda ser proibido de conversar com seus colegas. Isso, com certeza, não eliminaria sua necessidade de contato social. Quando o encarregado de controlar a produção – “o gerente” – não estivesse presente, você e seus colegas iriam conversar, pela necessidade de satisfazer uma necessidade social ou até pela alegria de “contrariar o chefe”.

Por exemplo, em uma prisão onde os presos fabricavam placas de automóvel, os guardas estabeleciam um rígido controle ao comportamento deles e ainda puniam as infrações. Apesar disso os prisioneiros conseguiam burlar os guardas imprimindo letras de cabeça para baixo, escrevendo palavras nas placas e até fabricando cinzeiros com o metal.

Você pode perceber que o controle rígido com ameaças e punições nem sempre é eficiente. Um sistema de recompensas com base em incentivos positivos relacionados às necessidades das pessoas parece ter mais sucesso para o estabelecimento do comportamento desejado. (COHEN, 2003)

Refleta sobre a seguinte questão: Qual o modelo de homem da Teoria Comportamental?

A Teoria do Comportamento é a perspectiva dentro da Psicologia que mais dá ênfase ao processo de aprendizagem. Considera que a maior parte do comportamento humano é aprendida. A compreensão da constituição da pessoa – a personalidade – começa pela observação de como e em que condições o comportamento é aprendido. Os comportamentalistas enfatizam que, embora existam fundamentos biológicos para o comportamento, que são estabelecidos na concepção – alguns de nós seremos altos ou baixos, loiros ou morenos, fracos ou fortes –, a maioria das diferenças individuais entre as pessoas é, no entanto, produzida pelas diferenças históricas de desenvolvimento que cada uma teve.

Construindo um conceito de aprendizagem

Qual afirmação abaixo, em sua opinião, melhor define aprendizagem?

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

Comentários:

A primeira afirmação é ingênua e equivocada porque supõe que tudo que o professor informa o aluno assimila – e sabemos que isto não ocorre.

A segunda afirmação é muito restrita, pois precisamos de uma definição mais ampla que permita abrigar várias teorias. Aprendemos apenas comportamentos adequados? E os inadequados? E os comportamentos que nos fazem sofrer?

Por exemplo, os neuróticos aprendem as formas inadequadas de comportamento ligadas a seu quadro sintomático. Também aprendem a superá-las. A dependência ao álcool e ao fumo é aprendida. O conhecimento dos processos de aprendizagem, junto com outras técnicas terapêuticas, ajuda os terapeutas a ensinarem seus pacientes a superar suas formas “anormais” de comportamento. No entanto, não podemos deixar de reconhecer que o que é considerado normal em uma sociedade pode não ser em outra. Podemos aceitar provisoriamente como inadequado um comportamento que causa sofrimento a si mesmo e a outras pessoas.

Chegamos à conclusão, com estes exemplos, de que a aprendizagem deve ser considerada como um processo ativo por parte do sujeito que aprende. Vamos aceitar que a pessoa dependente ao álcool aprendeu a viver sem a bebida a menos que observemos realmente uma mudança em sua conduta, ou que o neurótico estará curado quando desaparecerem as manifestações de sua neurose. Portanto, não podemos dizer que ocorreu aprendizagem até que seja possível de alguma maneira observar mudanças produzidas no comportamento, este aqui empregado como toda atividade do homem e do animal em resposta a uma situação dada.

E na organização? Como o administrador supõe que os trabalhadores aprenderam? É impossível sem que os trabalhadores manifestem no comportamento que aprenderam. Isso só será possível se o “clima” vigente na organização permitir que eles falem e ajam com autonomia.

Nos exemplos citados a parte essencial da aprendizagem compreende a experiência que desencadeia a mudança de comportamento.

Podemos concluir que a aprendizagem se realiza sempre que a atividade de um organismo produz uma mudança relativamente permanente de seu comportamento. (DAVIDOFF, 1983)

Modelagem de novos comportamentos

Quando gerentes usam os conhecimentos sobre condicionamento para mudar o comportamento dos empregados da maneira que beneficie a produtividade e a organização, estão modelando o comportamento. (ROBBINS, 1999)

Por exemplo, vamos imaginar que o comportamento de um empregado é incompatível, na maior parte do tempo, com as normas estabelecidas na organização. Se a gerência recompensasse essa pessoa somente quando ela mostra respostas desejáveis, haveria muito pouco reforço acontecendo. Nesse caso é preciso fazer um plano de modelagem para atingir o comportamento desejável. A modelagem do

Para saber mais

***Sigmund Freud** – (1856-1939), médico neurologista e fundador da Psicanálise. Interessou-se inicialmente pela histeria e, tendo como método a hipnose, estudou pessoas que apresentavam esse quadro. Freud, além de ter sido um grande cientista e escritor, possui o título de ter realizado uma revolução no âmbito humano: a idéia de que somos movidos pelo inconsciente. Fonte: Wikipédia (2007)

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

Na aplicação da Teoria da Aprendizagem na escola e na organização, temos muito que discutir, dado que o núcleo do trabalho experimental foi feito principalmente com animais. Significa que temos de prestar muita atenção quando transportamos os resultados dos estudos feitos com animais para a aprendizagem humana. No entanto, estes estudos são importantes, já que no comportamento mais simples dos animais podemos ver alguns dos traços da aprendizagem humana.

No final do Século XIX e início do Século XX, enquanto nos Estados Unidos dominava o pensamento Funcionalista, na Europa duas outras teorias estavam em formação: a Psicanálise e a Gestalt.

A Psicanálise, que surge da prática médica de **Sigmund Freud**, enfatiza os processos inconscientes. A **Gestalt*** surge como escola a partir de crítica ao Estruturalismo, sobretudo contra a prática de se reduzir experiências complexas a elementos simples.

GLOSSÁRIO

***Gestalt** – é um termo intraduzível do alemão, utilizado para abarcar a teoria da percepção visual baseada na Psicologia da forma. Fonte: Wikipédia (2007)

Lembre dos estudos de Wundt que você viu na Unidade 1.

Saiba mais...

■ Sobre o Estruturalismo em:
<http://pt.wikipedia.org/wiki/Estruturalismo>

Psicologia da Gestalt

Como nós percebemos?

No dia-a-dia, não estamos conscientes dos processos que determinam nossa percepção. Nós raramente paramos para analisar as sensações que nos chegam e como as interpretamos, se correspondem à percepção da visão, audição ou tato. Sabemos apenas que enxergamos, ouvimos e respondemos a situações em contextos significativos. Esta é uma característica humana em relação a tudo que é familiar no meio ambiente. Dessa maneira, costumamos organizar coisas em nossa mente a partir de uma forma, uma figura, uma melodia, ou uma cena que estrutura o todo significativo. Não vemos primeiro as partes e depois o todo. Qualquer que seja a percepção ela é uma experiência unificada. Se olharmos um rosto, por exemplo, não enxergamos primeiro o nariz, depois a boca e depois os olhos. Não enxergamos suas partes, mas percebemos o rosto todo que reconhecemos como de pessoa amiga ou não.

Analise este exemplo:

Se duas linhas, não muito afastadas uma da outra, são apresentadas de forma instantânea e sucessiva a certa velocidade, nós não veremos duas linhas, mas apenas uma só movendo-se da posição da primeira linha para a da segunda. Veja bem, não há movimento, as duas linhas são estáticas e estão separadas no tempo e no espaço. O que vamos ver? Veremos sem dúvida um movimento. Se uma pequena mudança na apresentação das linhas for feita, se o intervalo de tempo for suficientemente reduzido, nós veremos ao mesmo tempo duas linhas paradas, lado a lado; se o intervalo de tempo for aumentado em grau suficiente, veremos primeiro uma linha, e depois a outra, separadas no tempo e no espaço. Esses fenômenos são bem comuns e verificam-se em todos os filmes.

Da tentativa para explicar esses acontecimentos é que surge a Psicologia Gestalt, que, como você já sabe, quer dizer “forma”, “forma total unitária” ou “configuração integral”.

Lembre-se da Unidade 1? A explicação para formar a percepção baseava-se na noção de que as sensações simples constituem a configuração que percebemos.

GLOSSÁRIO

*Percepção – conjunto de processos psicológicos pelos quais as pessoas reconhecem, organizam, sintetizam e conferem significação (no cérebro) às sensações recebidas dos estímulos (órgãos dos sentidos). Fonte: STEMBERG (2000, p. 435)

A Escola Gestáltica de Psicologia é uma reação à abordagem extrema do Estruturalismo de dividir o todo em componentes elementares. Os psicólogos explicavam a **percepção*** por meio da abordagem estruturalista.

Max Wertheimer, em 1910, trabalhando em situações como a descrita acima, chegou à conclusão de que as explicações habituais em função de elementos sensoriais e suas combinações eram inadequadas para explicar a experiência do movimento percebido. Achava que as explicações dadas não chegavam a compreender a experiência da percepção.

Colocou em dúvida a concepção de que a percepção era uma simples soma de partes e defendeu que o processo deveria ser um todo unificado. Surge a Psicologia Gestáltica com o princípio de que compreendemos de forma melhor os fenômenos psicológicos quando os consideramos como um todo organizado e estruturado, não quando os decomparamos em partes. O movimento foi uma reação não apenas à tendência estruturalista para analisar os processos mentais como sensações elementares, mas também contra o Behaviorismo de decompor o comportamento em unidades de estímulo-resposta.

A máxima “o todo difere da soma das partes” resume, adequadamente, a perspectiva Gestáltica. Para chegarmos à percepção de uma “rosa”, por exemplo, temos de levar em conta a totalidade da experiência. Não poderíamos compreender essa percepção somente em termos da descrição da forma das pétalas juntas, das cores, do tamanho e do perfume.

As primeiras pesquisas da Gestalt foram feitas no campo da percepção, porém, logo se estenderam aos outros campos. A aprendizagem, a memória, o discernimento (*insight*) e as reações motoras foram estudados como atividades que não eram simples integrações de ações parciais. Toda a Psicologia foi, e ainda é, influenciada por esse movimento que começou como uma tentativa para explicar um problema de percepção visual e acabou por provocar uma revisão completa dos princípios fundamentais da ciência.

A seguir, convidamos você a refletir sobre o que é a percepção e por que ela é importante.

A percepção pode ser definida como um processo pelo qual nós organizamos e interpretamos as impressões sensoriais a fim de dar sentido ao nosso ambiente. (ROBBINS, 1999) Sendo assim, o que percebemos pode ser diferente da realidade objetiva. Por exemplo, os trabalhadores de uma mesma empresa constroem percepções diferentes sobre ela. As avaliações sobre as condições de trabalho, se as tarefas são ou não interessantes, se o administrador é compreensível ou responsável, são todos aspectos percebidos diferentemente por cada um dos trabalhadores. É muito difícil você achar uma concordância sobre esses aspectos entre todas as pessoas que ali trabalham.

Como podemos explicar que uma pessoa possa olhar para a mesma coisa que outra pessoa e as duas perceberem de forma diferente essa mesma coisa? A percepção é influenciada por vários fatores que podem distorcê-la ou moldá-la. Estes fatores podem estar em quem percebe, no objeto percebido de onde ele é visto ou no contexto da situação em que a percepção ocorre.

O comportamento das pessoas é também determinado por sua percepção da realidade e não na realidade em si. O que importa para o comportamento é como o mundo é percebido pelas pessoas. Perceber envolve dar significado ao mundo.

Percepção e significado pessoal

Os objetivos, interesses, expectativas, emoções, valores, motivação pessoal e outros estados psicológicos influenciam o que nós percebemos. Uma pesquisa clássica comprova essa hipótese. Psicólogos estudaram como alunos jovens percebiam uma partida de um jogo coletivo parecido com futebol (*rugby*). Selecionaram dois grupos de estudantes de duas escolas da mesma cidade. Esses estudantes foram colocados para assistirem um filme de uma partida de um jogo entre as equipes das suas escolas. Foram então convidados a identificar as faltas e classificar cada uma como “leve” e “flagrante”. Os estudantes de uma escola viram os jogadores da outra escola fazerem duas vezes mais faltas do que os jogadores de sua escola e classificaram a maioria

GLOSSÁRIO

***Valor** – num sentido de moral, ou seja, conjunto de preceitos ou regras para dirigir os atos humanos segundo a justiça e equidade natural. Fonte: Michaellis (1998); Ferrater Mora (2001)

***Crença** – adesão a uma idéia, a persuasão de que uma idéia é verdadeira. Todo juízo formula então algo a título de verdade. Fonte: Ferrater Mora (2001)

delas como “flagrantes”. Aparentemente, as motivações, as emoções, os valores e os objetivos faziam com que os sujeitos dessem ênfase aos incidentes que tinham significado pessoal para eles (HASTORF; CANTRIL *apud* DAVIDOFF, 1983).

Provavelmente vemos os fatos, os acidentes, os casos amorosos e as brigas da mesma forma. Nossa tendência é dar ênfase aos aspectos da realidade que estão de acordo com nossos **valores*** e **crenças***.

Percepção e Cultura

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

A diferença cultural na percepção de cores foi demonstrada por **Luria**. Na década de 1930, ele comparou agricultores russos que viviam isolados com administradores que trabalhavam em fazendas coletivas.

A percepção de cores foi aferida mediante a apresentação de 27 meadas de lã e a solicitação, aos sujeitos, que as colocassem em categorias segundo as cores. Os administradores logo formaram 7 a 8 grupos de matizes semelhantes e até mesmo atenderam ao pedido para reorganizar as cores em cinco grupos. Os pequenos agricultores acharam extremamente

difícil a tarefa, reclamaram que as cores não eram as mesmas e não podiam ser agrupadas. Formaram grande número de pequenos grupos, que nem sequer eram organizados de acordo com o matiz, e incluíram meadas de cores diferentes, mas de luminosidade semelhante. Quando se pediu aos agricultores que formassem cinco grupos de cores, nenhum deles conseguiu fazer a tarefa.

O desconforto dos agricultores em fazer a categorização foi desencadeado por sua percepção de que as meadas de lã não pareciam

Para saber mais

***Alexander Romanovich Luria – (1902 - 1977), Cientista russo, considerado clássico na Neuropsicologia. Sua produção científica se estende por mais de trezentos trabalhos publicados e trinta livros, tornando-se conhecido internacionalmente. Fonte: Luria (1986)**

semelhantes umas às outras. Ao contrário, os administradores percebiam-nas como semelhantes. Concluiu-se que, embora todos os sujeitos vissem as cores, viam-nas de maneira diferente nas duas sociedades. (RATNER, 1995)

Outro exemplo da influência da experiência social sobre processos perceptivos são as diferenças homem-mulher em percepção espacial. Diferenças de gênero nesse campo refletem os papéis sociais que determinam o acesso a tipos diversos de experiência. Nas sociedades ocidentais, a superioridade masculina em testes espaciais – tais como o reconhecimento de uma forma incrustada numa figura maior – é pouco significativa; em outras sociedade, como no México, os homens têm desempenho muito superior que as mulheres; enquanto em sociedades como a dos esquimós não há diferença. A conclusão a que se chega é de que essas variações dependem dos papéis sexuais dos adultos. Quando as mulheres ficam em ambiente doméstico protegido e dependem dos homens, elas deixam de desenvolver em grau elevado as habilidades espaciais – pelo menos nas habilidades medidas nos testes mais comuns de percepção espacial. (RATNER, 1995)

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

Outro capítulo importante do estudo da percepção são os estudos da percepção de pessoas. Quando observamos pessoas desenvolvemos explicações de por que elas se comportam de certas maneiras. Nossa percepção e julgamento das ações de uma pessoa são influenciados por diversos fatores, entre outros as suposições que fazemos sobre o comportamento encoberto dessa pessoa. No nosso dia-a-dia, na relação com as pessoas, fazemos suposições sobre o estado emocional, sobre a moral, sobre os pensamentos e estados internos delas. O julgamento e a suposição que fazemos sobre uma pessoa vão influenciar a nossa comunicação com ela.

Você quer um exemplo de como a percepção é um processo complexo? Consideremos o processamento de um texto.

Se você considerar o seu próprio processamento de texto, pode ver que a capacidade para ler é extraordinária: você precisa primeiro descobrir a letra correta quando ela pode ser apresentada em um amplo arranjo de estilos tipográficos e de estilos de letras – MAIÚSCULAS e minúsculas – e até em formas manuscritas. Depois, você tem que traduzir a letra em um som. Essa tradução nem sempre é fácil porque nem sempre assegura uma correspondência direta entre uma letra e um som. Depois que você conseguiu traduzir todos esses símbolos visuais em sons, e formar uma palavra, então, você identifica a palavra e calcula o que ela significa, passando a seguir para a próxima palavra e repetindo o processo novamente de ponta a ponta. Você continua esse processo com as palavras subsequentes até o final da sentença, e todo esse caminho sem perder o significado da frase toda.

Vimos que a capacidade para ler não é simples e muitas pessoas adultas em nosso país ainda não conseguem ler com desenvoltura.

Quando aprendem a ler, os leitores iniciantes têm de chegar a dominar dois tipos básicos de processo: os usados para identificar as letras e as palavras, ativando a informação relevante sobre essa palavra na memória, e os de compreensão para entender o texto como um todo. (STEMBERG, 2000)

Podemos entender que nossas lembranças dependem do contexto e do nosso ponto de vista.

O que conseguimos lembrar de um dado texto depende de nosso ponto de vista. Por exemplo, suponhamos que você estava lendo um trecho de um texto sobre a casa de uma família abastada, que descrevia muitas das características da casa (por exemplo, um telhado com vazamento, uma lareira e um porão mofado), assim como seus conteúdos (por exemplo, moedas valiosas, prataria, televisor e computador). Veja que sua compreensão e memorização do texto poderiam ser diferentes se você o estivesse olhando sob o ponto de vista de um provável comprador da casa ou um possível ladrão. Em um estudo realizado com um trecho de texto como esse, as pessoas que o liam sob o ponto

de vista de um ladrão lembravam-se muito mais do conteúdo da casa, enquanto as que liam sob o ponto de vista de um comprador da casa recordavam-se mais das condições da casa. (STEMBERG, 2000)

Contribuição dos estudos da Teoria da Gestalt

Além das contribuições dos estudos sobre percepção, para a administração de pessoal e para o setor de publicidade das organizações, analisados anteriormente, a Teoria da Gestalt contribuiu decisivamente no campo da aprendizagem e na solução de problemas.

A Psicologia da Forma, também assim chamada, compreende o processo de solução de problemas de um modo inteiramente diferente dos Behavioristas. Uma contribuição importante é o conceito de *insight**. A Psicologia Gestalt está baseada na premissa de que a percepção é determinada pelo todo. Enfatiza a importância do todo como mais que a soma das partes. A solução de problemas tornou-se uma reestruturação do campo perceptual. Quando o problema é apresentado, está faltando algo que é necessário a uma solução adequada. A solução ocorre quando o ingrediente que falta é fornecido de tal modo que o campo torna-se significativo, em relação ao problema apresentado. O conceito de *insight* foi formulado por Kohler, colega de Wertheimer, em um estudo com um chimpanzé cativo. No estudo o psicólogo colocou um macaco em um cercado com algumas caixas. No alto do cercado, completamente fora do alcance, estava um cacho de bananas. Após ter tentado, sem sucesso, saltar e esticar-se para alcançar as bananas, o macaco mostrou um repentino *insight*: ele deu-se conta de que as caixas podiam ser empilhadas para compor uma estrutura suficientemente alta para alcançar o cacho de bananas. Em uma variação do experimento, foram entregues duas varas que podiam ser unidas, habilitando o animal a alcançar uma banana que não podia ser apanhada de qualquer outra maneira. Depois de muitas e infrutíferas tentativas de alcançar a banana com uma única vara, o chimpanzé renunciou e entreteve-se brincando com duas varas. Quando uniu as duas varas, percebeu as implicações daí resultantes e imediatamente a estendeu apanhando a banana. Tinha sido fornecido o ingrediente perceptual que faltava para a solução do problema; o campo perceptual tinha sido reestruturado (STEMBERG, 2000; MARX; HILLIX, 1973).

