



# Universidade Norte do Paraná

---

SISTEMA DE ENSINO PRESENCIAL CONECTADO  
BACHARELADO DE ADMINISTRAÇÃO

DELAINE DE ASSIS ORLANDO

## **PSICOLOGIA:**

O comportamento humano nas Organizações

DELAINE DE ASSIS ORLANDO

**PSICOLOGIA:**

O comportamento humano nas Organizações

Trabalho apresentado a disciplina **Psicologia Organizacional** da Universidade Norte do Paraná - UNOPAR

Profª. SARA MARIA DE MELO ELGENNENI

Marabá - Pará  
2010

## SUMÁRIO

|     |                                     |    |
|-----|-------------------------------------|----|
| 1   | INTRODUÇÃO .....                    | 3  |
| 2   | PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL .....     | 4  |
| 2.1 | <b>MOTIVAÇÃO</b> .....              | 4  |
| 2.2 | <b>ESTRESSE</b> .....               | 6  |
| 2.3 | <b>LIDERANÇA</b> .....              | 8  |
| 2.4 | <b>PODER</b> .....                  | 10 |
| 2.5 | <b>CONFLITO</b> .....               | 12 |
| 2.6 | <b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b> ..... | 15 |
| 2.7 | <b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b> .....   | 17 |
| 3   | CONCLUSÃO .....                     | 19 |
|     | REFERÊNCIAS .....                   | 20 |

## **1 INTRODUÇÃO**

Este trabalho refere-se à Psicologia Organizacional, ou seja, como o comportamento do homem pode afetar no desenvolvimento da Empresa, suas influências internas e externas e as consequências geradas de acordo com o perfil psicológico de cada funcionário.

A importância de se cultivar e manter o devido relacionamento interpessoal no trabalho, quer dizer saber conhecer as necessidades e limitações de cada individual enquanto pessoa integrante da organização e extrair de cada um o melhor para interagir e integrar a equipe de trabalho da organização, considerando suas influências internas e externas.

## 2 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Uma Empresa hoje para ser bem sucedida, melhor ainda, manter-se no mercado de trabalho precisa conhecer e valorizar seu maior instrumento de trabalho que é o pessoal, saber conhecer o potencial de cada um, o perfil deste profissional como pessoa e extrair o seu melhor é a base fundamental para o sucesso de toda e qualquer Organização.

Já foi comprovado cientificamente que quando a Empresa investi em seu pessoal, seja oferecendo cursos de capacitação ou aperfeiçoamento profissional, seja apoiando na conquista e realizações de suas metas pessoais ou simplesmente estando presente nos momentos mais importantes da vida familiar deste empregado, como por exemplo, no nascimento de um filho, casamento ou algo similar, certamente este profissional irá dedicar-se mais e conseqüentemente obter uma maior e melhor produção dentro da Empresa, bem como, servirá de espelho para os demais empregados da organização revelando que uma parceria, isto é, um relacionamento interpessoal bem trabalhado é a forma mais segura de vencer obstáculos e alcançar novas posições na vida pessoal e profissional.

Contudo, é válido ressaltar que a psicologia organizacional não pode ser individualizado e descontextualizado do ambiente onde a organização está atuando, quer dizer, deve desenvolver atividades que supram as necessidades da organização e a auxili a tornar-se competitiva e a sobreviver nesse mercado globalizado, onde o *capital humano* e a *qualidade total* são o instrumento principal para o sucesso organizacional, para alcançar níveis excelentes de qualidade por toda a organização.

### 2.1 MOTIVAÇÃO

A motivação representa, , uma razão que mobiliza o comportamento humano na busca de algo, estando diretamente ligado com o desempenho das pessoas por oferecer a energia necessária para a ação praticada, tanto que a palavra latina *motivus*, que significa aquilo que movimenta, que faz andar é hoje o alicerce de todo e qualquer departamento de recursos humanos dentro de uma Organização.

As teorias motivacionais visam identificar e desenvolver de forma

ideal os fatores que agem sobre as pessoas para influenciar seu comportamento, em tempos remotos os filósofos gregos acreditavam que a felicidade do homem estava voltada para o prazer, contudo, hoje esta filosofia é mais abrangente e baseia-se em três pilares os motivos que desenvolvem a natureza do homem e reflete seu comportamento, sendo eles: o ganho material, o reconhecimento social e a realização pessoal.

A motivação humana, pode ser também apresentada em três hipóteses principais: a primeira de que a motivação é a base do comportamento já que sem motivação não pode haver comportamento e vice-versa; a segunda determina que toda conduta é baseada pela concretização de uma meta e terceira e última que a conduta humana pode sofrer alterações devido a conflitos, nervosismos ou ansiedade e que cada tem uma reação diferente a cada ação.