GLOSSÁRIO

**Insight* – compreensão nítida e, às vezes, aparentemente súbita de um problema ou de uma estratégia que ajuda a resolvê-lo. Com frequência envolve a reconceituação de um problema ou uma estratégia para sua solução em um modo totalmente novo. Fonte: Marx; Hillix (1973)

Wolfgang Köhler (1887-1967). Se Wertheimer foi considerado o criador da Psicologia da Gestalt, Köhler foi o seu intérprete, seu sistematizador, seu porta-voz. (HERRNSTEIN; BORING, 1971)

A criatividade envolve a produção de alguma coisa que é ao mesmo tempo original e de valor

(STEMBERG, 2000, p. 337)

O termo aprendizagem possui uma variedade de definições, dependendo da teoria em que está inserido. Recentemente aprendizagem passou a ser usada, em livros de Administração para fazer referência a processos que ocorriam no âmbito das equipes de trabalho ou das organizações, tendo surgido as denominações “aprendizagem organizacional” e “organizações que aprendem”. (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004)

O psicólogo Max Wertheimer escreveu sobre o pensamento produtivo, o qual envolve *insight*, bem como o diferenciou do pensamento reprodutivo, o qual se baseia nas associações existentes que envolvem aquilo que já é conhecido. Veja bem: ao resolver os problemas por *insight*, você liberta-se das associações existentes e percebe cada problema num ângulo inteiramente novo. Isto quer dizer que seu pensamento se torna criativo. Podemos concluir que a **criatividade** supõe a utilização de *insight*.

Segundo Sternberg (2000):

Os fatores que caracterizam as pessoas altamente criativas são: (a) motivação extremamente alta para ser criativa em um determinado campo de esforço (p. ex., para o simples prazer do processo criativo); (b) inconformidade em violar algumas convenções que possam inibir o trabalho criativo, tanto quanto dedicação à manutenção de padrões de excelência e de autodisciplina, relacionados ao trabalho criativo; (c) crença profunda no valor deste tipo de trabalho, bem como prontidão para criticar e melhorar o trabalho; (d) escolha cuidadosa dos problemas ou assuntos nos quais concentrar a atenção criativa; (e) processos de pensamento caracterizados ao mesmo tempo pelo *insight* e pelo pensamento divergente; (f) assumir riscos; (g) vasto conhecimento do domínio relevante e (h) profundo compromisso com o esforço criativo. Além disso, o contexto histórico, bem como o domínio e o campo de esforço influenciam a expressão da criatividade. (STEMBERG, 2000, p. 337)

Os fatores descritos são considerados fundamentais para o exercício de liderança e, também, características constituintes do comportamento empreendedor.

Para concluir, na Teoria da Gestalt a **aprendizagem** é um processo psicológico que ocorre no nível do indivíduo. É a escola da Psicologia que possibilita o surgimento da Psicologia Cognitiva (é o estudo de como as pessoas percebem, aprendem, recordam e processam a informação. Fonte: Sternberg (2000)) com a noção de que ocorrem eventos importantes no interior da mente humana e que os psicólogos deveriam tentar compreender as atividades mentais e não apenas descrever as mudanças no comportamento exteriormente observado.

A Gestalt nasce na qualidade de uma nova escola se contrapondo por um lado à Psicologia Associacionista e por outro ao Behaviorismo. A Gestalt traz contribuições importantes para a Psicologia, por exemplo: o comportamento dos seres humanos deve ser estudado como um todo em vez de compartimentalizar seu funcionamento em categorias estanques, tais como percepção, aprendizagem, emoção, etc.

A Teoria Psicanalítica

Vamos iniciar essa discussão com a seguinte jargão: “Freud explica...”

A Psicanálise é a teoria psicológica mais amplamente divulgada, especialmente entre as pessoas que não são psicólogas. Certamente você já ouviu falar de Sigmund Freud.

Na origem a Psicanálise era apenas um método de tratamento psicoterápico das neuroses, mas em nossos dias ela se tornou uma visão de mundo.

Praticamente todos os conceitos centrais de Freud (1967) – o **inconsciente***, a sexualidade infantil, as origens sexuais da neurose e, possivelmente, a repressão – podem ser encontrados em alguma parte da literatura anterior à Psicanálise, porém estavam dispersos.

O que Freud realizou com genialidade foi uma grande síntese dos conceitos construindo uma teoria unificada da mente. Associando o conceito de inconsciente com a noção de repressão sexual, mostrou que, longe de ser uma parte pequena da mente, o inconsciente continha a maior parte das necessidades vitais iminentes de uma pessoa e uma grande parte da personalidade.

Os conteúdos inconscientes se mantêm não conhecidos por meio de diversos mecanismos de defesa, como a repressão, a projeção e a racionalização, que também não são conscientes para a pessoa:

- A **repressão** é a defesa automática e inconsciente pela qual o ego rejeita uma motivação, emoção ou idéia, penosa ou perigosa, tendendo a dissociar-se dela.

Se você nunca estudou Psicologia é provável que não tenha ouvido falar de Wundt, Watson ou Willian James. Para lembrar quem são esses psicólogos cientistas volte à Unidade 1.

GLOSSÁRIO

***Inconsciente** – no sentido de Freud, qualifica os processos dinâmicos que atuam sobre o comportamento, sem que atinjam a consciência, só se tornando conscientes quando rompem as resistências, no sonho, no decorrer de estados psicóticos, ou mediante tratamento psicanalítico. Fonte: Piéron (1975)

- A **projeção** é o mecanismo de defesa pelo qual a pessoa percebe no mundo exterior e, em particular em outra pessoa, as características que lhe são próprias; por exemplo, as vozes ouvidas nas idéias de perseguição.
- A **racionalização** é a justificativa consciente de uma conduta proveniente, de fato, de outras motivações, geralmente inconscientes. (PIÉRON, 1975)

À questão de como chegamos a ser conscientes de certas coisas, Freud respondeu que as pessoas podem chegar a ser conscientes por meio do uso da linguagem, nomeando e descrevendo sua experiência. Para a Psicanálise Freudiana, a maior parte da personalidade de uma pessoa se adquire antes que ela tenha um bom domínio da linguagem. Esta é uma das razões por que as pessoas podem recordar muito pouco de sua primeira infância.

Na vida posterior, normalmente temos a tendência a pensar e a recordar experiências agradáveis e ignorarmos as desagradáveis na medida em que podemos. Uma pessoa que tenha uma relação difícil com seu namorado, por exemplo, pode buscar e reconhecer sinais de afeto e não perceber os sinais de rejeição e, portanto, enganar-se sobre as intenções de quem ama. Essa é a razão porque os amantes rejeitados se surpreendem com freqüência quando terminam uma relação. Para Freud, as pessoas só chegam a ser conscientes quando pensam sobre o que está ocorrendo. A experiência que não conseguimos dar nome simplesmente se escapa à consciência.

Se você fosse paciente de Freud, depois de algumas consultas contando a história de sua vida, seria convidado a deitar em um **divã*** e o psicanalista sentaria em uma poltrona e aplicaria a técnica de associação livre ou pediria que você contasse seus sonhos. Na associação livre você deveria falar livremente sobre o que lhe viesse à mente, de forma que falaria de aspectos de sua vida que nunca enfrentou. E seus sonhos seriam interpretados buscando os significados em sua história de vida.

Freud via sua descrição do inconsciente como um dos três ataques à presunçosa auto-imagem da humanidade:

GLOSSÁRIO

***Divã** – espécie de sofá sem encosto.

Fonte: Ferreira (2004)

- o primeiro, realizado por Copérnico, com a afirmação de que o homem não era o centro do universo;
- o segundo, descoberto por Darwin, que tirou o homem do seu lugar especial na natureza; e
- o terceiro, a descrição de Freud do inconsciente, que destruiu a crença de que o centro da personalidade é um ego consciente ou uma mente informada sobre tudo o que está sucedendo e capaz de tomar decisões racionais mediante a eleição livre de alternativas adequadamente valorizadas. Freud não negou o conceito de livre arbítrio. Simplesmente, mostrou o quão raro e difícil é consegui-lo. Ao afirmar que a mente consciente é só um fragmento pequeno e enganoso da mente como um todo, Freud mudou a forma de pensar sobre nós mesmos e sobre os demais.

Contribuições da Psicanálise para a administração

Olá!

Vamos conversar um pouco sobre as contribuições da Teoria Psicanalítica ao estudo do trabalho. Entre elas, destaca-se a compreensão de como as diversas formas de organização do trabalho agem sobre o pensar e o sentir dos trabalhadores, provocando sofrimentos, angústias, medos e infelicidades.

Para [Dejours](#) (1988), o sofrimento mental resulta das condições de trabalho e da organização do trabalho.

- Por **condição de trabalho** entende-se o ambiente físico (temperatura, barulho, vibração, irradiação, etc.), o ambiente químico (produtos manipulados,

Para saber mais

***Christophe Dejours** – nasceu em Paris em 1949, é doutor em Medicina, Psiquiatria, Psicanalista, especialista em Medicina do Trabalho, Ergonomista e diretor do Laboratório de Psicologia do Trabalho do Conservatório Nacional de Artes e Ofícios de Paris. Desenvolve atualmente pesquisas na fronteira da psicossomática e da psicodinâmica do trabalho. Fonte: [Dejours \(1999\)](#)

GLOSSÁRIO

***Antropometria** – parte da Antropologia que trata das mensurações do corpo humano ou de alguma das suas partes; registro de determinadas medidas e certos sinais característicos de um indivíduo, para a sua identificação. Fonte: Priberam (2007)

vapores e gases tóxicos), o ambiente biológico (vírus, bactérias, parasitas e fungos), as condições de higiene, de segurança, e as características **antropométricas*** dos locais de trabalho.

- Por **organização do trabalho** entendemos a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa, o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder, as questões de responsabilidade, etc.

A Psicanálise nos leva a pensar sobre o que o trabalho provoca em nossas vidas. Os estudos com referencial psicanalítico tratam de alguma coisa que nos é muito cara: o “sofrimento” mental; e mostram que o sofrimento não é individual, nem tem causas individuais.

É no trabalho, mais especificamente no modo como ele é organizado, que devem ser buscadas as causas dos problemas mentais. Se as causas não são individuais, a solução também não pode ser individual. (FERREIRA, 1988, p. 10)

Essa afirmação é extremamente importante para a compreensão de que as ações de prevenção de saúde mental devem ser coletivas e não individuais.

Caro estudante!

Vamos tentar responder juntos à seguinte pergunta: existe uma Psicologia ou várias teorias psicológicas?

Na atualidade, a Psicologia é um campo de conhecimento independente da Filosofia. Aquela é estudada como uma disciplina com seus métodos, conceitos e práticas; no entanto, ela continua relacionada com esta na medida em que estes mesmos métodos, conceitos e pressupostos podem ser objetos de estudo da Filosofia e sua prática deve passar pelo crivo da Ética.

Um dos problemas que se colocam acerca da Psicologia é que há tantas tendências e escolas que alguns duvidam que se possa falar de “a” Psicologia. O Filósofo brasileiro Japiassu (1983), autor do livro *Introdução à Epistemologia da Psicologia*, é de opinião que é

preferível falarmos, ao invés de “Psicologia”, em “Ciências Psicológicas”, isto é, no plural.

Há muitos modos possíveis de se descrever e interpretar o comportamento e os fenômenos psíquicos.

Saiba mais...

■ Pesquise, no artigo científico de Ferreira e Mendes (2001), na página 4, os indicadores de sofrimento no trabalho segundo Jayet (1994):

<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v6n1/5336.pdf>

■ Você já ouviu falar em assédio moral? Você encontra este assunto em:

<http://www.assediomoral.org/site/>

■ Sobre o inconsciente em:

[http://pt.wikipedia.org/wiki/](http://pt.wikipedia.org/wiki/Inconsciente#Inconsciente.28defini.C3.A7.C3.B5es.29)

[Inconsciente#Inconsciente.28defini.C3.A7.C3.B5es.29](http://pt.wikipedia.org/wiki/Inconsciente#Inconsciente.28defini.C3.A7.C3.B5es.29)

Para você aprofundar as questões abordadas nesta Unidade, leia o texto complementar que segue e pesquise os links sugeridos.

Qual será o paradigma para o estudo do homem e das organizações na contemporaneidade?

Vamos responder esta questão retomando o conceito de complexidade segundo [Morin](#)

Para saber mais

***Edgar Morin** – O seu verdadeiro nome é Edgar Nahoum. Nasceu em Paris em 1921, é um Sociólogo e Filósofo francês, considerado um dos pensadores mais importantes do Século XX. Entre suas obras, destacam-se *Cultura de massas no Século XX* e *Para sair do Século XX*. Fonte: Wikipédia (2007)

Quando dizemos: "É complexo, é muito complexo", com a palavra "complexo" não estamos dando uma explicação, mas sim assinalando uma dificuldade para explicar. (...) No fundo gostaríamos de evitar a complexidade, gostaríamos de ter idéias simples, leis simples, fórmulas simples, para compreender o que ocorre ao nosso redor e em nós. Mas, como essas fórmulas simples e essas leis simples são cada vez mais insuficientes, estamos confrontados com o desafio da complexidade.

Pode-se dizer que há complexidade onde quer que se produza um emaranhamento de ações, de interações, de retroações. E esse emaranhamento é tal que nem um computador poderia captar todos os processos em curso. Essa complexidade tem a ver com o que Pascal havia visto muito bem. Pascal disse há já três séculos: "Todas as coisas são ajudadas e ajudantes, todas as coisas são mediatas e imediatas, e todas estão ligadas entre si por um laço que conecta umas às outras, inclusive as mais distanciadas. Nessas condições - agrega Pascal - considero impossível conhecer o todo se não conheço as partes". (...)

Como é isso? Vejamos alguns exemplos: cada célula de nosso corpo é uma parte que está no todo de nosso organismo, mas cada célula contém a totalidade do patrimônio genético do conjunto do corpo, o que significa que o todo está também na parte. Cada indivíduo numa sociedade é uma parte de um todo, que é a sociedade, mas esta intervém, desde o nascimento do indivíduo, com sua linguagem, suas normas, suas proibições, sua cultura, seu saber; outra vez, o todo está na parte. Com efeito, "tudo está em tudo e reciprocamente".

Se temos gravadas em nós essas formas de pensamento que nos levam a reduzir, a separar, a simplificar, a ocultar os grandes problemas, isto se deve ao fato de que reina em nós um paradigma profundo, oculto, que governa novas idéias sem que nos demos conta. Creemos ver a realidade; em realidade vemos o que o paradigma nos pede para ver e ocultamos o que o paradigma nos impõe a não ver. Hoje em nosso século, se estabelece o seguinte: podemos perguntar-nos se começou uma revolução paradigmática. Uma revolução orientada, evidentemente, em direção da complexidade. (MORIN, 1996, p. 275-283)

Visite o site sobre

Edgar Morin e sua

obra em:

<http://>

edgarmorin.sescsp.org.br/

Um dos estudos clássicos da Psicologia Social foi o estudo sobre obediência à autoridade publicado por Stanley Milgram (1983), professor de Psicologia do Centro de Graduação da Universidade da Cidade de Nova Iorque, na Universidade de Yale, em 1963.

Milgram colocou um anúncio no jornal convocando pessoas para participarem de sua pesquisa. Veja o anúncio (Figura 4):

Anúncio Público

**PAGAREMOS 4 DÓLARES
POR 1 HORA DO SEU TEMPO**

Precisa-se de pessoas para um Estudo sobre Memória

* Pagaremos a quinhentos homens de New Haven para que nos ajudem a completar um estudo sobre memória e aprendizado. O estudo está sendo feito na Universidade de Yale.

* Cada pessoa que participar receberá 4 dólares (mais 50 cents para condução) por aproximadamente 1 hora. Precisamos de você por apenas uma hora; não há outras obrigações. Você pode escolher a hora mais conveniente para comparecer (noites, fins-de-semana, ou dias comerciais).

* Não se exige treinamento, educação ou experiência especial. Procuramos:

Operários	Homens de Negócio	Operários de Construção
Funcionários públicos	Escriturários	Vendedores
Trabalhadores não-especializados	Profissionais Liberais	Funcionários de Escritório
Barbeiros	Telefonistas	Outros

Todas as pessoas devem ter idade entre 20 e 50 anos. Estudantes secundários e universitários não podem participar.

* Se você tem essas qualificações, preencha o cupom abaixo e mande-o agora mesmo para o Professor Stanley Milgram, Departamento de Psicologia, Universidade de Yale, New Haven. Futuramente você receberá informações específicas sobre hora e local do teste. Nós nos reservamos o direito de recusar qualquer proposta.

* Você receberá 4 dólares (mais 50 cents de passagem) assim que chegar ao laboratório.

AO:
 PROF. STANLEY MILGRAM, DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA,
 UNIVERSIDADE DE YALE, NEW HAVEN, CONN. Quero participar
 do estudo sobre memória e aprendizado. Tenho entre 20 e 50 anos.
 Receberei 4 dólares (mais 50 cents de passagem) se eu participar.

NOME (Letra de fôrma)

ENDEREÇO

TELEFONE Melhor hora para encontrá-lo

IDADE OCUPAÇÃO SEXO

VOCÊ PODE VIR:

DIAS COMERCIAIS À NOITE ... FINS-DE-SEMANA

Figura 4: Anúncio colocado por Milgram no jornal local para recrutar pessoas

Fonte: Milgram (1983, p. 31)

Note que o anúncio diz que o estudo é sobre memória e não declara que é sobre obediência à autoridade.

Quando as pessoas chegavam ao laboratório encontravam uma outra pessoa que parecia esperando para participar da pesquisa. Essa pessoa na realidade era um colaborador do investigador. Então sortea-

vam quem seria o “aprendiz” e quem seria o “instrutor”, ainda que este sorteio estivesse anteriormente marcado, de maneira que o colaborador fosse sempre o “aprendiz”. A pesquisa começava com o colaborador – “aprendiz” – sentado e amarrado a uma espécie de cadeira elétrica. O pesquisador explicava que as tiras amarradas no “aprendiz” eram para evitar movimentação excessiva enquanto o “aprendiz” recebesse os choques. Um eletrodo era ligado ao punho do “aprendiz” e aplicado uma pasta para evitar bolhas e queimaduras. A pessoa que fazia o papel de “instrutor” (a pessoa que seria pesquisada) era conduzida a uma outra sala ao lado onde era lhe ensinado a maneira de manejar um aparelho – Gerador de Choque – que servia para administrar descargas elétricas no “aprendiz”. Neste Gerador de Choques havia 30 chaves que podiam aplicar descargas de diversas intensidades, desde 15 volts (designadas como “choque fraco”), 300 volts (“choque intenso”), 360 volts (“choque de extrema intensidade”), até 420 volts (“perigo: choque violento”). Duas chaves depois desta última tinham apenas a marca “XXX”.

Quando a chave de choque era pressionada, uma lâmpada correspondente, vermelha, se acendia; ouvia-se uma sirene; uma luz azul, onde estava escrito “energizador de voltagem” piscava; a agulha do voltímetro deslizava para a direita; ouviam-se diversos ruídos de relés.

Era explicado para o “instrutor” que seu trabalho era ensinar ao “aprendiz” uma lista de pares de palavras e punir os erros com aplicação de choques. A cada resposta errada foi recomendado que o “instrutor ingênuo” deveria aumentar o nível do choque. Por exemplo, na primeira resposta errada, deveria aplicar um choque de 15 volts; na segunda, 30 volts; e assim por diante.

A seguir, era indicado que o “instrutor” lesse pelo microfone uma lista de palavras com distintas alternativas e que o “aprendiz” responderia apertando o botão de uma das quatro luzes para indicar sua resposta.

Se o “instrutor” perguntasse se o “aprendiz” poderia sofrer algum dano físico permanente, o pesquisador dizia: “embora os choques possam ser dolorosos, não há nenhum dano permanente do tecido. Então, por favor, prossiga”.

Se o instrutor dissesse que o aprendiz não queria prosseguir, o pesquisador respondia: “quer o aluno goste ou não, você deve prosseguir até que ele aprenda corretamente quais são os pares de palavras. Então, por favor, prossiga”.

A medida que a sessão de “aprendizagem” avançava, algumas das pessoas que representavam o instrutor demonstraram ansiedade e inclusive ficaram inquietas particularmente quando os choques elétricos chegaram a 300 volts – choque intenso – e o “aprendiz” jogava-se contra a parede que separava ambas salas. Geralmente quando isso ocorria a pessoa olhava para o experimentador em busca de orientação, porém este lhe dizia que não teria outra alternativa do que continuar o experimento. A partir desse nível, o suposto “aprendiz” já não fazia ruído algum e sequer respondia as perguntas do “instrutor”. Então, se indicava à pessoa que o fato de não responder devia ser considerado como resposta errada, e assim, deveria prosseguir aplicando ao “aprendiz” a correspondente carga elétrica de maior intensidade, e continuar lendo a lista de palavras e aplicando descargas de crescente intensidade quando não obtivesse resposta.

Imagine agora que você fosse uma das pessoas que respondesse ao anúncio do jornal. Assim você seria “sorteado” para ser o “instrutor”.

O experimento começa e o “aprendiz” não consegue responder corretamente as suas perguntas. Logo em seguida você aplica um choque, e outro. Após você aplicar 150 volts, o “aprendiz” começa a reclamar e exigir: “Tire-me daqui... recuso-me a prosseguir”.

Você diz que não vai continuar a aplicar os choques, mas o experimentador insiste que, mesmo com a recusa do “aprendiz”, você deve manter os níveis de choque crescente. Mas a outra pessoa está, obviamente, sentindo dor. O que você faria? Você continuaria aplicando os choques, aumentando a voltagem?

Quando se pediu a um grupo de estudantes do último ano de Psicologia que presumissem a proporção de pessoas que continuariam o experimento até o fim e aplicariam descargas que, segundo pensavam, eram de 450 volts, calcularam que não passaria dos três por cento.

Os colegas de Milgram duvidaram de que o número considerado de pessoas se prestaria a aplicar descargas de mais de 240 volts.

O que ocorreu, no entanto, foi que ninguém se negou a fazer a aplicação até chegar às descargas de 300 volts – quando a “vítima” jogava-se contra a parede – e, a partir de então, somente cinco de quarenta pessoas se retiraram do experimento. Outras nove pessoas abandonaram ao chegar aos seguintes graus de intensidade das descargas. Vinte e seis – quer dizer 65% – continuaram o experimento até manipular a última chave que pensavam corresponder a uma descarga de 450 volts.

Terminado o experimento, ou no momento em que a pessoa se negava a continuar, o investigador explicava o verdadeiro objetivo do mesmo e a “vítima” aparecia e era assegurado que não tinha sofrido descarga alguma.

Todas as pessoas se sentiram aliviadas ao saber que se tratava de uma simulação e alguns se sentiram alterados pelo experimento. Milgram (1983) escreveu:

Observei um senhor de negócios, maduro e seguro de si mesmo, que entrou no laboratório sorridente e confiante. Aos 20 minutos se converteu em uma ruína humana, músculos contraídos e abatimento geral, se encontrava próximo de um colapso nervoso. Em um momento deu um soco na mesa murmurando: “Oh Deus meu... que acabe tudo isso!” No entanto, seguiu respondendo as palavras do experimentador e obedeceu até o fim.

Discutindo o resultado do experimento

Como você já sabia este não foi um estudo de memória. O Psicólogo Social que fez o experimento estava estudando como as pessoas agem em situações de obediência à autoridade.

Será que os participantes viam o experimentador como uma autoridade e obedeciam às suas ordens e comandos para aplicar choques em outra pessoa?

Será que a “vítima”, ao demonstrar sua inferioridade ao cometer equívocos, ao errar as respostas, é percebida pelo “instrutor” como merecedora de castigo?

Uma das interpretações feitas por Milgram (1983) é de que a sociedade, representada no experimento pela figura do experimentador,

elege o meio (aplicação de carga elétrica pelo “sujeito ingênuo”) pelo qual as pessoas podem expressar hostilidade, discriminação e rejeição em relação a outras pessoas. Portanto, a pessoa ingênua se converte em um agente por intermédio do qual a sociedade agride o indivíduo que foi julgado antecipadamente e que é o alvo do preconceito.

É importante saber que esta pesquisa não poderia ser realizada hoje, por razões éticas. Os direitos da pessoa impedem hoje que pessoas sejam colocadas em situações constrangedoras e ameaçadoras como o percebido no comportamento das pessoas na pesquisa de Milgram.

À parte as questões éticas, essa pesquisa revelou aspectos do comportamento social humano. Milgram (1983) traz essa discussão comparando com o comportamento de oficiais nazistas que, na Segunda Grande Guerra, exterminaram milhões de pessoas. Teriam este atendido aos comandos de Hitler? Como a filósofa [Arendt](#) (2001) declarou: “a coisa mais apavorante sobre os nazistas não era o fato de apresentarem desvios, mas sim que eram tão ‘apavorantemente normais’”. (EICHMANN em JERUSALÉM, 1961). Para Arendt a incapacidade de pensar – ou “irreflexão” como ela escreveu – do ponto de vista de qualquer outra pessoa que não o seu próprio é que levaria algumas pessoas à obediência sem questionamento. Ela também escreveu; “A falta de pensamento não é estupidez; pode ser encontrada em pessoas altamente inteligentes, e não tem como causa um coração ruim; provavelmente é o contrário, a ruindade pode ser causada pela falta de pensamento”. Ela acreditava que o pensamento dá as pessoas condições de resistir a fazer o mal.

Há logicamente diferenças significativas entre cumprir as ordens de um oficial durante a guerra e cumprir as ordens de um pesquisador. Contudo, Milgram (1983), em sua pesquisa, pergunta: Como um homem se comporta quando recebe a ordem de uma autoridade legítima para agir contra uma terceira pessoa?

Para saber mais

* **Hannah Arendt** – (1906-1975) Filósofa e Pensadora Política, nascida na Alemanha. Doutorou-se com uma tese sobre o conceito do amor em Santo Agostinho. Sua obra é considerada uma grande reflexão sobre a teoria e prática políticas de nosso tempo.
Fonte: Arendt (2002)

“É a extrema disposição dos adultos em cumprir quase todas as ordens de uma autoridade que constitui a principal descoberta do estudo e os fatos mais urgentemente requerem uma explicação.” Declarou o pesquisador.

Uma das explicações é a tendência da pessoa em se tornar tão absorta nos restritos aspectos técnicos da tarefa que perde a noção de suas conseqüências maiores. O filme *Dr. Strangelove*, de 1964, em preto e branco, dirigido por Stanley Kubrick, traduzido como *Dr. Fantástico*, no Brasil, satiriza esse comportamento em que a tripulação, absorta ao procedimento técnico minucioso, lança armas nucleares numa cidade. As pessoas que participaram da experiência se tornam imersas em procedimentos, lendo pares de palavras com uma estranha articulação e pressionando as teclas com cuidado. Elas querem ter um desempenho competente, mas mostram – nas palavras de Milgram – um estreitamento moral. Obedecem e confiam na autoridade à qual estão servindo no teste.

Outra conclusão da pesquisa foi de que é psicologicamente fácil ignorar a responsabilidade de nossos atos quando se é apenas um elo intermediário na cadeia de más ações, mas nos encontramos longe das conseqüências finais da ação.

A pessoa não vê a situação como um todo, mas apenas vê uma pequena parcela do geral, e assim fica incapaz de agir sem algum tipo de direção geral.

A pessoa se sujeita à autoridade e, ao fazer isso, aliena-se de suas próprias ações. A pessoa abandona toda a responsabilidade pelo que faz, como ficou demonstrado pelas perguntas constantes que os "instrutores" faziam ao experimentador, ou seja, perguntavam se ele assumia inteiramente responsabilidade pelo que pudesse ocorrer. Ele declarava que sim e, então, as pessoas continuavam aplicando os choques supostamente violentos. A conclusão é que, neste caso, a pessoa rende-se ao grupo ou ao experimentador de elevado *status* – professor da universidade reconhecida e valorizada positivamente na comunidade onde a pessoa vive –, deixa de sentir-se pessoalmente responsável e, portanto, executa atos que normalmente jamais cometeria.

RESUMO

Chegamos ao final da Unidade 2, onde você conheceu as teorias psicológicas e as principais Escolas de Psicologia: Behaviorista, Psicanalítica e da Gestalt. Apresentamos ainda os conceitos de Percepção e Cultura, fundamentais para o entendimento do comportamento, pois nossas experiências sociais influenciam nossos processos perceptivos. Vimos que há muitos modos possíveis de se descrever e interpretar o comportamento e os fenômenos psíquicos. Cada um desses modelos corresponde a diferentes visões de mundo; e por isso hoje falamos de “ciências psicológicas”.

Caro estudante!

Nesta Unidade você percebeu que existem diferentes modelos teóricos, construídos em diferentes épocas, por diferentes autores. São tentativas de explicar o que o homem pensa, sente e como age no mundo. As teorias aqui apresentadas (escolhemos as principais, mas é importante que você saiba que existem muitas outras teorias psicológicas) divergem quanto à concepção de sujeito, quanto ao método de conhecimento e, conseqüentemente, em relação à aplicação prática.

Cada um desses modelos corresponde a diferentes visões de mundo. Por exemplo: quanto à importância atribuída ao meio ambiente na formação do homem, temos a Teoria Comportamental, onde o ambiente é muito importante: o homem é determinado quase totalmente pela sua história de condicionamentos. Por outro lado, a Teoria Psicanalítica chama a atenção sobre as motivações do comportamento que podem ser inconscientes e constrói um homem que nem sempre é consciente das decisões que toma na vida. Os teóricos da Gestalt nos dizem que o que percebemos pode ser diferente da realidade objetiva e que “o todo

difere da soma das partes”. Com essas afirmações a Gestalt revoluciona a nossa forma de pensar o mundo e nos mostra que todo conhecimento é relativo.

E para você? Qual a teoria mais adequada?

UNIDADE

3

Modelo de Homem na Psicologia

Objetivo

Nesta Unidade você vai ser levado a discutir o modelo de homem que é dominante na teoria e na prática da Administração e compreender como a Teoria da Administração tem pensado o homem. Você vai conhecer também as categorias fundamentais para a construção de um modelo de homem coerente com as necessidades da organização na contemporaneidade.

Modelo de Homem em Psicologia do Trabalho

Caro estudante!

Agora que você já dispõe de um bom repertório de conceitos usados na Psicologia podemos avançar para um diálogo mais crítico. A seguir, vamos refletir se o modelo de homem que fundamenta a prática e a teoria administrativas é compatível com o ideal de organização da atualidade.

Vamos aos estudos!

Concordamos com Guerreiro Ramos (1984) sobre a tese de que, embora a Administração tenha se transformado e assumido outras referências para sua prática, como por exemplo, as preocupações com as relações humanas, ela ainda toma como modelo de homem uma concepção superada e incompatível com as exigências atuais. As organizações atuais devem ser flexíveis e em constante adaptação. Os trabalhadores devem ser homens dinâmicos e autônomos para acompanharem e serem protagonistas das mudanças. No entanto, a concepção de homem da teoria e da prática da Administração é ainda o homem da Teoria Comportamental de Watson (1930) e Skinner (1953), abordada na Unidade anterior. Homem passivo, que não é agente de mudança.

Inicialmente, propomos a você uma reflexão: O que é o homem?

“Sabemos todos”, responde Edgar Morin, “que somos animais da classe dos mamíferos, da ordem dos primatas, da família dos hominídeos, do gênero homo, da espécie *sapiens*”. Qual é nossa diferença específica? A política (Aristóteles)? A razão (os estóicos)? O riso (Rabelais)? A liberdade (Rousseau)? O trabalho (Marx)? Ainda assim, isso só vale para a espécie, não para o indivíduo. Biologicamente, um ser humano – mesmo que esta ou aquela patologia o privasse de razão ou de liberdade, impedisse-o de trabalhar, de fazer po-

A Teoria das Relações Humanas aborda a participação do homem na organização. Para despertar reações positivas em favor das metas da empresa, os defensores das relações humanas nas organizações desenvolveram procedimentos para a cooptação dos trabalhadores, práticas para o "aconselhamento de pessoal" e habilidades para lidar com as relações humanas individuais e em grupos. Conheça mais sobre a Teoria das Relações Humanas no endereço http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_das_rela%C3%A7%C3%B5es_humanas

lítica ou de rir. Filosoficamente, um ser humano é um ser que tem de tornar-se humano, tanto quanto possa. Há muito o que fazer. *Homo sapiens* é uma espécie animal; a humanidade, uma criação cultural. O que é o homem? (COMTE-SPONVILLE, 2005. p. 115)

Você talvez ainda possa estar se perguntando: que benefício terá o administrador em conhecer as várias teorias da Psicologia? Quando procuramos as razões para uma pessoa ou um grupo de pessoas ter feito alguma coisa, estamos buscando uma explicação para esse comportamento. Para se entender um comportamento é preciso, em primeiro lugar, explicá-lo. Em seguida, esse entendimento pode ser usado para determinar as causas ou condições que levaram ao comportamento. Por exemplo, se vários funcionários com bom desempenho tornam-se relapsos e desinteressados por seu trabalho, vamos querer saber o porquê, para intervir adequadamente. É evidente que a mudança de atitude pode ser por motivos diversos. Porém, a sua explicação vai depender dos dados que você conseguir recolher e principalmente da sua concepção de homem.

Vamos para um exemplo: se sua orientação é comportamental, você vai se preocupar em controlar as conseqüências ambientais para modelar o comportamento dos funcionários. Usará os conhecimentos que aprendeu na Unidade 2. Se você compreende que seus funcionários são sujeitos conscientes dos seus atos, você provavelmente ouvirá o que eles têm a dizer e fará um programa para intervir nas causas do problema. Portanto, o que queremos dizer é que o seu modelo de homem guia sua coleta de dados, sua análise, principalmente sua interpretação e estratégia de solução para os problemas. Esse foi um exemplo para intervir em casos cotidianos. Poderíamos dar outros, de maior importância, de como a concepção de homem influencia a orientação do planejamento da empresa e da organização do trabalho. Se você realmente deseja compreender o comportamento da pessoa no trabalho, você precisa começar a pensar a pessoa como um ser histórico,

cultural e social. Um fato é que os seres humanos não vivem em isolamento, e sim associados a outros seres humanos em uma cultura em um espaço e um tempo.

Os livros de Psicologia Aplicada à Administração têm dado ênfase ao estudo das características individuais. Mesmo quando se referem à pessoa na organização, a perspectiva é individual. Não se trata de afirmar que estudar personalidade, atitudes, valores, chefia e liderança, motivação e características pessoais são irrelevantes para o entendimento do comportamento na organização. Mas certamente você ganha maior compreensão se aprender a pensar sobre o comportamento humano nos contextos sociais. E para isso é necessário primeiro refletir sobre as concepções de homem que referenciam a teoria e a prática administrativa. Pensar é uma arte que, como toda arte, abre-se para muitas possibilidades e sentidos.

Partindo desta constatação perguntamos: que modelo de homem poderá orientar a prática e a teoria das organizações atuais? É o que iremos tratar a seguir. Caso tenha dúvidas, faça contato conosco. Estaremos sempre à sua disposição!

Modelo de homem e teoria administrativa

No seu estudo para a construção de uma Teoria Administrativa, [Guerreiro Ramos](#) (1984) faz uma afirmação muito interessante sobre o que leva as organizações atuais às crises. Afirma que a estru-

Para saber mais

*[Alberto Guerreiro Ramos](#) – (1915-1982) foi uma figura de grande relevo da ciência social. Foi professor da Universidade da Califórnia do Sul e Professor Visitante da Universidade Federal de Santa Catarina. É autor de dez livros e de numerosos artigos, muitos dos quais têm sido disseminados em inglês, francês, espanhol e japonês. A Universidade de Toronto publicou, em 1981, a edição inglesa de sua obra, *A nova ciência das Organizações*, uma reconceitualização da riqueza das nações. Fonte: Wikipédia (2007)

GLOSSÁRIO

***Darwinismo social** – é a tentativa de se aplicar o darwinismo nas sociedades humanas. O termo foi popularizado em 1944 pelo historiador americano Richard Hofstadter, e geralmente tem sido usado mais por críticos do que por defensores do que o termo supostamente **r e p r e s e n t a** (BANNISTER, 1979; HODGSON, 2004). Fonte: Wikipédia (2007)

tura e a forma de operação das organizações admitem, ainda, idéias antigas sobre os homens e a sociedade. A Teoria da Administração está presa ao passado, diz o autor, em um período em que grande parte do esforço de trabalho era para que o homem superasse a escassez dos bens materiais e serviços elementares. A teoria e a prática da Administração são ainda baseadas no **darwinismo social*** ou seja, na idéia de seleção natural e sobrevivência do mais apto. Hoje, segundo Guerreiro Ramos (1984), a Teoria da Administração fundada nestes princípios foi ultrapassada por força das circunstâncias.

A partir das mudanças na organização do trabalho, ocorridas no Século XX, a atual teoria e prática da Administração não são mais adequadas às necessidades presentes. Embora use conceitos de mudança organizacional e desenvolva prática de “aconselhamento de pessoal” e “relações humanas” para se ajustar à nova realidade e alcançar as metas da empresa, a Teoria Administrativa mostra o seu verdadeiro caráter pelo modelo de homem que lhe serve de referência. “O trabalhador é concebido como ‘um ser reativo’. Seu principal objetivo era (é) o ajustamento do indivíduo ao contexto de trabalho e não seu crescimento individual”. (GUERREIRO RAMOS, 1984, p. 46) Todas essas novas práticas de relações humanas servem para a inserção total do trabalhador na organização. Servem para transformar o trabalhador no Homem Organizacional.

Segundo Chiavenato (1993), os fundamentos do Homem Organizacional são:

- o homem é submisso à organização;
- o homem participa de várias organizações, passando a depender delas para nascer, viver e morrer;
- o homem deve se adaptar à organização para sobreviver;
- o desejo de obter recompensas materiais e sociais faz com que o indivíduo desempenhe vários papéis sociais no trabalho; e

- o homem organizacional é flexível, resistente à frustração, capaz de adiar recompensas e o desejo permanente de realização.

Diante do que observamos até aqui, propomos a você uma auto-avaliação:

Será que Guerreiro Ramos tem razão? Para verificar se ele está mesmo correto em seu pensamento sobre a incoerência entre o modelo de homem e as exigências atuais de uma organização dinâmica, vamos seguir com nossas reflexões. A preocupação com as relações humanas, a introdução de técnicas de dinâmica de grupo e a aplicação de pesquisas sobre motivação no trabalho, não seriam demonstrações das transformações no trabalho? A introdução das técnicas de relações humanas não reflete a mudança na concepção de homem: de um homem reativo para um homem da relação no grupo? A concepção de homem que interage no grupo não é nova?

Tudo leva a crer que a introdução dessas técnicas busca melhorar a eficácia e a produtividade, integrando agora o elemento humano. A “humanização do trabalho” que ocorre com a integração de aspectos humanos é para assegurar o aumento da produtividade. As preocupações com motivação, questões de melhoria do ambiente de trabalho, moral, satisfação no trabalho, comportamento de grupo, valores e sentimentos são postas a serviço dos resultados positivos da empresa, com o objetivo de assegurar equilíbrio satisfatório entre o indivíduo e a organização; logo, o social subordina-se à eficácia e produtividade (CHANLAT, 2000). Nessa visão o ambiente é aceito como é, e as pessoas e as organizações devem se ajustar a ele. Perde-se o ponto de vista ético – e mesmo as estruturas constrangedoras devem ser aceitas como são – e as pessoas devem se adaptar ao ambiente que, seja ele qual for, não é nunca questionado. A atual Administração não progrediu. Os modelos reativos e operacionais ainda estão influenciando a estrutura dos sistemas sociais e organizacionais no Brasil, escreveu Guerreiro Ramos (1984).

No modelo reativo de homem a concepção é a da Teoria do Comportamento, que você já estudou na Unidade 2 do curso. Nessa teoria praticamente todo comportamento humano pode ser explicado pelas relações estímulo-resposta, as quais podem ser analisadas por meio da observação do comportamento animal. Na sua forma radical, os teóricos do Behaviorismo chegam a rejeitar os mecanismos mentais. Eles acreditam que o condicionamento operante, envolvendo o fortalecimento ou o enfraquecimento do comportamento, contingente à presença ou a ausência de reforço (recompensas) ou de punições, pode explicar todas as formas de comportamento humano.