Como exemplo de motivação posso relatar em resumo parte dos projetos desenvolvidos pela APSEN , indústria farmacêutica que procura valorizar as habilidades, os talentos e a dedicação de seus colaboradores, investindo constantemente no treinamento e atualização de seus profissionais, bem como oferecendo incentivo a quem quer dar continuidade aos estudos, outra questão é quanto a saúde de seu pessoal porque a Empresa dá a devida atenção com assistência médica e odontológica de alta qualidade aos seus “colaboradores”.

Exemplos de projetos que serviram de motivação e proporcionaram a APSEN a certificação como “**Empresa Legal**” e o selo **ISO** em vários anos consecutivos, sendo parte deles:

- a) **Terceira Idade** - lançado pela Apsen Farmacêutica, o projeto visa a recolocação de idosos acima de 65 anos no mercado de trabalho, unindo a experiência de vida das pessoas mais idosas às ousadias e desafios que hoje os jovens buscam em suas carreiras profissionais. Para integrar o projeto os candidatos são selecionados através dos mesmos processos aplicados aos demais funcionários, participando de Entrevistas e Dinâmicas de Grupo. Da mesma forma, é aplicada aos contratados a mesma Política de Salários e Benefícios dos colaboradores mais jovens, não há um número fixo de vagas, os candidatos são aproveitados em função das qualificações e experiências que apresentarem.

- b) **PAI - Programa APSEN de Idéias.** Projeto que visa à valorização de idéias dos colaboradores que possam trazer benefício à empresa como um todo, quer seja em relação à redução de custo ou tempo, aumento de segurança, racionalização do trabalho, melhoria e harmonia ambiental e outras vantagens à empresa e seus colaboradores. O programa visa, também, estimular o potencial criativo dos colaboradores, motivando-os a apresentar suas idéias à empresa e a se sentirem mais participativos e integrados aos objetivos da organização. Todas as idéias aprovadas são premiadas por valores diferenciados, dependendo do número de pontos que a idéia conquistou, segundo os critérios do programa.

## 2.2 ESTRESSE

O desenvolvimento e implantação da industrialização, dos meios de comunicação e dos avanços tecnológicos surgiram inúmeros benefícios e conforto para o cotidiano das pessoas, contudo tais benefícios acarretaram também consequências físicas e psicológicas nas pessoas, em especial nas sedentárias porque não praticam nenhuma atividade física, restringindo a habilidade para agir contra as doenças modernas que apareceram, o que passou a ser chamado de estresse, aliás, o termo tornou-se tão popular que quando não se tem uma ideia clara sobre o mal que acarreta um indivíduo logo deduz-se que está estressado!

Nunca se falou tanto em estresse. O mundo de hoje é realmente estressante. A competição feroz entre as empresas, a globalização, os programas de qualidade, produtividade e tantos outros deixam o indivíduo estressado (MARINS, 2003).

O estresse é uma doença organizacional, que revela não só conflitos pessoais, mas também estruturas e ambientes de trabalho doentes, assim, pode ser determinante reduzir o estresse nas empresas, melhorar a produtividade e reduzir as faltas por doença com fundo emocional porém para tal feito é preciso muito mais do que apenas tratar indivíduos, a grande maioria das causas têm origem em problemas estruturais e em sua minoria que a causa está no próprio ser, ou seja, no indivíduo, a solução passa por uma mudança drástica nos processos e na estrutura

das empresas em relação ao tratamento de pessoal da Organização.

Por meio de estudos médicos e administrativos do estresse, é necessário verificar os impactos e elaborar métodos para minimizar esse efeito devastador, garantindo qualidade de vida ao trabalhador e melhores índices produtivos. Tal análise ou estudo pode e deve ser efetuada em duas etapas: individual, quando é realizada entrevista com o trabalhador e por setor, quando cada departamento da empresa recebe um diagnóstico e finalmente de acordo com os resultados avaliados e comprovados definir o grau de estresse e as medidas para reduzir o impacto na organização.

O estresse embora em sua maioria é visto como “mau do século” também pode ser positivo quando gerado pelo entusiasmo, pela gana, pela excitação, quando as pessoas encaram os desafios, as pressões do dia-a-dia como uma forma de crescimento pessoal e profissional. Por exemplo, um indivíduo embora assuma um desafio estressante na Empresa pode ser uma meta alta demais ou quase impossível ainda que sobe estresse estar estimulado a superar limites e alcançar maior realização pessoal ou profissional gerada pela meta desafiadora.