Essa concepção de homem é coerente com os ensinamentos de Taylor (1980) da racionalização do trabalho no processo de fabricação. A racionalização do trabalho consiste da observação e análise detalhada da tarefa à seleção e ao treinamento dos trabalhadores. A concepção é realizada por engenheiros e especialistas e a execução pelos trabalhadores. Tudo isso em um sistema de remuneração pelo rendimento em uma concepção mecânica e enérgica da gestão.

A gestão científica do Taylorismo tem uma filosofia baseada na pesquisa operacional.

O homem funcional do Taylorismo é o homem do Behaviorismo, ou seja, refere-se ao modelo de homem adaptado à realidade e conformado em satisfazer às necessidades orgânicas; refere-se, ainda, à visão de que o homem é calculista, motivado por recompensas materiais e econômicas e, enquanto trabalhador, um ser psicologicamente isolado e independente de outros indivíduos. (GUERREIRO RAMOS, 1984)

É o homem reativo, cuja história é a história dos seus condicionamentos. Esse homem pressupõe um trabalhador que responda com os movimentos que a tarefa exige e nenhum movimento a mais. E ainda, para que a tarefa seja desempenhada com eficiência, o ideal é que esse homem não fale, não se comunique. O trabalhador é visto como um ser passivo que deve ser programado por especialistas para atuar dentro da organização. O homem reativo é um homem funcio-

nal. (GUERREIRO RAMOS, 1984) Nessa forma de organização do trabalho, ele é medido pelo que produz. É um mero executor de tarefa e, portanto, não precisa comunicar-se com outros homens, não precisa de linguagem.

Zarifian (2001) diz o seguinte sobre a comunicação no Taylorismo:

O operário é pago para produzir, de maneira que garanta um volume determinado de produtos, segundo um certo rendimento, isso graças à velocidade de seus gestos e, portanto, graças à velocidade de realização das operações de trabalho. Essa visão é a aplicação concreta da concepção do trabalho produtivo que Adam Smith já havia antecipado: não é produtivo senão o trabalho que resulta em produtos materiais, tangíveis, acumuláveis e estocáveis. O ato de comunicar não produz nada, não gera nenhum valor econômico para a empresa. É, ao contrário, uma perda de tempo, um elemento de degradação da produtividade do trabalho. (ZARIFIAN, 2001, p. 152)

Portanto, o ideal é a economia de comunicação ou até de “comunicação zero” nos locais em que a grande maioria dos trabalhadores desenvolve suas tarefas. Charles Chaplin, em *Tempos Modernos*, representou de modo notável a linha de montagem e representa em nosso imaginário a mecanização sem linguagem. Segundo a recomendação dos gestores do modo Taylorista de organização do trabalho, para se chegar a esse ideal da “comunicação zero” é necessário o controle hierárquico rígido e constante de todo o processo de trabalho. Supõe que os trabalhadores sejam “educados” a submeterem-se ao regime da “não-palavra”. Isso não quer dizer que todos os trabalhadores da empresa sejam privados de comunicação. Muito pelo contrário, para que se desenvolva o trabalho nesse modelo de empresa é necessário o emprego de uma linguagem desenvolvida pelos engenheiros e técnicos que tem como função planejar, preparar, acompanhar e controlar o trabalho dos operários.

Exemplos desses termos são os serviços de expedição, serviços de controle de qualidade, metas, etc. Há também os gráficos, normas, regulamentos e esquemas. A falta de linguagem dos operários tem, em contrapartida, o aumento de uma linguagem funcional pelos engenhei-

ros e técnicos, a única linguagem permitida no espaço da organização. (ZARIFIAN, 2001)

O ser humano, um ser de linguagem

Chanlat (2000) nos traz o seguinte questionamento: será que hoje em dia não é um exagero afirmar que este mundo da indústria é um universo desumanizado, em que homens, mulheres e crianças são sacrificados em favor da produtividade e da acumulação de capital, como escreveram grandes historiadores, como Hobsbawm, em 1977, por exemplo?

Para compreender a dimensão dessa afirmação precisamos dar uma volta e responder à questão seguinte: qual o papel da linguagem e da comunicação no processo de humanização?

O problema da linguagem, seu papel na comunicação e na formação da consciência, é um dos mais importantes capítulos da Psicologia.

O fato fundamental é que o homem não se limita à impressão imediata do mundo objetivo; ele ultrapassa os limites da experiência sensível. Pode abstrair características isoladas das coisas, elaborar imagens do mundo objetivo e estabelecer relações entre as mais diversas coisas.

Portanto, nós ultrapassamos os limites da experiência sensorial e formamos conceitos abstratos que permitem conhecer o mundo e seus fenômenos.

O homem pode não apenas perceber as coisas, mas também refletir e fazer deduções de suas impressões imediatas. Às vezes é capaz de chegar a conclusões mesmo quando não passou pela experiência imediata.

Se falarmos a uma pessoa, por exemplo: “Em todas as cidades há agências do Correio”, “Matinhos é uma cidade”, ele poderia chegar à conclusão de que em Matinhos há uma agência de correio, mes-

mo que nunca tenha estado nessa cidade nem tenha ouvido nada sobre ela. Deduzimos que o homem não só percebe as coisas sensíveis, mas também tem possibilidades de elaborar conclusões com base no raciocínio. Isso permite que cheguemos à conclusão de que no homem existem formas muito mais complexas de recepção e elaboração da informação do que as da percepção imediata. (LURIA, 1987)

Como vimos na Unidade 2, os Behavioristas, representantes da ciência “objetiva” do comportamento, desde o início dos seus estudos, negaram-se a estudar o pensamento abstrato. Para eles o objeto da Psicologia era o comportamento compreendido como reações ante os estímulos, como resultado das repetições e dos reforços. Limitaram-se à análise externa do comportamento do homem descrita da mesma forma em que analisavam o comportamento animal, considerando que a conduta se esgota na simples formação de hábitos.

O fator decisivo que determina a passagem da conduta animal à atividade consciente do homem é o surgimento da linguagem. No processo do trabalho socialmente dividido, surgiu nas pessoas a necessidade de comunicação ocasionando o aparecimento da linguagem.

O nascimento da linguagem levou progressivamente ao aparecimento de todo um sistema de códigos que designava objetos e ações. Logo, este sistema começou a diferenciar as características dos objetos, das ações e relações. Finalmente, formaram-se códigos **sintáticos*** complexos de frases inteiras, as quais podiam formular as formas complexas verbais.

Esse sistema de códigos teve uma importância decisiva para o nascimento e desenvolvimento consciente do homem. A linguagem, que no início esteve ligada com a prática, progressivamente, vai se separando desta e se transformando em instrumento decisivo do conhecimento humano, graças ao qual o homem pode superar os limites da experiência sensorial, formular generalizações ou categorias. (LURIA, 1987) Pode-se dizer que, sem o trabalho e a linguagem, no homem não se teria formado o pensamento abstrato.

GLOSSÁRIO

***Sintático** – que está de acordo com as regras da sintaxe, ou seja, possui uma relação lógica entre as frases. Fonte: Ferreira (2004)

A linguagem permite ao homem se desligar da experiência direta e possibilita o nascimento da imaginação, processo que não existe nos animais e que serve de base para a criatividade.

Voltando à questão colocada, de que se este mundo do trabalho industrializado é um mundo que desumaniza, podemos agora respondê-la. O mundo da indústria, na medida em que exige que os trabalhadores transformem-se em simples executores de ações planejadas por outros homens – os engenheiros e técnicos –, mundo esse que organiza o trabalho negando as potencialidades humanas e reduzindo o espaço de fala e comunicação, é, sim, um mundo que desumaniza.

A verdade é que não podemos pensar o homem sem recorrer a uma forma qualquer de linguagem. Assim, para compreendermos o homem precisamos obrigatoriamente da linguagem. O que leva à necessidade de se pensar na importância da comunicação no ambiente de trabalho.

Saiba mais...

■ Sobre o trabalho de Luria em:

<http://www.nea.fe.usp.br/site/TemasPensadores/MostraDetalhe.asp?IdInf=239>

O ser humano, um ser histórico e social

Quase nenhuma ação humana tem por sujeito um indivíduo isolado. O sujeito da ação é um grupo, um Nós, mesmo se a estrutura atual da sociedade, pelo fenômeno da alienação, tende a encobrir esse Nós e a transformá-lo numa soma de várias individualidades distintas e fechadas uma às outras. (GOLDMAN, 1987)

O ponto de partida para a compreensão do comportamento humano é a constatação de que boa parte do que é o homem e do que ele faz não pode ser adequadamente explicada sem buscar as relações da pessoa com outras pessoas, quer dizer, com suas raízes sociais. Esta relação é o que constitui o caráter social da ação humana. Portanto, a

Psicologia Social afirma que o ser humano é um animal social por natureza, o que quer dizer que seu ser e sua ação estão sempre vinculados ao ser e à ação dos demais.

O homem é um ser social, pois se constitui nas relações sociais que estabelece com outros homens e com a natureza, sendo produto e produtor dessas relações, num processo histórico. Isso quer dizer que o indivíduo é determinado e determinante das suas relações sociais.

Importante ressaltar que na visão histórico-cultural o sujeito não se faz de dentro para fora. Essa seria uma visão inatista. O sujeito também não é um reflexo passivo do meio. O sujeito é resultado da relação com outros sujeitos.

Quando afirmamos que a gênese do indivíduo deve ser procurada no espaço exterior, estamos ressaltando que as raízes da **subjetividade*** estão na relação com os objetos e as pessoas, nas condições objetivas da vida social que vão sendo significadas no processo dessas relações. Nessas relações o sujeito apropria-se da cultura do universo social em que está inserida sua ação. A internalização de cultura na ação é que será a impulsionadora do desenvolvimento do sujeito. (LANE, 1986)

Saiba mais...

■ Sobre a Teoria Sócio-histórica, importante teoria da Psicologia, em:

http://pt.wikipedia.org/wiki/Lev_Vygotsky

O ser humano, um ser ativo e reflexivo

Como você já sabe, a consciência dá capacidade ao homem para que ele saia dos limites do reflexo imediato sensorial da realidade e possa refletir o mundo em suas relações complexas e abstratas. Já dissemos que o reflexo abstrato e generalizado do mundo e o pensamento abstrato realizam-se com a participação da linguagem.

O quanto a linguagem é essencial para nossa capacidade de reflexão é revelado pelos indivíduos que foram dela privados. O estudo

GLOSSÁRIO

***Subjetividade** – é entendida como o espaço de encontro do indivíduo com o mundo social, resultando tanto em marcas singulares na formação do indivíduo quanto na construção de crenças e valores compartilhados na dimensão cultural que vão constituir a experiência histórica e coletiva dos grupos e populações. Fonte: Ferrater Mora (2001)

Para saber mais

***Oliver Wolf Sacks** – (1933) é um neurologista britânico que também escreveu alguns livros sobre seus pacientes que se tornaram *best-sellers* da literatura.

Fonte: Wikipédia (2007)

de **Sacks** (1995), sobre pessoas surdas, a quem não se ensinou a linguagem de sinais, acentua o empobrecimento do funcionamento **cognitivo*** e da capacidade de abstração decorrente da privação da linguagem.

Por exemplo, José, o caso que Sacks (1995) estuda, era surdo de nascença, mas só foi diagnosticado depois de quatro anos. Sua incapacidade de falar ou compreender a fala durante esses primeiros anos foi atribuída a retardamento e autismo e, em consequência do diagnóstico, não se fez esforço algum para ensinar-lhe nem a linguagem verbal, nem a linguagem de sinais. Depois de quatro anos José foi considerado retardado e surdo e ainda não lhe foi ensinado a linguagem de sinais. É somente aos onze anos de idade que começa a aprender a linguagem de sinais. O autor explica que a privação da linguagem de José privou-o do funcionamento simbólico, como memória e imaginação empobrecida, incapacidade de reter idéias abstratas, deliberação e planejamento precários e confinamento a um mundo perceptual. Vale a pena ler a descrição que Sacks (1995) faz do que José podia e não podia fazer cognitivamente aos onze anos:

GLOSSÁRIO

Cognição – atividades mentais envolvidas em adquirir, armazenar, recuperar e utilizar o conhecimento; esses processos mentais incluem sentir, perceber, aprender, lembrar, utilizar a linguagem e pensar.
Fonte: Huffman (2003, p. 703)

José era incapaz, por exemplo, de comunicar como tinha passado o fim de semana - na verdade, não se podia interrogá-lo nem por sinais: não podia sequer captar a idéia de uma pergunta, muito menos formular uma resposta. Não era só a linguagem que faltava: não havia um sentido claro do passado, do que “ontem” era diferente de “no ano passado”. Havia uma estranha falta de senso histórico, a sensação de uma vida que carecia de dimensão autobiográfica e histórica, a sensação de uma vida que só existia no momento, no presente...

José via, distinguia, categorizava, usava; não tinha problemas com a categorização ou generalização perceptiva, mas não conseguia, ao que parecia, ir muito além disso: reter idéias abstratas na mente, refletir, jogar, planejar. Parecia completamente literal - incapaz de jogar com imagens, hipóteses ou possibilidades, incapaz de entrar num reino imaginativo ou figurativo. (SACKS *apud* RATNER, 1995, p. 35)

O papel da linguagem é fundamental na promoção da atividade mental reflexiva. É essa atividade reflexiva que nos capacita planejar nossa ação e controlar nosso comportamento enquanto desenvolvemos as nossas atividades no mundo.

Sobre a atividade mental no trabalho o professor Athayde (1999, p. 207) escreveu:

Remover com a pá um monte de pedregulhos está longe de ser uma operação simples do ponto de vista cognitivo. Descobriu-se que diante de uma situação efetiva de trabalho são elaboradas estratégias cognitivas que mesmo em um trabalho dito manual está presente uma atividade inteligente. Quando os psicólogos começaram a analisar a atividade real que o trabalhador realizava no chão de fábrica e no canteiro de obras perceberam como são imprescindíveis as atividades psicológicas – cognitivas e emocionais – na realização das tarefas mais simples. (ATHAYDE, 1999, p. 207)

Lembre-se que as empresas, segundo a lógica Taylorista, possuem um conjunto de normas e procedimentos que regulamentam rigidamente o trabalho a ser efetuado. Na prática, contudo, isto nunca corresponde exatamente ao modo como se trabalha, pois ocorrem imprevistos na operação real. Assim, torna-se imprescindível a intervenção de diversas outras atividades psicológicas durante a execução das tarefas – como os macetes, as táticas e as adaptações –, vistas como atividades marginais, não reconhecidas, portanto não remuneradas pelas empresas.

A análise do trabalho real revela um sujeito que é ator. É importante, segundo Chanlat (1992), lembrar que toda pessoa é um ator e que a realidade das organizações se produz, se reproduz e se transforma por meio da interação dos diferentes grupos e indivíduos que as compõem, compreendendo aqueles que estão no nível inferior da hierarquia. Isso quer dizer que todos os trabalhadores podem dizer “eu acho, eu penso”. O sujeito que pensa é um ser da imaginação, da cri-

ação, da crítica e da reflexão sobre o mundo e sobre si mesmo. Ele participa da transformação do mundo, ele é criador da história, mesmo que em determinadas condições tenha consciência de sua fragilidade.

Saiba mais...

■ Leia dois capítulos de um livro que é, no mínimo, estranho: *O homem que confundiu a mulher com um chapéu*, de Oliver Sacks, autor também de *Um Antropólogo em Marte* e *Despertares* (entre outros). Disponível em:

<http://www.malhatlantica.pt/ecae-cm/O%20Mundo%20dos%20Simples.htm>

O ser humano que pergunta “quem sou eu?”

O professor Antônio Ciampa (1987), autor de *A Estória do Severino E A História da Severina: Um Ensaio de Psicologia Social*, obra que é referência fundamental nos estudos da área, assim começa seu belo ensaio sobre **identidade** (LANE; CODO, 1986):

“Quem é você?”

É uma pergunta que frequentemente nos fazem e que às vezes fazemos a nós mesmos...

Quem sou eu?

Quando essa pergunta surge podemos dizer que estamos pesquisando nossa identidade. Como em qualquer pesquisa, estamos em busca de respostas, de conhecimento. Por se tratar de uma pergunta feita a nosso respeito é fácil darmos uma resposta; ou não é?

Se é um conhecimento que buscamos a respeito de nós mesmos podemos supor que estamos em condições de fornecê-lo. Afinal se trata de dizer quem somos... Experimente!

Não continue lendo antes de responder a esta pergunta: quem é você?

Pronto?

Depois de responder a pergunta sobre “quem é você”, Ciampa (1987) ainda pergunta: você terá dúvida sobre como você vai agir, pensar, sentir, em qualquer situação que surja?

Sabemos como é difícil dizer quem somos. Também não conseguimos garantir que em qualquer situação vamos continuar sendo o que achamos que somos. Não é mesmo?

Quando falamos quem somos dizemos o nosso nome e sobrenome. Quer dizer, falamos que pertencemos a um grupo – meu sobrenome, portanto, pertença a uma família – e nos diferenciamos dele – temos um nome próprio. Dizemos que somos mulher ou homem e nos diferenciamos do grupo de homens ou mulheres; e assim para todos os grupos: brasileiro x estrangeiro; crianças x adultos; pobres x ricos; proprietário x não-proprietários; equilibrados x desequilibrados; empregado x desempregado; etc. Assim, as primeiras noções de identidade são a diferença e as igualdade.

Na tentativa de dizer quem sou, digo também o que faço. Sou estudante, não sou professora. Sou agricultor ou sou bancário, ou sou torneiro mecânico, ou sou comerciário, ou funcionário público, etc. Ao dizer assim estamos falando de nossa atividade, de nosso trabalho. Segunda conclusão,

é pelo agir, pelo fazer, que alguém se torna algo: ao pecar, pecador; ao desobedecer, desobediente, ao trabalhar, trabalhador. Estamos constatando talvez uma obviedade: nós somos nossas ações, nós nos fazemos pela prática (a não ser por gozação, você chamaria ‘trabalhador’ alguém que não trabalhasse?). (CIAMPA, 1986, p. 64)

A identidade é entendida como um processo de construção, de representação de si. Nesta perspectiva, o indivíduo ao nascer é associado com um conjunto de expectativas, representações prévias que, internalizadas, constituem a identidade pressuposta. Daí a expectativa de que alguém deve agir de acordo com o que é. Se sou filho devo agir como filho, se sou pai espera-se que eu aja como pai, se me identificam como louco vou corresponder a expectativa e agir como.

De certa forma, re-atualizamos através de rituais sociais uma identidade pressuposta, que assim é reposta como algo já dado, retirando

em consequência o seu caráter de historicidade e aproximando-a mais da noção de um mito que prescreve as condutas corretas, reproduzindo o social. (CIAMPA, 1986)

O importante é compreender que em cada momento de nossa existência, na posição que estamos, uma parte de nós se manifesta, embora sejamos uma totalidade. Quando você está na frente de seu filho se comporta como pai; com seu pai como filho; como empregado você se comporta como o esperado; assim, dependendo do lugar, nos transformamos, ao mesmo tempo em que mantemos nossa identidade. Será que mantemos?

A constatação fundamental que Ciampa (1986) chega é a de que a identidade é movimento, é desenvolvimento e metamorfose. A concepção de identidade como metamorfose vem destruir a velha idéia contida no conceito de que parte de nossa personalidade seria hereditária.

A identidade é uma construção que se dá no social, na relação da pessoa com as outras pessoas, na correspondência ou não das expectativas expressas nos discursos sobre a pessoa, e principalmente, na atividade que realiza.

A questão da identidade é muito importante em nossa sociedade. Basta pensarmos nos filmes, nas novelas da TV, em ser pai, em ser filho, em ser empregado, em ser estudante, para verificar que o problema da identidade envolve amplos aspectos da vida humana. E, sendo assim, também está presente em grande parte dos problemas de sofrimento e saúde mental. Principalmente de sofrimento no trabalho.

O ser humano, um ser de emoções e sentimentos

Em nossa sociedade, a vida econômica, a política e os meios de comunicação de massa ocupam o primeiro plano na cena e são universos que transpiram racionalidade. Assim, a vida econômica parece assegurar o controle racional do meio social dos cidadãos visando garantir o funcionamento de todos os espaços sociais.