Dentre os vários fatores que provocam estresse na Organização destacam-se, a sobrecarga de trabalho, causado pelo compromisso de muitas tarefas com prazos curtos para sua execução, e com muitas interrupções, a duplicidade de prioridades, o nível de autoridade e de autonomia, a incerteza quanto ao futuro e o convívio com outros indivíduos insatisfeitos.

O estresse pode ter origem em fontes externas e internas: as *fontes internas* estão relacionadas com a maneira de ser do indivíduo, tipo de personalidade e seu modo típico de reagir à vida. Muitas vezes, não é o acontecimento em si que se torna estressante, mas a maneira como é interpretado pela pessoa; as *fontes externas* podem estar relacionadas com as exigências do dia-a-dia do indivíduo como os problemas de trabalho, familiares, sociais, morte ou doenças de um filho, perda de uma posição na empresa, não concessão de um objetivo de trabalho, perda de dinheiro ou dificuldades econômicas, notícias ameaçadora, entre outros, é comum o estresse ocorrer em função dos diversos tipos de cargos, de ocupação que a pessoa exerce.



## 2.3 LIDERANÇA

As pessoas são, sem dúvida, o pilar de uma organização, tanto que a maioria das Empresas, independente de seu porte possuem um departamento específico para este fim, o Departamento de Recursos humanos (DRH), as pessoas são o capital intelectual de uma empresa realmente moderna e para administrar, direcionar e comandar essas pessoas se faz necessário um líder, pois líder é o condutor, a bússola que direciona e que comanda, porém para ser líder é preciso ter uma visão plena, bem como um conhecedor do relacionamento do homem e o seu ambiente de trabalho.

O novo conceito de líder é definido hoje como o individuo que sabe ensinar e também aprender, porque está mais aberto a interagir com sua equipe de trabalho, não apenas se fazendo ouvir, mas também e principalmente ouvindo seus colaboradores, sabendo reconhecer e valorizar ideias de melhorias ou criticas construtivas ainda que estas não sejam de sua própria autoria.

Conduzir pessoas, saber lidar com suas adversidades e conseguir extrair o melhor de cada para obtenção os melhores resultados, certamente este é o papel fundamental do líder, contudo liderar não é uma tarefa simples, na realidade tal função exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a organização é um organismo vivo, dotado de colaboradores dos mais diferentes tipos, conseqüentemente, liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo.

Será que todos estão aptos a serem lideres? Antes de buscar a resposta a esta pergunta talvez seja preciso analisar que alguns lideres se identificam ou se constroem conforme a seguir:

1. **Auto-determinação:** O que buscou a liderança: O que se faz líder, é no momento de necessidade que sabemos quem realmente é líder;
2. **Imposição:** O foi posto por acaso: Não havia opção, foi feito pelo fato de não haver outro melhor.;
3. **Nato** O que nasce, o que é líder por natureza.

Para maior esclarecimento, gostaria de apresentar abaixo alguns tipo de liderança:

- a) **Autoritário** - determina as idéias e o que será executado pelo grupo, implicando na obediência dos demais, extremamente dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro do grupo, assume conduta condenável. É uma pessoa ditadora e soberana, o que comanda o grupo só pensando em si, não aceita as idéias de outro membro do grupo, é tirano subestimando e diminuindo o grupo, conseqüentemente, a reação do grupo de modo geral fica hostil e se distancia por medo;
- b) **Indeciso**- Não assume responsabilidade, nem direção efetiva das coisas, argumentando em sua maioria para deixar como está, para ver como é que fica, a reação do grupo é ficar desorganizado, gera insegurança e atritos, é como um barco sem leme, não sabe para onde vai.
- c) **Democrático**- É o líder do povo, pelo povo, e para com o povo, preocupa-se com participação do grupo, estimula e orienta, acata e ouve as opiniões do grupo, pondera antes de agir. Aquele que determina, junto com o grupo, as diretrizes, permitindo o grupo esboçar as técnicas para alcançar os objetivos desejados. É impessoal e objetivo em suas críticas e elogios. Para ele, o grupo é o centro das decisões. Acreditamos que a ação do líder democrático é de suma importância para o progresso e sucesso de uma organização, a reação do grupo é de interação, participação, colaboração e entusiasmo.
- d) **Liberal** - Aquele que participa o mínimo possível do processo administrativo, dá total livre-arbítrio ao grupo para traçar diretrizes, oferecendo apenas alternativas ao grupo, em vista disso, a reação do grupo geralmente é ficar perdido, não ficando coeso;
- e) **Situacional** - É aquele que assume seu estilo de liderança dependendo mais da situação do que da personalidade. A postura deste líder brota ante as diferentes situações que ele detecta no dia-a-dia. Possui um estilo adequado para cada situação, a reação do grupo é de segurança e motivação por certo tempo;
- f) **Emergente** - Diz respeito aquele que surge e assume o comando por reunir mais qualidades e habilidades para conduzir o grupo

aos objetivos diretamente relacionados a uma situação específica. Isto é, onde determinadas ações devem ser traçadas de imediato, o grupo reage bem, participa, colabora, sabendo que se houver emergência, o líder saberá o que fazer.