A dimensão racional, em nossa sociedade, é dominante principalmente no mundo do trabalho, em que as emoções passam despercebidas. Só percebemos sua existência quando ela aparece em mo-

mentos de crise e irrompe bruscamente, desconcertando as pessoas envolvidas na crise.

Hoje a emoção passa a receber atenção especial e considera-se que negar a vida afetiva dos trabalhadores pode gerar emoções clandestinas que instigam conflitos e prejudicam a produtividade e a motivação para o trabalho.

A dimensão afetiva é central no desenvolvimento de todo ser humano e está presente em todas as atividades que realizamos. Mesmo nas atividades predominantemente racionais os sentimentos e a emoção estão colorindo nossa ação.

Podemos definir a afetividade como a tonalidade ou a “cor” emotiva que impregna a existência do ser humano e em particular sua relação com o mundo. Um primeiro tipo de afeto são os sentimentos: reações subjetivas moderadas de prazer e desprazer. Exemplo são as avaliações negativas ou positivas que vivenciamos em relação a um estado, pessoa ou objeto. Diferem do segundo tipo de sentimentos, que seriam os estados de ânimo. Estes podem ser: negativo ou positivo de caráter genérico, ou seja, não se referem nem às pessoas nem aos objetos sociais delimitados; o estado de ânimo determina as nossas avaliações sobre as pessoas e os objetos. São fenômenos afetivos cotidianos, sem objeto específico, que influenciam todos os outros processos mentais.

As emoções seriam um segundo tipo de afeto. São mais intensas e complexas, implicam manifestações expressivas, reações fisiológicas e representações mentais. Uma emoção é um fenômeno afetivo intenso e breve que interrompe o fluxo normal da conduta e da cognição, reorientando-a. Assim, por exemplo, a raiva, a cólera, o medo e a angústia extrema seriam emoções, e a irritabilidade e a **ansiedade*** seriam estados de ânimo. O mesmo podemos dizer sobre a depressão, que seria um estado de ânimo, com suas emoções e sentimentos correspondentes de tristeza e culpa. (PAEZ; ADRIÁN, 1993)

A afetividade influencia no modo como as pessoas pensam, percebem e agem. Pesquisas confirmam que diferentes emoções se associam a diferentes avaliações da realidade. As pessoas com estado de ânimo positivo recordam e tendem a ver tudo “cor de rosa”, são mais

GLOSSÁRIO

***Ansiedade** – sensação de receio e de apreensão, sem causa evidente, a que se agregam fenômenos somáticos como taquicardia, sudorese, etc. Fonte: Ferreira (2004)

criativas, tomam decisões mais rapidamente e com menos informações, enquanto as pessoas com estado de ânimo negativo vêem as coisas de forma mais realista e são mais cuidadosas e conservadoras em suas decisões.

O importante é que as pesquisas confirmam a complexa interação entre afeto e cognição (como as pessoas percebem, aprendem, recordam e pensam).

As análises do trabalho real na indústria química, por exemplo, detectaram que, sob efeito do medo, os operadores criam formas de trabalhar tais que, no mesmo movimento, previnem certos incidentes e otimizam o funcionamento do processo. Na indústria da construção civil se verificou, em relação à segurança no trabalho, que as pessoas se protegem; os trabalhadores inventam/elaboram/transmitem uns aos outros determinados procedimentos – um saber-fazer de prudência não ensinado, nem pela formação, nem pela supervisão –, por meio dos quais eles evitam – ou reduzem – a frequência e violência dos acidentes de trabalho. (ATHAYDE, 1999)

O ser humano, um ser simbólico na cultura

O depoimento da antropóloga francesa Caroll (1987), depois de ter casado com um americano e viver alguns anos nos EUA, nos dá algumas pistas para responder à questão “Como a cultura permeia e se manifesta no indivíduo?”:

Minha cultura é a lógica segunda a qual ordeno o mundo. E esta lógica eu aprendi assim que vim no mundo, nos gestos, palavras e cuidados dos que me cercavam, no seu olhar, no seu tom de voz, nos barulhos, nas cores, nos odores, nos contatos; na maneira como me criaram, nos livros que li, nas cantigas que cantei na rua, na escola, nas brincadeiras; nas relações com os outros que testemunhavam, nos julgamentos que ouvia, na estética afirmada, por toda a parte, inclusive no meu sono, nos meus sonhos que aprendi a sonhar e a contar. Aprendi a respirar esta lógica, e a esquecer que era aprendida. Acho-a natural. Subtende todas as minhas trocas com os demais, esteja eu produzindo ou recebendo sentido. Isto não quer dizer que eu deva estar de acordo com todos que compartilham da minha cultura; não estou obrigatoriamente de

acordo com todos aqueles que falam a minha língua. Mas seu discurso por mais diferente que seja do meu, pertence a meu ver a uma esfera familiar, reconhecível. Assim acontece, de certa forma para a cultura.

Há uma parte desta lógica que é invisível, é a mais importante. Trata-se das premissas das quais tiramos constantemente nossas conclusões. Não temos consciência destas premissas por que para nós são evidências. É tudo aquilo que para nós (...) é transparente. (CAROLL, 1987, p. 17)

Saiba mais...

■ No artigo *Abordagem sociocultural: algumas vertentes e autores*, de Ribas e Moura (2004).

Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/pe/v11n1/v11n1a15.pdf>.

A capacidade de imaginar é o elemento principal para a constituição de um sujeito autônomo criativo e livre. Capacidade que se forma e se desenvolve durante as atividades que exigem esta capacidade. Atividade que é social e está vinculada às emoções e aos sentimentos.

Segundo **Vygotski** (1993, p. 438):

As possibilidades de agir com liberdade, que surgem na consciência do homem, estão intimamente ligadas à imaginação (...). Uma penetração mais profunda da realidade exige que a consciência atinja um relacionamento mais livre com os elementos dessa realidade, que a consciência se solte do aspecto externo e aparente da realidade que é dado diretamente à percepção. O resultado é que os processos por meio dos quais a cognição da realidade é alcançada se tornam mais complexos e mais ricos.

Imaginar algo significa transformá-lo. Enquanto a reprodução é o traço fundamental da memória, a transformação do reproduzido é característica da imaginação. O homem como ser atuante não somente observa e reconhece o mundo, como também o modifica e o transfor-

Para saber mais

***Lev Semionovitch Vygotsky** – (1896-1934) foi um psicólogo russo, pioneiro na noção de que o desenvolvimento intelectual das crianças ocorre em função das interações sociais (e condições de vida). Fonte: Wikipédia (2007)

ma. Para poder transformar a realidade na prática deve-se saber também transformá-la mentalmente, e esta exigência é cumprida pela imaginação. A imaginação cria algo de novo. Transforma e modifica aquilo que nos é dado, pode ainda prever o futuro e, também, produzir idéias fantásticas.

Toda e qualquer atividade humana que não se limite a reproduzir fatos ou impressões vividas, mas que crie novas imagens e novas ações, pertence à função criadora ou imaginadora: se a atividade do homem se reduzisse a repetir o passado, o homem seria um ser exclusivamente voltado para o ontem e incapaz de adaptar-se a um amanhã diferente. É precisamente a atividade imaginadora do homem que faz dele um ser projetado para o futuro, um ser que contribui na criação do seu presente, modificando-o. Aí reside a importância da imaginação: através dela o homem torna-se um ser capaz de projetar o futuro, ou seja, redimensionar sua história, e de produzir arte. (VIGOTSKI, 1990)

O ser humano, um ser de razão

Vimos que o modelo de homem reativo e operacional da atual teoria e prática administrativa não é adequado às necessidades presentes. O “homem estímulo-resposta” é incompatível com os conceitos de mudança organizacional, em que se faz necessário um homem que responda às flutuações de seu ambiente e que assuma a responsabilidade pelos padrões de qualidade e prioridades desse mesmo ambiente. Para assumir esse papel de homem presente na organização em mudança, outro modelo de homem deve ser pensado.

Temos que pensar em um homem da razão, “entendida como uma faculdade específica do homem e que exclui a obediência cega às exigências de eficiência”. (GUERREIRO RAMOS, 1984. p. 47) Este não será nunca um “homem organizacional” total. A razão dá possibilidade ao homem de se afastar da lógica da organização onde esteja inserido e de pensá-la criticamente. É privilégio da racionalidade humana julgar a organização, assim como pode julgar a família e a sociedade. Esta capacidade é que dota o homem de autonomia e poder para não obedecer a tarefas exigidas por “autoridades” no contexto de

instituições, como o caso da pesquisa de Milgram com a simulação de choques elétricos em aprendizes mostrou.

O homem autônomo não pode ser enquadrado como um indivíduo que se comporta como homem do modelo reativo e operacional, e é chamado por Guerreiro Ramos de homem parentético para diferenciar de outro tipo de racionalidade, que é a funcional, ou seja, aquela racionalidade do homem “ajustado” e por isso prisioneiro do imediatismo.

O homem parentético

[...] possui uma consciência crítica altamente desenvolvida das premissas de valor presentes no dia-a-dia. De fato, o adjetivo “parentético” é derivado da noção de Husserl de “em suspenso” e “parênteses”. Husserl faz uma distinção entre atitude crítica e natural.(...) A atitude crítica suspende ou coloca entre parênteses a crença no mundo comum, permitindo ao indivíduo alcançar um nível de pensamento conceitual e, portanto, de liberdade. (GUERREIRO RAMOS, 1984, p. 48)

Uma nova Teoria da Administração precisa partir de um modelo de homem que não negue a possibilidade de que a consciência crítica do homem parentético possa surgir.

Saiba mais...

■ Sobre a Sociologia de Guerreiro Ramos em:
<http://www.schwartzman.org.br/simon/gramos.htm>
<http://www.ceao.ufba.br/unesco/06paper-Lippi.htm>

RESUMO

Nesta Unidade você viu o modelo de homem dominante na teoria e na prática da Administração e observou o quanto esta teoria está presa ao passado, trazendo princípios inadequados às necessidades presentes. Vimos algumas mudanças na organização do trabalho, como a ênfase nas relações humanas e no surgimento de um novo modelo de homem - o homem parentético - dinâmico e autônomo para acompanhar e ser agente das mudanças. Observamos ainda o papel da linguagem, da comunicação e da afetividade no processo de humanização.

Para você aprofundar as questões abordadas nesta Unidade, leia o texto complementar que se segue e pesquise os links sugeridos.

O trabalho e o aparecimento da consciência humana

Que atividade é esta, específica do homem, a que chamamos trabalho?

O trabalho é o processo de ação do homem sobre a natureza. As forças de que o corpo humano é dotado de braços e pernas, cabeça e mãos, o homem as põe em movimento a fim de buscar as matérias na natureza que sejam úteis para a sua vida. Ao mesmo tempo em que o homem age sobre a natureza exterior e modifica-a para assimilar as matérias, ele modifica sua própria natureza. Isto acontece com os organismos inferiores e também com o homem. A sobrevivência de um organismo depende em última instância da capacidade física, biológica e psicológica de transformar o meio e de autotransformar-se a partir do que assimila do meio.

Parte-se do princípio de que os homens são carentes, têm necessidades e, para satisfazê-las, devem atuar produzindo os meios que necessitam para a sua sobrevivência. A necessidade seria a condição interior da atividade que é orientada para o meio objetivo? a natureza.

O trabalho é caracterizado por dois elementos interdependentes. Um deles é o uso e a fabricação de instrumentos. O segundo é que o trabalho acontece em condições de atividade coletiva, de modo que o homem, quando trabalha, não entra apenas em relação com a natureza, mas com os outros homens, membros de uma dada sociedade.

O trabalho humano é uma atividade originariamente social, assentado na cooperação entre indivíduos, que supõe uma divisão técnica, embrionária que seja das funções de trabalho; assim, o trabalho é uma ação sobre a natureza, ligando entre si participantes, mediatizando a sua comunicação. (LEONTIEV, 1978)

Vamos pensar em um exemplo de atividade de trabalho bem simples: os homens caçando um animal para servir como alimento. Há uma divisão de trabalho, uns devem assumir o papel de enxotar a caça, afugentar o animal e orientá-lo na direção dos outros caçadores que estão na espera para abatê-lo. Afugentar a caça conduz à satisfação de uma necessidade, mas de modo algum por relações naturais; é antes o contrário; normalmente essas relações são tais que afugentar a caça retira a possibilidade de apanhá-la e transformar a caça em alimento. O que é então que faz a ligação do seu ato de afugentar a caça e satisfazer sua necessidade? Evidentemente que não é outra coisa senão a relação do indivíduo aos outros membros da coletividade, graças a qual ele recebe a sua parte da presa, parte do produto da atividade do trabalho coletivo. A ligação realiza-se graças às atividades dos outros indivíduos. Assim, a atividade complexa dos homens transforma-se em atividade submetida às relações sociais.

O homem que afugenta a caça submete a sua ação a uma certa ligação, a uma relação determinada, que une a fuga da

presa à sua captura, logo a seguir, por seus companheiros de caça. Fica claro que não é uma relação natural – o natural seria o caçador correr e ele abater a caça – mas uma relação social, a relação de trabalho do “caçador afugentador” com os outros participantes na caçada coletiva.

Como dissemos, a visão do animal só por si não motiva o comportamento natural de assustá-lo. Para que um homem se encarregue dessa função é necessário que as suas ações estejam numa correlação para que ela "exista para ele"; por outros termos, é preciso que o sentido das suas ações esteja presente para ele. Ter as ações presentes é ter consciência delas.

O nascimento da linguagem só pode ser compreendido em relação com a necessidade, nascida do trabalho.

Olá!

Chegamos ao final da Unidade 3. Ao longo desta analisamos de forma simples e direta o modelo de homem em Psicologia do Trabalho, abordando-o através de suas concepções.

Enfim, você teve uma visão panorâmica desses temas e focando naquilo que entendemos ser o mais importante para as reflexões do homem autônomo: que tenha atitude crítica.

Mais uma vez, colocamo-nos a disposição para qualquer ajuda que possa ser necessária.

UNIDADE

4

**O trabalho nos diversos
Modos de Gestão: impacto
na subjetividade, no
indivíduo e na saúde**

Objetivo

Nesta Unidade você vai conhecer as características dos principais Modos de Gestão atuais: taylorista, tecnocrático, por excelência e participativo, com a intenção de compreendermos o impacto de cada um deles na subjetividade e na saúde mental das pessoas que vivenciam o trabalho nessas condições.

O trabalhador nos diversos modos de gestão: impactos na subjetividade e na saúde dos indivíduos

Olá!

Vamos iniciar nossa discussão com uma reflexão:

O essencial da subjetividade é da categoria do invisível. O sofrimento não se vê; tampouco a dor. O prazer não é visível. Esses estados afetivos não são mensuráveis. São vivenciados “de olhos fechados”. O fato de que a afetividade não possa jamais ser medida nem avaliada quantitativamente, de que ela pertença ao domínio das trevas, não justifica que se lhe negue a realidade nem que se despreze os que dela ousam falar de modo obscurantista. Ninguém ignora o que sejam o sofrimento e o prazer, e todos sabem que isso só se vivencia integralmente na intimidade da experiência interior. Tudo quanto se possa mostrar do sofrimento e do prazer não é senão sugerido. Negar ou desprezar a subjetividade e a afetividade é nada menos que negar ou desprezar no homem o que é sua humanidade, é negar a própria vida (Henry). Este livro combate todas as formas, sejam quais forem, de condescendência e desdém para com a subjetividade, as quais se tornaram o credo das elites gerenciais e políticas, bem como a senha do **parisianismo*** intelectual (DEJOURS, 1999, p. 29).

Após a reflexão vamos iniciar esta Unidade, onde trataremos da saúde mental no trabalho. Para uma maior aproximação com a realidade, numa busca mais concreta, optamos por apresentar o conteúdo do tema situando o trabalhador em modos de organização do trabalho.

Bons estudos!

O sindicalista Carlos Aparecido Clemente, coordenador do Departamento de Segurança do Sindicato dos Metalúrgicos de Osasco (1992), disse sobre saúde no contexto organizacional:

GLOSSÁRIO

***Parisianismo** – referente à Paris, aqui como crítica ao racionalismo dominante entre os intelectuais e, também, presente na Teoria da Administração.
Fonte: autora.

no dia em que o profissional da área de saúde perguntar ao paciente como é seu trabalho, como está no trabalho, onde e com quem mora, quanto tempo demora para ir de casa para o trabalho e vice-versa, teremos uma revolução no atendimento e na promoção de saúde. (MELLO FILHO, 1992, p. 97)

GLOSSÁRIO

***Atividade** – categoria principal da Psicologia soviética. A origem do conceito pode ser encontrada nos primeiros escritos de Vigotski, que sugere que a atividade socialmente significativa é a geradora da consciência humana. Defende a tese da construção da consciência de fora para dentro por meio da relação com os outros. O trabalho é a atividade humana mais importante. Na Teoria Histórico-cultural, atividade corresponde à ação social dos homens, e como tal compreende um motivo, um objetivo e é dependente de condições. Fonte: Vygotsky (1993)

A fala do trabalhador, ao mesmo tempo em que é uma denúncia sobre o atendimento médico que recebe, expressa também que as condições de vida e trabalho têm reflexos em sua saúde. Transparece um sentimento de querer ser compreendido em sua singularidade e contém a denúncia de ser tratado de forma impessoal, da mesma maneira que ele trata os objetos que fabrica. Sua fala revela que grande parte dos problemas de saúde dos trabalhadores tem como causa agentes ambientais e sócio-econômicos-culturais em uma sociedade industrial e urbana potencialmente patogênica.

Modos de gestão

Vamos recordar o pressuposto da concepção de homem que elegemos para este curso: a do **caráter socialmente construído** do homem. Como vimos, a concepção histórico-cultural tem como princípio que **os seres humanos transformam-se ativamente à medida que transformam seu mundo social e cultural**. E assim os fenômenos psicológicos humanos são entendidos como construídos na **atividade*** coletiva mediada, que depende de conceitos sociais e de linguagem, estando por eles impregnados.

A ênfase no caráter construído no social e na cultura não despreza a base biológica. Pelo contrário, os fenômenos biológicos fornecem o substrato potencializador aos processos psicológicos. A base do pensamento e da linguagem é o cérebro. A partir do substrato biológico é que a atividade psicológica é construída, tendo os signos como instrumento.

Recordamos também que em nossa definição de homem valorizamos uma dimensão esquecida na Teoria da Administração, ou seja,

a afetividade. A ressonância da “emoção” e dos “sentimentos” no trabalho não é difícil de compreender. Para as pessoas que passam grande parte de seu tempo em organizações, falar sobre emoções é algo presente: raiva, ansiedade, frustrações, lamentações, alegria, enfado, vergonha, ódio, tédio, divertimento e até desespero são vivências comuns no dia-a-dia do trabalho. Neste sentido, Fineman (1994, p. 157) esclarece:

Estas são partes da criação social e expressão pessoal do trabalho e da vida organizacional. Atividades de trabalho específicas – tomar decisões, persuadir, negociar, aconselhar, vender, participar de reuniões, interpretar dados, empregar e demitir pessoas, lutar resistir, sobreviver – constituem mais que um conjunto de respostas automáticas. Elas são sentidas e formadas por sentimentos.

Em um mundo do trabalho essencialmente dominado pela racionalidade instrumental e por categorias econômicas, muitas dimensões humanas são ocultadas. E quando as dimensões esquecidas são as afetivas decorre necessariamente a não percepção da satisfação e do sofrimento no trabalho. Por isso é dada, nesta Unidade, visibilidade a esses aspectos, que são ainda pouco estudados nos cursos de formação de administradores.

A partir de agora vamos conceituar o modo e os tipos de gestão considerados relevantes na atualidade. Em seguida vamos caracterizar cada um desses modos com a intenção de compreender o impacto de cada um deles na subjetividade e na saúde mental das pessoas que vivenciam o trabalho nessas condições.

O que se entende por modo de gestão?

Segundo Ferreira (1999), gestão significa ato de gerir; gerência, administração. E modo de gestão é o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução dentro de uma organização (empresa) para atingir os objetivos que ela se tenha fixado (CHANLAT, 1996, p. 119), portanto, supõe um planejamento com seus objetivos, valores e filosofia.

Assim, o modo de gestão compreende as condições e a organização do trabalho, a estrutura organizacional (como as tarefas são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas), a natureza das relações hierárquicas, os sistemas de avaliação e controle dos resultados e as políticas de gestão do pessoal.

Importante ressaltar que uma organização não é uma unidade fixa e imóvel. Os objetivos, a estrutura, a tecnologia e as relações entre as pessoas são produtos do processo de construção social e estão em constante mobilidade. Uma organização está sempre num estado de “tornar-se”. (BENSON, 1983)

Todo modo de gestão é influenciado por fatores internos e externos.

Os **fatores internos** principais que condicionam o modo de gestão são:

- estratégia perseguida, ou seja, como os meios disponíveis estão sendo aplicados com vistas a conseguir alcançar os objetivos;
- recursos disponíveis;
- caracterização das pessoas;
- tecnologia utilizada;

- cultura interna da organização, que reflete a cultura onde está inserida, mas também constrói uma cultura singular;
- história da organização: como produto social toda organização tem uma história que contém tradições; e
- a personalidade dos dirigentes é outro fator importante que influencia o modo de gestão e que muitas vezes não é considerada nas análises do desempenho das organizações.

Os **fatores externos** que condicionam o modo de gestão são:

- contexto econômico;
- concorrências;
- integração das economias de outros países;
- ciclos econômicos; contextos políticos, com suas legislações e políticas governamentais;
- contexto cultural com seus valores e ideologias; e
- contexto social em sua mobilidade: movimentos sociais, sindicatos e grupos de pressão.

Saiba mais...

■ Existem diferentes concepções sobre o conceito de ideologia. Em uma concepção abrangente, pode-se dizer que ideologia abrange formas de percepção e de compreensão que os indivíduos têm acerca da realidade sócio-econômica-política que os rodeia e na qual estão inseridos; o nível de consciência que permite aos indivíduos fazerem dada interpretação sobre sua inserção no sistema produtivo e o tipo de mentalidade que a explica; a forma de percepção histórica a respeito de si mesmos, dos outros, das classes sociais e da sociedade; uma concepção de mundo (cosmovisão) que implica também um *modus vivendi* específico, abrangendo as noções de educação, de

poder, de cultura, de religião, de hábitos e de costumes, que envolvem, ao mesmo tempo, formas de tratamento e de relacionamento com os outros; um sistema de crenças e de representações que os indivíduos fazem acerca das coisas que os rodeiam; da vida material e espiritual. (Cadernos do CEAS, n. 104 p. 76)

Você sabe quais os principais modos de gestão atuais? Não?

Atualmente temos como principais modos de gestão:

- tayloriano e neotayloriano;
- tecnocrático;
- por “excelência”; e
- participativo.

Vamos ver juntos cada um deles.

Modo de gestão tayloriano e neotayloriano

Na virada para o Século XX, com o aparecimento dos conglomerados industriais, surge o modo de gestão desenvolvido por Frederick W. Taylor. Caracteriza-se principalmente por uma divisão do trabalho muito fragmentada.

Dois princípios resumem o núcleo do pensamento de Taylor:

- devido à complexidade do trabalho industrial, para que se alcance bons resultados é necessário que a organização tenha por base uma clara divisão e distinção entre a concepção e a execução; a primeira (concepção) compete aos especialistas (engenheiros, etc.); a segunda compete aos trabalhadores manuais (operários, etc.), que, segundo Taylor (1980), não têm interesse nem capacidade para se ocuparem de trabalhos de concepção; e
- a obrigatoriedade da aplicação à indústria dos princípios do método científico.

Neste sentido, os gestos produtivos devem ser objeto de uma análise rigorosa, por meio de observação e mensuração, para seguidamente poderem ser recompostos na forma e seqüência mais eficazes, de modo que se chegue à melhor (única) maneira – *one best way*, no vocabulário tayloriano.

Taylor concretizou estas idéias no seu método de organização do trabalho industrial, seguindo as orientações:

- **simplificação das tarefas de execução:** o ideal de Taylor (1980) é que cada trabalho corresponda a um posto de trabalho e a uma tarefa tão simples quanto possível. A empresa é considerada como uma máquina e os trabalhadores como engrenagens dessa máquina de produção;
- **padronização das tarefas:** tem como finalidade reduzir os custos, aumentar os lucros e controlar o processo de trabalho;
- **individualização do trabalho:** o ser humano é encarado como uma pessoa dotada de energia física e muscular e impulsionado unicamente por motivação de ordem econômica;
- **seleção e formação do pessoal de execução:** os indivíduos devem ter características psicofísicas adaptadas ao posto de trabalho;
- **o papel preponderante dos técnicos:** Taylor (1980) procura legitimar o lugar e o papel dos novos atores sociais (engenheiros, organizadores e preparadores de trabalho, cronometristas, desenhadores, etc.) em detrimento de figuras tradicionais (mestre, contramestre, encarregado e até do patrão); e
- **fiscalização do trabalho:** para garantir que os procedimentos estabelecidos sejam seguidos.

Veja no Quadro 1 o sistema taylorista:

Sistema taylorista
Estandarização dos produtos
Linha de montagem
Mecanização para um único uso
Operário-massa desqualificado
Baixo nível de motivação no trabalho (Indiferença)
Relações de trabalho conflituosas
Gestão hierárquica e centralizada
Divisão vertical do trabalho (separação das tarefas de concepção e de execução)
Divisão horizontal do trabalho (parcelarização das tarefas)
Posto de trabalho fixo
Ritmo de trabalho imposto pela máquina ou pela linha de montagem
Trabalho individual
Heterocontrole dos tempos e métodos de trabalho

Quadro 1: Sistema taylorista

Fonte: elaborado pela autora

Esses modelos você viu na disciplina de Administração (Introdução e teorias). Sugerimos que você retome a leitura.

O modelo taylorista inclui também o Fordismo (HENRY FORD 1863-1947) que é uma variante do taylorismo aplicada aos processos de fabricação contínuos. A nova versão desse modo de gestão encontra-se na utilização da informática, conservando os mesmos princípios.

Saiba mais...

■ O filme de Chaplin, *Tempos Modernos*, ilustra bem este modo de gestão. O trabalhador, que é transformado em “uma máquina de apertar parafusos”, perde a noção do processo de produção como um todo, tem um ritmo de trabalho imposto de fora do seu controle, ritmo este que ele tem que seguir mecanicamente. Sugerimos que você assista o filme.

Impactos na subjetividade das pessoas inseridas no Modo de Gestão taylorista: qualidade de vida e saúde mental

Neste modo de gestão o trabalhador é considerado, no dizer de Guerreiro Ramos (1984), um “ser reativo” que deve ser ajustado à tarefa que for para ele designada na divisão do trabalho.

Veja o diálogo entre um médico e um operário, anotado em 1958 por [Guillant](#):

– Seu trabalho é cansativo? – pergunta o médico.
 – Não faço nenhum esforço, estou na linha de montagem e executo apenas 4 ou 5 operações simples. Devo somente prestar atenção e agir com rapidez, e é isso exatamente o que me cansa. Meu mal-estar vem exatamente daí: atenção e ritmo. No começo, a ansiedade, a irritação e a fadiga são sentidas unicamente nas últimas horas de trabalho; em seguida, durante todo o dia; e depois cada um de nós sai do lugar de trabalho com essa fadiga acumulada, transportando-a para casa; e acaba por sentir seu efeito de forma continuada. É estranho, há quatro anos eu trabalhava como operário na manutenção de estradas; nessa época, a gente fazia realmente um verdadeiro esforço que se fazia sentir em todos os nossos músculos. Fiz esse trabalho durante vários anos, mas nunca fui reduzido, como atualmente, a tais condições. Agora, estou acabado. Senti os mesmos distúrbios em 1953 e em 1954. Não desejo tomar medicamentos porque eles não servem para nada; limito-me a pedir alguns dias de descanso. (GUILLANT apud LIMA, 2006, p. 220)

Este operário na verdade descreve os sintomas do que é a chamada “síndrome subjetiva da fadiga nervosa”. Ele não se queixa de muito esforço e sim dos movimentos que não pode realizar enquanto faz sua tarefa. Em lugar de agir, este modo de gestão não deixa o trabalhador agir. O sistema Taylorista dissocia sua atividade do querer. Isto faz com que o trabalhador tenha que ter uma vigilância constante, “uniforme e sem gestos”, segundo [Wallon](#) (1975). Não é que este método exige muito do trabalhador, na verdade ele exige muito pouco.

Para saber mais

*[Louis Le Guillant](#) – (1900-1968) um dos fundadores do movimento Psiquiatria Social que iniciou na França a partir de 1945 e do qual participaram os principais teóricos que contribuíram para a construção do campo da Saúde Mental e Trabalho. Fonte: Lima (2006)

Para saber mais

*[Henri Wallon](#) – (1879-1962) tornou-se bem conhecido por seu trabalho científico sobre Psicologia do Desenvolvimento, devotado principalmente à infância, em que assume uma postura notadamente interacionista, como o fizeram também Jean Piaget e Lev Vygotsky. Por sua formação, ocupou os postos mais altos no mundo universitário francês, em que liderou uma intensa atividade de pesquisa. Fonte: Wikipedia (2007)



Para saber mais

*Yves Clot – professor de Psicologia do Trabalho no Conservatoire National des Arts et Métiers na França. Fonte: Clot (2006)

Ao escolher o movimento que o trabalhador tem que realizar, e geralmente é um movimento mínimo, priva-o de sua iniciativa. Ora, privá-lo de sua iniciativa durante seu dia de trabalho, durante suas oito horas ou mais de atividade,

desemboca em um esforço mais extenuante do que um trabalho que exija mais esforço. Na fala do trabalhador ao médico está presente como causa da fadiga a queixa de ter que reprimir movimentos e ter que realizar a tarefa em uma cadência não determinada por si próprio. Condena-se o homem, no dizer de Clot (2006), a uma imobilidade que é tensão contínua e uma amputação do gesto. Na verdade a atividade do trabalhador corresponde ao que não se faz, ao que não se pode fazer, ao que se deveria fazer, ao que se gostaria de fazer e àquilo que se faz sem ter necessidade. O que é cansativo e requer um desgaste que adoce o trabalhador neste modo de gestão é o que ele não pode realizar por sua própria iniciativa. O que cansa, segundo Clot (2006), é a atividade impedida, a atividade que retorna, a atividade impossível, a atividade não realizada. Ela cansa e causa doença porque é uma atividade que não permite desenvolvimento do sujeito no momento em que se realiza.

Hoje já contamos com um grande número de pesquisas que concordam que o método de gestão Taylorista é causador de problemas de saúde física e mental. O método de trabalho que divide o trabalho em várias operações faz com que o trabalhador desenvolva movimentos padronizados e repetitivos e está associado a muitos problemas de saúde e também de segurança. Muitos acidentes de trabalho ocorrem neste método de gestão e os problemas de saúde física mais comuns desenvolvidos neste modo de gestão são: fadiga crônica, úlceras, doenças cardiovasculares, doenças musculares e ósseas e insônias.

Os problemas de saúde mental desenvolvidos no modo de gestão caracterizado por um ritmo de trabalho imposto pela máquina ou pela linha de montagem são os seguintes: ansiedade, irritabilidade, neuroses, depressão, fadiga nervosa, etc. O aspecto repetitivo das tarefas, seu caráter monótono, a pressão do tempo, a carga física e mental penosa, a ausência de autonomia e o trabalho extra são os princi-

pais responsáveis pelas enfermidades e pelo envelhecimento precoce que se tem observado em trabalhadores submetidos ao modo de gestão Taylorista. (CHANLAT, 1996)

O modo de gestão de Taylor significa a ética da obediência, ou seja, a transposição para o campo da administração industrial dos princípios que fundamentam a hierarquia militar.

A informatização de vários trabalhos não está atenuando a mecanização e a robotização. Pesquisas feitas com usuários do computador evidenciam os efeitos produzidos pela organização de trabalho nos serviços informatizados. Esses freqüentemente são organizados mantendo o isolamento, o controle e o ritmo acelerado na relação homem-máquina.

Com relação ao isolamento, as pesquisas demonstram que nos serviços informatizados se mantêm:

- **isolamento físico:** muitas empresas dispõem e distribuem o espaço físico de modo a isolar o trabalhador, fazendo-o operar um terminal próprio; e
- **isolamento funcional:** freqüentemente o trabalhador não encontra correspondência entre as atividades que desenvolve e as do outro. Portanto, as condições patogênicas continuam em muitos trabalhos informatizados.

Vamos a seguinte reflexão:

A importância das condições de vida e de trabalho sobre a saúde do trabalhador foi demonstrada em 1956, em um estudo realizado por Le Guillant (*apud* LIMA, 2006), com telefonistas das centrais telefônicas e mecanógrafas do serviço dos correios parisiense, intitulado: “Alô, aguarde um instante”.

As condições de trabalho das telefonistas são definidas, antes de tudo, por uma diminuição – pelo menos relativa – dos gastos de energia muscular e pela aceleração dos gestos de trabalho e da regularidade que implicam uma atenção concentrada, precisão e velocidade.

O autor do estudo chamou de “neurose das telefonistas” o conjunto de sintomas que elas apresentam depois de um tempo nessa modalidade de tarefa. Entre os primeiros sintomas estava o choro compulsivo. Importantes sinais de fadiga apareciam no relato das telefonistas, e segundo a pesquisa, são diretamente ligadas ao modo de trabalho da profissão de telefonista: cefaléia, insônia, dificuldade para refletir e fixar atenção, mudanças de humor e nervosismo.

Os resultados da pesquisa mostram que todas as telefonistas sentiam fadiga. Tratava-se de uma sensação de “esvaziamento” que ocorria no fim da jornada de trabalho. Durante suas atividades elas eram mantidas pelo próprio ritmo de trabalho, permanecendo “com os nervos à flor da pele”, como relataram. Mas quando saíam do trabalho experimentavam um sentimento de profundo abatimento. Sentiam a “cabeça vazia”. Ficava difícil, segundo seus relatos, “conversar com alguém”; não suportavam que ninguém se dirigisse a elas. Algumas disseram que já pegaram o metrô na direção errada e que quase foram atropeladas quando voltavam para casa.

Na entrevista, feita pelo pesquisador, elas afirmam que são incapazes de organizar sua atividade em casa, andam “de um lado para o outro”, desinteressam-se pelas tarefas domésticas e “deixam tudo em desordem”. Essa atitude é acompanhada de uma espécie de indiferença e de uma “aversão por tudo”. Na verdade elas são acometidas de uma profunda depressão quando estão fora do local de trabalho.

Quase todas se queixam de não conseguirem produzir um trabalho intelectual. Têm distúrbios de memória e de atenção. Muitas têm dificuldade de ler jornais na medida em que, aí, só vêem “palavras alinhadas umas ao lado das outras”.

Queixam-se ainda de seguidamente utilizarem, por engano, expressões profissionais que lhes ocorrem automaticamente aos lábios. A mais comum é “Alô, aguarde um instante”, que falam em muitas ocasiões; por exemplo, quando estão distraídas e alguém dirige-lhes a

palavra. Relatam ainda que em seguidas vezes aconteceu de estarem entrando em algum lugar e se apresentarem assim: “Linha 380, muito prazer”. Ou, ao darem a descarga no banheiro, dizerem “fim da ligação”. No metrô quando toca a campainha de partida, é comum as telefonistas apresentarem-se em voz alta. O pesquisador verificou que 20% das telefonistas examinadas apresentavam um vocabulário repleto das frases que utilizavam no dia-a-dia de sua atividade profissional.

O comportamento involuntário das telefonistas pode muito bem ser explicado pelo mecanismo do reflexo condicionado de Pavlov, abordado na Unidade 2.

O modo de gestão tecnocrático ou tecnoburocrático

O modo de gestão tecnoburocrático surgiu no mesmo período que o modo de gestão taylorista. Aparece inicialmente na esfera do Estado para em seguida estender-se a todas as organizações de maior ou menor porte do setor privado.

Max Weber (*apud* TRAGTENBERG, 1977) descreveu a burocracia da Alemanha do início do século passado: um país marcado pelo predomínio do Estado e de sua burocracia sobre a sociedade civil. O significado do termo burocracia reflete sua origem. Segundo Ferreira (1999), burocracia é a administração da coisa pública por funcionário (de ministério, secretaria, repartição, etc.) sujeito à hierarquia, a regulamentos rígidos e à rotina inflexível.

O modo de gestão tecnoburocrático caracteriza-se por uma pirâmide hierárquica desenvolvida, divisão do trabalho parcelada, regulamentos presentes em todos os momentos e em todos os lugares, grande importância conferida aos especialistas e técnicos, comunicação difícil entre os diversos escalões, controle rígido e sofisticado, centralização do poder, pouca autonomia entre os “chefes” inferiores e limitado direito de expressão. (CHANLAT, 1996)

Para saber mais

***Emil Maximillian Weber** – (1864-1920) foi um intelectual alemão e um dos fundadores da Sociologia. Escreveu *Ética protestante e o espírito do Capitalismo*, um ensaio fundamental sobre as religiões e sociedade. Seus estudos sobre a burocracia da sociedade tiveram grande importância no estudo da Teoria da Burocracia, dentro do campo de estudo da administração de empresas. Fonte: Wikipedia (2007)

GLOSSÁRIO

***Monocrática** – que diz respeito à monocracia. Monocracia: monarquia que compreende diversas nações, cujo governo é exercido por uma só pessoa. O mesmo que autocracia. Fonte: Michaellis (1998)

A decisão é absolutamente **monocrática***, havendo somente uma direção no fluxo decisório, de cima, dos escalões superiores, para baixo, dirigida aos inferiores. O burocrata que dirige a organização só vê funções e operações. A organização é vista como um conjunto de funções: técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas. É um processo de impessoalização. O que é valorizado são as tarefas e sua especialização; as pessoas se alienam nos papéis, estes no sistema burocrático. (TRAGTEMBERG, 1977)

A autoridade na organização emite a comunicação de cima para baixo e a recebe de baixo para cima. Forma, portanto, uma organização centralizada e hierárquica, onde a ordem, a disciplina e a unidade de comando são regras que não podem em nenhuma condição serem desrespeitadas.

O ser humano no modo de gestão tecnoburocrático está condicionado às normas e aos limites que estas normas fixaram para as suas atividades. O trabalhador deve fazer o que determinam as normas para a função que ele exerce naquela organização. Fazer o que manda as regras e não mais. O respeito às regras é uma das características deste modo de gestão.

Na organização tecnocrática a meta principal é a competência para atingir os fins propostos. Em nome da eficiência em definir os meios para que os objetivos sejam atingidos todo o poder é colocado nas mãos dos tecnocratas. O modo de gestão tecnoburocrático fundamenta-se na noção de um Homem Racional destituído de emoção. (CHANLAT, 1996) Basta saber se é possível a separação entre razão e emoção. As pesquisas recentes (DAMÁSIO, 2000; GOLEMAN, 1995) demonstram o contrário. Razão e emoção são inseparáveis e estão presentes em todas as atividades humanas.

Leia o que Robert K. Merton (*apud* WOOD, 1995) escreveu sobre o Controle Burocrático e veja se consegue identificar organizações que funcionam assim e como são as pessoas que trabalham nesses locais:

Entende-se que para o funcionamento satisfatório da burocracia o controle é necessário. A Burocracia tem necessidade de ter confiança na conduta dos funcionários. Assim ela exerce pressão sobre o funcionário em termos de comportamento metódico, prudente, disciplinado. A burocracia só se sustenta pela doutrinação de atitudes e sentimentos. Tais sentimentos tendem a se intensificar (mais que o necessário) diminuindo o número de relações personalizadas que são substituídas pelas relações formais, procedimentos burocráticos e uma carreira controlada por promoções, pensões e reajustes salariais. Assim, cabe ao funcionário a adaptação de pensamentos, sentimentos e ações, com vistas à adaptação à carreira. O que estimula conformismo, conservadorismo, tecnicismo. Tal doutrinação, estimulada pelo formalismo dos pequenos procedimentos, leva ainda a transferência da identificação com os meios, normas, que passam a ter um fim em si mesmas, sendo que os fins da organização passam a ser secundários. Normas passam a ser um fim em si mesmas. Há, claramente, um deslocamento de objetivos. Esta situação leva a uma rigidez de comportamento e uma dificuldade de trato com o público, a quem a burocracia deve atender. Devido a tendência de enquadramento de grande variedade de casos particulares a algumas poucas categorias de tratamento (categorização), o burocrata longe de ser estimulado ao comportamento inovador, é estimulado à segurança, ao conforto oferecido pela obediência às regras, ao regulamento. Previsibilidade e rigidez de comportamento caminham juntas. Ao mesmo tempo em que há uma diminuição das relações pessoais com os clientes, seguida do tratamento impessoal de assuntos de natureza pessoal, há um aumento do corporativismo, auto-defesa do grupo burocrático perante a sociedade e seu público. Esta autodefesa tende a aumentar a rigidez dos funcionários, conscientes de seus interesses comuns e em busca de defendê-los. Ou seja, há o desenvolvimento de uma organização informal defensiva em face da ameaça à integridade do grupo. Fonte: Robert Merton (apud WOOD, 1995, p. 132)

Impactos na subjetividade das pessoas inseridas no Modo de Gestão Tecnoburocrático: qualidade de vida e saúde mental

O modo de trabalho exerce uma importante ação sobre a saúde mental das pessoas. Os psicólogos clínicos chegam a dizer que quan-

GLOSSÁRIO

***Autoconceito** – são todas as informações e as crenças individuais que temos sobre nossa própria natureza, qualidades e comportamento. Fonte: Michaelis (1998)

do a pessoa desenvolve suas atividades em certas condições que toquem sua iniciativa o impacto psicológico sobre o **autoconceito*** é muito prejudicial. Certas condições de trabalho fazem “emergir um sofrimento que pode ser atribuído ao choque entre uma história individual, portadora de projetos, de esperanças e de desejos, e uma organização do trabalho que os ignora”. (DEJOURS, 1999, p. 133) Mais que as condições materiais ou físicas inadequadas, a rigidez de uma organização é a mais perniciosa e patogênica das situações para os trabalhadores. A rigidez é negativa, pois impede a atividade criativa por não haver espaço para inovação e invenção no modo do trabalho.

Veja agora o exemplo, relatado por Dejours (1999), de um trabalhador que é constrangido a executar mal seu trabalho em um ambiente em que não há espaço para a inovação e a criatividade. Trata-se de um engenheiro contratado recentemente para trabalhar em uma garagem do setor ferroviário. Alguns dias após de sua chegada, ele toma conhecimento de informações sobre um incidente ocorrido no setor da ferrovia pelo qual é responsável. A cancela de uma passagem de nível não abaixou à passagem de um trem. Nesse momento não havia ninguém na estrada, nem a pé nem de carro. Em reunião de trabalho, o Engenheiro relata o incidente. Os dispositivos automáticos não funcionaram. Após o incidente, a cancela voltou a funcionar normalmente, sem nenhum reparo. Porém o fato é inquestionável. Qual a causa? Onde está o defeito? Silêncio geral entre os colegas. O novo Engenheiro insiste, mas os demais minimizam a importância do fato. O Engenheiro não pensa assim e, entendendo que o incidente é grave, exige uma investigação técnica completa. O grupo, formado pelos colegas de trabalho, vai aos poucos isolando o novato insistente. Por quê? As mudanças estruturais e o enxugamento dos quadros deixam todos tão sobrecarregados de trabalho que eles “deixam para lá”. Não podem admitir tal situação e se limitam a recusar a investigação proposta pelo novo colega porque ela seria difícil e muito demorada. Além disso, insistem no fato de que a cancela voltou a funcionar sem mais incidentes. Os ânimos se exaltam. O Engenheiro se recusa a desistir da investigação. Vê-se obrigado a sustentar a gravidade do incidente, enquanto os outros o minimizam. Por fim, o chefe da garagem interveém e decide.

Chefe: Houve descarrilamento do trem?

Engenheiro: Não!

Chefe: Houve colisão com algum veículo ou passante?

Engenheiro: Não!

Chefe: Houve feridos ou mortos?

Engenheiro: Não!

Chefe: Então não houve incidente. O caso está encerrado.

Ao sair da reunião, o Engenheiro não se sente bem, está arrasado, não entende a atitude dos outros, tampouco sua unanimidade. Fica em dúvida, não sabe mais se está apenas seguindo o regulamento e o bom senso ético (enquanto seus colegas se lhe opõem, negando uma realidade) ou se, ao contrário, está dando mostras de perfeccionismo e teimosia descabida, cumprindo-lhe, nesse caso, rever toda sua vida profissional. Começa a se estabelecer uma crise de identidade. Nos dias seguintes seus colegas evitam comer à mesma mesa que ele e dirigir-lhe a palavra. O infeliz já não compreende mais nada. O cerco se aperta. Ele se sente cada vez mais angustiado. Dois dias depois, no seu local de trabalho, ele se joga do vão de uma escada, transpondo o parapeito. É hospitalizado com fraturas múltiplas, depressão, confusão mental e tendência suicida. Trata-se de um caso de alienação social, diferente da alienação mental clássica. (DEJOURS, 1999, p. 32) Ao contrário do que se pensa, situações desse tipo nada têm de excepcional no trabalho, ainda que seu desfecho seja menos dramático.

Dentro do referencial social e histórico que abordamos, uma explicação para o sofrimento do Engenheiro é a de que ele vivenciou uma crise de identidade. Na medida em que compreendemos que são os outros – colegas de trabalho ou de estudo, pessoas mais próximas – que nos dizem quem somos, nós endossamos a definição que fazem de nós, ou tentamos nos desvencilhar dela. É difícil não aceitar a versão dos outros quando ela é presente por muito tempo. Podemos nos esforçar para não sermos aquilo que, no fundo de nós mesmos, “sabemos” que somos. Podemos nos esforçar para não aceitar essa identidade colocada pelo discurso de negação e comportamento de exclusão dos outros – como foi vivido pelo Engenheiro. Podemos criar com

nossa própria atividade uma identidade por si mesma, a qual obstinadamente buscou fazer o engenheiro do nosso exemplo. No entanto, em alguns momentos, nossa identidade social pode voltar a ser aquilo que nos disseram que somos. (LAING *apud* CHANLAT; BÉDARD, 1996)

O poder autoritário

O modo de gestão burocrático por sua organização vertical e horizontal, em níveis hierárquicos, tem um efeito multiplicador de mandos e desmandos e assim é um ambiente propício para o crescimento de conflitos e para o estabelecimento de um clima de desconfiança entre as unidades/setores e também entre as pessoas.

Sabemos que o fato de deter autoridade pode levar alguns chefes, já predispostos a um comportamento autoritário, a sentirem-se com o direito de fazer sofrer as pessoas sob sua competência.

Leia o caso relatado:

Carolina, 32 anos, funcionária de uma agência de propaganda tem gasto muito com medicamentos e psicólogos. Com baixa auto-estima e sem motivação, a ida ao trabalho se transformou em um pesadelo diário. “Quando comecei na agência, estava super entusiasmada, com vontade de produzir, de mostrar serviço. Mas nada do que fazia agradava ao meu chefe, que reclamava de tudo, nunca estava satisfeito com meu trabalho e me ofendia diariamente, insinuando incompetência”, conta a publicitária. Por causa dos transtornos no trabalho, ela desenvolveu um princípio de “síndrome do pânico” (distúrbios psíquicos de ansiedade) e toma medicação controlada.

Histórias como essa são cada vez mais comuns. Pessoas de todas as idades, entre mulheres e homens de diversas classes sociais, são vítimas diárias de atos de humilhação e constrangimento no ambiente de trabalho. A cobrança desenfreada por resultados, produtividade e excelência profissional cria uma situação de violência velada nas organizações – o assédio moral.

O assédio moral é toda e qualquer conduta abusiva, freqüente e intencional, através de atitudes, gestos ou palavras que possam ferir a integridade física e psíquica de uma pessoa, pondo em risco o seu emprego ou degradando o ambiente de trabalho. É praticada por pessoas que utilizam a hierarquia de forma autoritária para exercer o poder através de condutas negativas, relações desumanas e sem ética.

Devido ao fato de que, no serviço público, o chefe nem sempre tem autonomia para despedir funcionário, a prática muito comum é “colocar na geladeira” ou “colocar à disposição”. Veja o exemplo: “A diretoria da empresa me transferiu para um setor fora das minhas competências profissionais, sem qualquer justificativa. Depois, me tiraram até a sala de trabalho. Sem ter uma atividade, fiquei angustiado e deprimido, andando pelos corredores”, conta um funcionário de uma empresa prestadora de serviços elétricos. (OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2006)

Saiba mais...

■ Sobre o Observatório Social em:

<http://www.observatoriosocial.org.br/portal/>

O modo de gestão “por excelência”

Segundo Chanlat (1996): o método de gestão da excelência (ou qualidade total) engloba as novas práticas administrativas difundidas após o início dos anos 1980. Baseando-se na noção de produzir melhor que os concorrentes, os adeptos da excelência enfatizam o êxito, a supervalorização da ação, a obrigação de ser forte, a adaptabilidade e o desafio permanentes. Esse modo de gestão caracteriza-se por uma maior autonomia no trabalho, uma forte responsabilização, recompensas materiais e simbólicas individualizadas, relações hierárquicas mais “igualitárias”, uma flexibilidade e uma polivalência da mão-de-obra e um recrutamento seletivo dos trabalhadores.

O método por excelência introduz a mobilização total da pessoa a serviço da organização. Isso faz com que o trabalhador canalize a energia física, afetiva e psíquica para o trabalho na organização. O local de trabalho passa a ser, nesse modo de gestão, local investimento de todas as expectativas de realização e satisfação. Se os métodos de gestão tayloriano e neotayloriano “sugam” a energia muscular e corporal, o modo de gestão tecnoburocrático suga a razão. O método de gestão fundado na excelência “extrai a alma” porque exige um comprometimento total e uma adesão integral à “causa da organização”. A visão do homem no modo por excelência é a de que a pessoa está motivada para a superação de si mesma o tempo todo. (CHANLAT, 1996)

Impacto do Modo de Gestão por Excelência para a subjetividade e saúde das pessoas

O exemplo abaixo foi tirado do parecer feito por um advogado. Trata-se de uma reclamação trabalhista de um trabalhador em um banco:

[...] é sabido que a área em que atuava o reclamante no banco do reclamado é bastante sujeita às pressões, submetendo-se o trabalhador a jornadas extenuantes, cobranças de todos os tipos, além da constante e invisível ameaça do desemprego, que, para um trabalhador brasileiro, na atual conjuntura socioeconômica, cujo sustento e de sua família são fruto do seu trabalho, é o pior fantasma.

O laudo pericial, de origem médica, conforme relato registrado pela juíza responsável pelo caso, “permite concluir que a moléstia do reclamante decorreu de culpa ou dolo do empregador, estabelecendo o nexo da causalidade entre as atividades desenvolvidas no trabalho e a depressão sofrida pelo autor”. Segundo o perito do laudo técnico, o reclamante: “[...] tem no seu registro de prontuário médico, diversas anotações de cefaléia, ansiedade, depressão, hipertensão arterial, estomatite, ou seja, distúrbios psicossomáticos que apontam para uma provável influência do trabalho [...]”, e que “o grau de responsabilidade pelo movimento de numerário e pelo atendimento a clientes pode

influenciar a estrutura psíquica de um indivíduo predisposto [...] que se trata de um quadro complexo, na medida que a literatura científica vem reconhecendo que o trabalho pode ser um dos fatores desencadeadores de distúrbios psíquicos”. (GRAÇA, 2005)

Estresse

Certamente você já ouviu muitas vezes o termo estresse e poderia com certeza explicar de uma forma próxima à dos cientistas o que significa. Antes de continuar estudando tente chegar a uma definição do que é estresse. Temos certeza que chegará a uma explicação interessante partindo de sua experiência. Feito o exercício, vamos à leitura.

Muitas pesquisas apontam que o trabalho pode provocar estresse. A prova da popularização do termo é a frequência com que as revistas semanais e os jornais diários publicam matérias sobre o assunto. O estresse tornou-se difundido e popularizado por volta da última década. O discurso sobre a “doença de estresse” e seu “controle” tem sido admitido pelos gerentes, acompanhados por uma série de profissionais na área da saúde.

A difusão do termo veio tanto para o bem quanto para o mal. Por bem, devemos às pesquisas sobre estresse a popularização do problema de saúde mental no trabalho; além disso, os homens comuns puderam travar contato e de certa forma lidar com o problema, arriscar, ainda que de forma leiga, um diagnóstico. Por mal, porque esta vulgarização acabou atingindo de alguma forma a própria pesquisa científica e transformando o conceito em uma espécie de fórmula mágica que tudo explica e tudo resolve: tudo provoca o estresse (a rotina do trabalho muito simples, a complexidade do trabalho muito complexo, etc.) e tudo resolve o estresse (massagens, conversas, chazinhos, medicações). Existem, no entanto, no interior deste quiproquó, pesquisas sérias e boas conclusões a extrair-se. (CODO, 2004, p. 280)

O estresse é definido como “síndrome específica, constituída por todas as alterações não-específicas produzidas num sistema biológico”. (SELYE *apud* CODO, 2004, p. 281) O diagnóstico é identificado pelas várias manifestações fisiológicas sem causa definida.

Vimos que o modelo Por Excelência é uma forma de trabalho baseado na noção de produzir muito, mais e melhor que os concorrentes. Assim, leva necessariamente à supervalorização da ação e obriga o trabalhador a ser forte e estar em constante processo de adaptabilidade, em um desafio permanente. Isto faz com que o estado de estresse seja a condição ideal que todo o trabalhador excelente deve manter no trabalho que acontece nesse modo de gestão, porque a explicação para a ocorrência do estado de estresse é biológica e diz respeito à necessidade de adaptação ou ajustamento do organismo frente às pressões do meio com as quais este trabalhador se depara. Estresse é a adaptação às tensões e pressões da vida cotidiana, portanto, estado ideal para a produção em um modelo de **Qualidade Total***.

GLOSSÁRIO

***Gestão da Qualidade Total** – (TQM siglas inglês) é uma estratégia de administração orientada a criar consciência de qualidade em todos os processos organizacionais. O TQM (Total Quality Management) tem sido amplamente utilizado em indústria, educação, governo e serviços. Chama-se *total* porque o seu objetivo é a implicação não só da empresa inteira, mas também a organização estendida: fornecedores, distribuidores e demais parceiros de negócios. Fonte: Wikipédia (2007)

Saiba mais...

■ Sobre o modelo de Qualidade Total em:

http://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_da_Qualidade_Total

Os estressores no trabalho

Várias características e condições de trabalho já foram identificadas como potenciais para provocar estresse, sendo que tanto fatores externos – condições ambientais – quanto exigências físicas e mentais podem estar entre as causas responsáveis pelo estresse decorrente da atividade. Com relação às condições ambientais, ruído, temperatura, vibração, iluminação e poluição têm sido apontados como estressores. Quanto à organização do trabalho, atividades monótonas, repetitivas e fragmentadas predispõem mais ao estresse se comparadas com outras atividades mais variadas. Outros aspectos relacionados ao conteúdo do trabalho, tais como sobrecarga, conflito e ambigüidade de papel, também são apontados como possíveis estressores no trabalho. Diferente do que é comumente pensado, alguns estudos mostram

que somente a sobrecarga de trabalho não leva diretamente ao estresse. O problema surge principalmente quando esta sobrecarga associa-se à falta de autonomia e, em consequência, as alternativas para se lidar com a situação ficam muito restritas. (CODO; SORATTO; MENEZES, 2004)

Todas as pesquisas demonstram que as características individuais das pessoas no enfrentamento de situações estressantes é uma variável importante no desenvolvimento do estresse que foge aos níveis de normalidade. Há também evidência da importância do tempo para o lazer e a prática de esporte no combate e prevenção do estresse.

O modo de gestão participativo

Consideremos como método de gestão participativo todas as experiências de gestão que fazem com que o pessoal de uma organização participe em diversos níveis. Essa participação pode ser tanto na organização do trabalho quanto nas decisões e na distribuição dos resultados. Exemplo são as cooperativas e algumas empresas privadas dentro do modelo de cooperação. Como escreveu Chanlat (*apud* DAVEL; VASCONCELLOS, 1996, p. 125):

Contrariamente ao método de gestão da excelência, que não é com frequência mais que um discurso, o modo de gestão participativo parte do princípio de que o ser humano é uma pessoa responsável à qual se deve conceder toda autonomia necessária para a realização da tarefa para, na verdade, integrá-la na gestão mais global da empresa. É assim que se pode, sob este rótulo, reencontrar as experiências de reestruturação de tarefas como também as modificações técnicas do processo de fabricação ou ainda as formas de co-gestão sindical-patronal.

Portanto, Gestão Participativa é o modelo de administração que tem seu foco na capacitação, desenvolvimento, otimização e valorização do ser humano. É a gestão que procura fazer com que um profissional se sinta mais do que mera parte de um processo. Ele deve se sentir responsável por ele e por seus resultados.

Impacto do modo de gestão participativo para a subjetividade e saúde das pessoas que trabalham neste modo

Como você observou, o trabalho em condições efetivas de participação é, sem dúvida, o mais salutar. “Quer se trate de reorganização do trabalho, de democratização do escritório, do reconhecimento real do saber e da experiência adquirida, da criação de espaço, de palavra, de responsabilização, todas as experiências convergem para uma melhora do clima de trabalho e da saúde e segurança no trabalho” (CHANLAT *apud* DAVEL; VASCONCELLOS, 1996, p. 125).

Já vimos que a forma de organização de trabalho mais difícil para o trabalhador manter o equilíbrio mental é quando existe separação entre quem planeja o trabalho e quem executa. É o caso da “organização científica do trabalho”, que cria entre os trabalhadores uma divisão entre corpo e pensamento. Nesse sistema, o corpo fica submetido a diretivas elaboradas por uma vontade exterior ao sujeito. Isso é comum nas atividades repetitivas que exigem da parte dos trabalhadores somente esforços musculares, assim como nas tarefas repetitivas de processamento de informações em que a atividade de concepção é limitada para o trabalhador. No modo de gestão tecnocrático e no modo por excelência, também, predominam a cisão entre quem organiza o trabalho, quem toma as decisões importantes e quem executa o trabalho. E, principalmente, o resultado do trabalho não é dividido igualmente entre todos.

No modo de gestão participativo, a separação entre quem planeja e quem executa é superada. Daí decorre a criação de condições objetivas para o desenvolvimento humano no trabalho. Isso significa que as pessoas não são meramente observadoras, mas participam ativamente no fazer e no pensar o trabalho. No entanto, essas condições devem ser construídas pelas pessoas que no modo de produção Pparticipativo passam a ser atores na organização.

No modo de produção participativo o trabalho em grupo adquire grande importância. O comportamento das pessoas em grupo é algo mais que a soma total de cada um agindo de

sua própria forma. Os estudos em Psicologia Social demonstram que quando os indivíduos estão em grupos, eles agem de forma diferente da que quando estão sozinhos. O comportamento das pessoas é afetado pelo comportamento das outras pessoas em seu ambiente de trabalho.

Uma teoria sobre o grupo humano

O termo grupo é aplicado a um conjunto de entidades sociais muito diferentes, tanto quantitativamente como qualitativamente. Conforme afirma Spector (2004, p. 310):

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

Por exemplo: o corpo docente de uma escola é um grupo de trabalho. Os professores interagem entre si de tempos em tempos e têm objetivos interrelacionados envolvendo a educação dos alunos. Cada professor ministra disciplinas que, juntas, constituem as exigências para a formação dos estudantes. Por outro lado, todos os estudantes de uma escola não são um grupo, porque eles não interagem; apesar de alguns pequenos grupos interagirem, a maioria deles não tem objetivos interrelacionados. Em vez disso, cada um tem um objetivo individual, não relacionado aos objetivos dos outros estudantes. Eles formam uma coletividade, que é um conjunto de pessoas que compartilham valores e normas, porém não interagem.

As principais características para definir um grupo

São seis as principais características dos grupos, segundo Shaw (*apud* MARTIN-BARÓ, 1999):

- que os indivíduos se percebam como membros;
- que os membros do grupo tenham necessidades e motivações compatíveis;
- que tenham objetivos comuns;
- que as relações entre as pessoas estejam organizadas;
- que as pessoas sejam interdependentes; e
- que interajam entre si.

Para compreendermos os grupos, em primeiro lugar, devemos considerá-los como processos. Quer dizer, um dos aspectos básicos é o caráter histórico dos grupos humanos. Isso exige remeter cada grupo a circunstâncias concretas e ao processo social em que foi configurado. Implica compreender que a singularidade de cada um expressa múltiplas determinações e as contradições da sociedade em que o grupo está inserido. Alguns desdobramentos são as contradições entre individual/social; competição/interdependência; ter/não ter recursos (materiais, culturais e/ou pessoais) para submeter o outro aos seus interesses (exploração); dependência/independência; relações de poder dentro do grupo; divisão de papéis e funções entre as pessoas do grupo; etc.

Falamos em processo grupal e não em grupo ou dinâmica de grupo. (LANE; CODO, 1986; MARTÍN-BARÓ, 1999) Não se trata apenas de diferença na denominação, mas uma diferença profunda no fenômeno estudado. Ao falar em processo, remetemos ao fato do próprio grupo ser uma experiência histórica, que se constrói num determinado espaço e tempo, fruto das relações que vão ocorrendo no cotidiano, e ao mesmo tempo, que traz para a experiência presente vários aspectos gerais da sociedade, expressas nas contradições que emergem no grupo. O grupo como processo implica em compreender que a

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

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

Exclusão e trabalho

Vamos refletir um pouco sobre nossa trajetória nesta Unidade. Até aqui tratamos das relações entre os processos de trabalho e as pessoas, contemplando os incluídos. Se considerarmos, entretanto, os caminhos de modernização da sociedade em curso, é possível detectarmos sem dificuldade sua tendência para a exclusão do trabalho formal de um número significativo de pessoas. O que a Psicologia tem a dizer sobre o impacto do desemprego na subjetividade e na saúde dessas pessoas? Vamos ver juntos!

Pesquisas recentes (PAUGAM, 1999; JODELET, 1999) sobre a condição de vida das famílias demonstram que a precariedade da vida profissional está correlacionada com a diminuição da sociabilidade.

Os desempregados têm, invariavelmente, relações mais distantes com os membros de sua família: quanto mais precária for a situação no mercado de trabalho, maior é a possibilidade de um indivíduo não ter nenhuma relação com a família. Os homens entre 35 e 50 anos são mais atingidos do que as mulheres, tornando-se mais introspectivos; mais absortos. (...) Como a desqualificação social é uma experiência humilhante, ela desestabiliza as relações com o outro, levando o indivíduo a fechar-se sobre si mesmo. (...) Ao falar de suas dificuldades conjugais, estabelecem uma relação etiológica entre a perda do emprego e as tensões surgidas em casa, que costumavam levar a uma separação ou a um divórcio. À desqualificação profissional soma-se uma desintegração familiar que aprofunda o sentimento de culpa. (PAUGAM, 1999, p. 72)

O desempregado perde seus principais pontos de referência e facilmente entra em crise de identidade que, quando prolongada, pode conduzir a problemas mentais crônicos

Para finalizarmos, podemos concluir que o método de organização do trabalho é uma construção social. Tal como se dá com todos os outros fatos sociais, ele pode ser modificado se os atores assim desejarem. Certamente não se pode transformar tudo de uma só vez e sem algum embaraço. Faz-se tal modificação na maior parte do tempo com materiais antigos e novos. Todavia, se partirmos da hipótese de que o ser humano é um ser que reflete sobre o mundo e sobre si mesmo, um ser consciente de sua ação, um ser social que se individualiza se sociabilizando, um ser de linguagem, um ser que imagina outros mundos possíveis, portanto, um ser criativo, um ser responsável, um ser que se apropria da cultura e que assim se desenvolve, arriscamo-nos a modificar as maneiras de fazer e de viver.

Saiba mais...

■ Para você aprofundar as questões abordadas nesta Unidade, leia o texto complementar que segue e pesquise os *links* sugeridos.

Os pesquisadores serva e Ferreira (2006), em estudo sobre o fenômeno workaholic na gestão de empresas, levantam e estabelecem as relações entre as exigências organizacionais sobre o gerente moderno e identificam algumas implicações na vida dos indivíduos que tendem a trabalhar até 14 horas diárias. Leia agora um pedaço do artigo sobre os resultados da pesquisa.

Uma outra pesquisa, feita pelo Grupo Catho (2003) com 223 empresários de todo o país em 2003, mostrou que 46% deles fazem refeições em até 20 minutos. O Instituto Datafolha divulgou uma pesquisa feita entre 4 e 25 de abril de 2003 sobre o perfil dos executivos na Região Metropolitana de São Paulo. A pesquisa, feita com 161 profissionais que ocupam cargo de liderança (gerentes, dirigentes e diretores) de empresas de grande, médio e pequeno portes selecionadas por região e ramo (para

garantir a representatividade da amostra), mostra que mais de 50% desses profissionais têm jornada de trabalho de no mínimo 12 horas, e que 55% têm reclamações da família por dedicar tempo insuficiente para o convívio. O estar absorvido de forma intensa com o trabalho, com longas jornadas diárias, excesso de carga de trabalho, ritmo acelerado de trabalhar e busca desenfreada por resultados, poderia talvez resultar em trabalhadores viciados em trabalho – *workaholics* –, o que parece ser uma deturpação na relação indivíduo-organização e um comprometimento da qualidade de vida do gerente, acarretando sérias conseqüências para a saúde deles. Segundo dados divulgados pela seção brasileira da Internal Stress Management Association (Isma), em 2001 mais de 70% de 556 profissionais consultados sofriam de estresse. Esse índice mantém semelhança com o de outros países: 72% dos gerentes nos EUA e 70% na Inglaterra sofrem do mesmo problema. (VADEJÃO, 2003)

Dados da NFI Research mostram que o estresse aumentou entre gerentes no mundo inteiro – em pesquisa realizada em 50 países. O estudo mostra que o problema já atinge 79,3% desses profissionais de forma intensa ou moderada. (LIRA, 2003) Outro estudo, realizado pela Stanford University, sobre estresse crônico teve como uma das conclusões da pesquisa que: “poucos executivos considerados bem-sucedidos, no conceito vigente, conseguem ter vida pessoal equilibrada”. (BARROS, 2002, p. 376) As doenças já comprovadamente provocadas pelo estresse são inúmeras, de uma simples dor de cabeça até desencadeamento de diabetes, passando pelas doenças cardiovasculares, como arteriosclerose, angina pectoris, hipertensão, ataque cardíaco e outras, como gastrite, úlceras e distúrbios do sistema imunológico. (GOLDBERG, 1980)

Todos esses estudos e pesquisas podem estar apontando para uma desarmonia na vida desses gerentes, tanto nos aspectos físicos e psicológicos como nos sociais. Para Killinger (1991), os *workaholics* são os “viciados respeitáveis” do nosso século e portanto não causa mais estranheza aos nossos olhos alguém

que trabalhe 10, 12 ou 14 horas por dia. Assim sendo, as organizações parecem ser o “celeiro” desses viciados, chegando ao ponto de alguns canais editoriais de popularização da Administração elegerem o perfil do gerente de sucesso aquele que apresenta um ritmo acelerado de trabalho e resistência para agüentar o excesso de trabalho, o chamado “atleta-corporativo”. (EXAME, 2002) Este seria uma versão melhorada do workaholic, agora desvinculado da imagem pejorativa de um viciado em função de uma outra mais saudável: a de um atleta...”

Saiba mais...

■ Sobre o impacto do trabalho na subjetividade e na saúde das pessoas, pesquisando o artigo Satisfação no trabalho – uma breve revisão. Trabalho de Elaine Cristina Marqueze e Claudia Roberta Moreno, disponível na *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, página 69, em:

<http://www.fundacentro.gov.br/CTN/RBSO112.pdf>

■ Sobre os índices de acidentes de trabalho, visitando o endereço:
http://www.fundacentro.gov.br/CTN/acid_trabalho.asp?D=CTN

RESUMO

Você viu nesta Unidade as características dos principais modos de gestão atuais: taylorista, tecnocrático, por excelência e participativo, enfatizando a relação de trabalho em cada um deles. Para tanto, observamos o impacto de cada um dos modos na subjetividade e na saúde mental das pessoas. Pudemos constatar que o modo de gestão taylorista trouxe um aumento significativo de problemas de saúde física mental. Por outro lado, vimos que o trabalho em condições efetivas de participação é sem dúvida o mais salutar, onde o ser humano é valorizado e o trabalho em grupo adquire grande importância.

Caro estudante!

Nossa última Unidade trouxe uma importante reflexão sobre os Modos de gestão taylorista, tecnocrático, por excelência e participativo, abordando o impacto de cada um deles para a subjetividade e saúde das pessoas que neles trabalham.

É importante que você tenha compreendido a discussão para poder realizar as atividades e debater com seus colegas.

REFERÊNCIAS

ADLER, Mortimer; VAN DOREN, Charles. **Como ler um livro: O guia clássico para a leitura inteligente.** Rio de Janeiro: UniverCidade Ed., 2000.

AJURIAGUERRA, Julian. **Manual de psiquiatria infantil.** Rio de Janeiro: Masson do Brasil, 1980.

ARENDT, Hannah. **A condição humana.** Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2001.

ATHAYDE, Milton. Psicologia e trabalho que relações? In: JACÓ-VILELA, Ana Maria; MANCEBO, Deise. **Psicologia Social: abordagens sócio-históricas e desafios contemporâneos.** Rio de Janeiro: EdUERJ, 1999.

ATKINSON, Rita. **Introdução à Psicologia.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

BELLACK, Alan; HERSEN, Michael. **Research methods in clinical psychology.** New York: Pergamon, 1984.

BENSON, JK. Les organisations: um point de vue dialectique. In: SEGUIN, F. ET CHANLAT, JEAN-FRANÇOIS. **L'analyse des organizations une anthologie sociologique.** Tome I: Les theories des organizations. Montréal: Gaetan Morin, 1983.

CAMARGO, Denise. **As Emoções & a Escola.** Curitiba: Travessa dos Editores. 2005

CAMARGO, Denise; BULGACOV, Yara.L.M. **Identidade e Emoção.** Curitiba: Travessa dos Editores, 2006.

CAROLL, Raymonde. **Evidences Invisibles.** Paris: Seuil, 1987. pp 17-20.

CLEMENTE, Carlos Aparecido, In: MELLO FILHO, Júlio de (Org.). **Psicossomática hoje.** Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1992.

CHANLAT, Alain. Modos de Gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, Eduardo; Vasconcellos, João. **Recursos Humanos e subjetividade.** Rio de Janeiro: Vozes, 1996.

CHANLAT, Alain; BÉDARD, Renée. Palavras: a ferramenta do executivo. In: CHANLAT, Jean-François. **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. v. 1. São Paulo: Atlas, 1996.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. Vol 1. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **O indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. Vol 2. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **O indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. Vol 3. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Ciências Sociais e Management**. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. v.1, v.2. São Paulo: MacGraw Hill, 1993.

CIAMPA, Antonio da Costa. **A Estória do Severino e a História da Severina: um Ensaio de Psicologia Social**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1987.

CIAMPA, Antonio da Costa. Identidade. In: LANE, Silvia; CODO, Wanderley. **Psicologia Social**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

CLOT, Yves. **A função psicológica do trabalho**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

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

COHEN, Allan. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COLLIER, Gary; MINTON, Henry; REYNOLDS, Graham. **Escenarios y Tendencias de la Psicologia Social**. Madrid: Editorial Tecnos, 1996.

COMTE-SPONVILLE, André. **A filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

COSTA, Fernando Braga da. **Homens invisíveis**: relatos de uma humilhação social. Rio de Janeiro: Globo, 2004.

DAMÁSIO, António. **O mistério da consciência**: do corpo e das emoções ao conhecimento de si. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João. **Recursos Humanos e Subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1996.

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

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1988.

_____. **Conferências brasileiras**: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho. São Paulo: Fundap: EAESP/FGV, 1999.

_____. **O fator humano**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

_____. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

EDWARDS, David J. A. Pesquisa sobre Estudo de Caso. In: REINECKE, Mark. **Terapia cognitiva com crianças e adolescentes**: manual para a prática clínica. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

FERRATER MORA, José. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo: Loyola, 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FERREIRA, Mário César; MENDES, Ana Magnólia. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v6n1/5336.pdf>>. Acesso em: 07 abr. 2007.

FINEMAN, Stephen. A emoção e o processo de organizar. IN: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FICHER, Tânia. **Estudos Organizacionais**: reflexões e novas direções. vol 2. São Paulo: Atlas, 1994.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. 4. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.

FREUD, Sigmund. **Obras completas**. Madrid: Biblioteca Nueva, 1967.

GOLDMAN, Lucien. In: LANE, Silvia; CODO, Wanderley. **Psicologia Social**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GRAÇA, 2005. Condições de trabalho e saúde ocupacional: uma abordagem psicossocial. Disponível em: <<http://www.ensp.unl.pt/igraca/textos44.htm>>. Acesso em: 3 nov. 2006.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. Modelos de homem e teoria administrativa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.18, n. 2, p. 03- 12, abr./jun, 1984.

GUILLANT, Louis Le. **Escritos de Louis Le Guillant**: da ergoterapia à psicopatologia do trabalho. Rio de Janeiro: Vozes, 2006. Disponível em: <<http://www.observatoriosocial.org.br/portal>>. Acesso em: 03 nov. 2006.

HASTORF, Albert H.; CANTRIL, Hadley. IN: DAVIDOFF, Linda. **Introdução à Psicologia**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

HEIDBREDE, Edna. **Psicologia do século XX**. São Paulo: Mestre Jou, 1975.

HERRNSTEIN, Richard; BORING, Edwin. **Textos Básicos de história da psicologia**. São Paulo: Herder, 1971.

HUFFMAN, Karen. **Psicologia**. São Paulo: Atlas, 2003.

HUFFMAN, Karen; VERNON, Mark; VERNON, Judith. **Psicologia**. São Paulo: Atlas, 2003.

JAMES, Willian. **The principles of psychology**. New York: Holt, 1890.

JAPIASSU, Hilton. **Introdução à Epistemologia da Psicologia**. Rio de Janeiro: Imago, 1983.

JOBIM CASTOR, Belmiro. V. **O Brasil não é para amadores**: Estado, Governo e Burocracia na terra do jeitinho. Curitiba: Travessa dos Editores, 2004.

- JODELET, Denise. Os Processos Psicossociais da Exclusão. IN: SAWAIA, B. **As artimanhas da exclusão**. Petrópolis: Vozes, 1999.
- LANE, Silvia. **Novas Veredas da psicologia Social**. São Paulo: Brasiliense, 1995.
- LANE, Silvia; CODO, Wanderley. **Psicologia Social**. São Paulo: Brasiliense, 1986.
- LEONTIEV, Alex. **O desenvolvimento do psiquismo**. Lisboa: Livros Horizonte, 1978.
- LIMA, Maria Elizabeth A. (Org.) **Escritos de Louis Le Guillant: da ergonomia à psicopatologia do trabalho**. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.
- LUNDIN, Robert W. **Personalidade: uma análise do comportamento**. São Paulo: Herder, 1972.
- LURIA, Alexandr R. **Pensamento e linguagem: as últimas conferências de Luria**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1986.
- MARTÍN-BARÓ, I. **Sistema grupo y poder: Psicologia social desde Centroamérica**. UCA Editores, 1999.
- MARX, Melvin; HILLIX, William. **Sistemas e Teorias em Psicologia**. São Paulo: Cultrix, 1973.
- MELLO FILHO, Júlio de. **Psicossomática hoje**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1992.
- MICHAELLIS: **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998.
- MILGRAM, Stanley. **Obediência à autoridade**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1983.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORIN, Edgar. 1996. In: SCHNITMAN, Dora Fried (Org). **Novos Paradigmas, Cultura e Subjetividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.
- OBSERVATÓRIO SOCIAL, Disponível em <<http://www.observatoriosocial.org.br/portal/>>. Acesso em: 07 abr. 2006.

PAEZ, Dário; ADRIÁN, J. A. **Arte, Lenguaje y Emoción: La función de la experiência estética desde una perspectiva vigotskiana.** Madrid: Editorial Fundamentos, 1993.

PAUGAM, Serge. O Enfraquecimento e a Ruptura dos Vínculos Sociais – uma dimensão essencial do processo de desqualificação social. IN: SAWAIA, B. **As artimanhas da exclusão.** Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

PAVLOV, Ivan. **Los reflexos condicionados:** aplicados a la psicopatología y psiquiatria. Uruguai: Pueblos Unidos, 1960.

_____. **Pavlov obras escolhidas.** São Paulo: Fulgor, 1962.

PIÉRON, Henri. **Dicionário.** Porto Alegre: Globo, 1975.

RATNER, Carl. **A psicologia sócio-histórica de Vygotsky:** aplicações contemporâneas. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos, 1999.

SACKS, Oliver. In: RATNER, C. **A psicologia sócio-histórica de Vygotsky:** aplicações contemporâneas. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

SACKS, Oliver. **Um antropólogo em Marte.** São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

SERVA, Maurício; FERREIRA, Joel Lincoln Oliveira. O fenômeno workaholic na gestão de empresas. **Revista Administração Pública,** Rio de Janeiro, v. 40, n. 2, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000200002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 01 Jan. 2007.

SHAW, M. (1980); IN: MARTÍN-BARÓ, Ignacio. **Sistema grupo y poder:** Psicologia social desde Centroamérica. San Salvador: UCA Editores, 1999.

SKINNER, Burrhus Frederic. **O comportamento verbal.** São Paulo: Cultrix, 1978.

_____. **Science and Human Behavior.** New York: The Mac-Millan Company, 1953.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2004.

SPERLING, Abraham P. **Introdução a Psicologia**. São Paulo: Pioneira, 1999.

STEMBERG, Robert. **Psicologia cognitiva**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

STONES, Edgar. **Psicologia educativa**. Madrid: Editorial Magistério Espanol, 1969.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1980.

TRAGTENBERG, Mauricio. **Burocracia e Ideologia**. 2. ed. São Paulo: Ática, 1977

VIGOTSKI, Liev S. **La imaginación y el arte en la infancia**. Madrid: Ediciones AKAL, 1990.

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

WALLON, Henri. **Psicologia e educação da infância**. Lisboa: Editorial Estampa, 1975.

WATSON, John. **Behaviorism**. Chicago: The University of Chicago Press. 1930.

WOOD JR., Thomaz. **Mudança organizacional**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLI, José C.; BASTOS, Antonio V. Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In: ZANELLI, José C.; BORGES, Jairo; BASTOS, Antonio V. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZARIFIAN, Philipe. Comunicação e Subjetividade nas organizações. In: VERGARA, S.; DAVEL, Eduardo. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

Caro estudante!

Chegamos ao final da disciplina de Psicologia. Esperamos que você possa dar continuidade ao seu aprimoramento profissional, buscando aprofundar o que foi visto, pois não pretendemos considerar esse trabalho acabado.

A nossa jornada neste momento, parece ter chegado ao fim, porém, a sua continua e deve ser incansável na busca de conhecimento.

Foi um prazer interagir com você durante esta disciplina.

Sucesso!



Denise de Camargo

Denise de Camargo nasceu em São Paulo SP, em 1951. É Doutora em Psicologia Social pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC-SP, título obtido em 1997, com a tese *As emoções no processo de aprendizagem*. Foi professora e supervisora de estágio do curso de Formação de Psicólogos na PUC-PR e professora do Curso de Psicologia da Universidade Federal do Paraná, onde lecionou, entre 1977 a 2002, diversas disciplinas. Atuou como professora do Mestrado em Psicologia orientando várias dissertações. Na mesma universidade foi coordenadora do Núcleo de Pesquisa: Psicologia e Conhecimento. Fez parte dos projetos técnicos de implantação da Universidade Popular do Trabalho do Paraná, em 1987. Foi Gerente Administrativa da Editora de Livros Travessa dos Editores. Atualmente é Pesquisadora na Linha de Organizações, Empreendedorismo e Inovação.