#### **QUADRO DAS DIFERENÇAS ENTRE UM CHEFE E UM LÍDER**

| <b>CHEFE</b>                 | <b>LÍDER</b>                      |
|------------------------------|-----------------------------------|
| Tem a visão curta            | Tem a visão panorâmica            |
| Administra recursos humanos  | Lidera pessoas                    |
| Precisa ganhar sempre        | Precisa ganhar mais do que perder |
| Tem todo o poder             | Tem competência                   |
| Conflitos são aborrecimentos | Conflitos são lições              |
| Crises são riscos            | Crises são oportunidades          |

Em resumo, o líder é o espelho do grupo, isto é, o estado atual, das condições físicas, morais e espirituais dos seus comandados, de seu grupo reflete a eficiência ou deficiência de sua liderança.

## **2.4 PODER**

Embora seja amplo seu significado, pois cada um o compreende conforme seu modo de agir e pensar, seus valores, contudo posso dizer que poder é a capacidade de exercer influência ou impor uma vontade própria sobre o comportamento de outras pessoas.

Uma vez consciente de seu poder, o indivíduo poderá usar este poder para o bem ou para mal, isto é, se agir com bom senso poderá influenciar as pessoas positivamente a alcançar um determinado objetivo em prol da organização ou caso contrário se agir de má fé poderá usufruir deste poder para influenciar aqueles que o cerca a executar alguma tarefa para benefício próprio ou de uma minoria, mas com fins ilícitos.

As principais ou mais destacadas formas de poder são: o poder coercivo, o poder remunerativo e o poder normativo, também pode ser dividido em poder construtivo (influencia convergente) e poder destrutivo (influencia divergente), inclusive uma forma de identificar o tipo de poder que esta sendo aplicada a

organização é perguntar às pessoas que a integra como se sentem em relação a sua direção, sua administração. A seguir, a definição dos tipos de influência interpessoal e suas respectivas fontes de poder.

### **INFLUÊNCIAS INTERPESSOAIS DIVERGENTES:**

- a) **Intimidação** - É o processo em que o influenciador contingência a manifestação dos efeitos de influência à esquiva de uma punição futura que seria por ele provocada sobre o influenciável. A forma típica de intimidação é a ameaça. Ameaça-se fisicamente, psicologicamente; ameaça-se acrescentar algo ruim ou retirar algo bom. Às vezes a ameaça é oculta, ou seja, existe apenas na percepção do influenciado;
- b) **Manipulação** - É o uso de mentiras e táticas de linguagem que conduzam o pensamento do influenciável na direção desejada pelo influenciador, ignorando-se os interesses daquele;
- c) **Inferiorização** - É o processo em que o influenciador busca inferiorizar moral ou psicologicamente o influenciável para que ele se desmotive a realizar determinado comportamento e fique mais vulnerável a reorientações;
- d) **Pressão** - É o processo em que o influenciador gera um incômodo físico ou psíquico para o influenciável e contingência a eliminação do incômodo à aceitação da influência;
- e) **Influência passiva** - É o processo em que o influenciador não reforça determinado comportamento do influenciado, a fim de extingui-lo;
- f) **Punição** - É o processo em que o influenciador elimina algo bom ou acrescenta algo ruim para o influenciável, logo após este manifestar um comportamento que se queira eliminar ou minimizar a frequência de ocorrência.

### **INFLUÊNCIAS INTERPESSOAIS CONVERGENTES:**

- a) **Influência Direta** - É o processo em que o influenciador comunica abertamente e diretamente os efeitos de influência que quer que o influenciado manifeste. São exemplos: ordens aceitáveis, pedidos, sugestões, comandos, sinais, dar o exemplo etc;

- b) **Compensação** - É o processo em que o influenciador propõem aberta ou sutilmente uma troca com o influenciável. Oferecer dinheiro em troca da prestação de um serviço é o maior exemplo;
- c) **Reforço** - É o processo em que o influenciador acrescenta algo bom para o influenciável logo após este manifestar um comportamento que se deseja intensificar. Elogiar ou premiar, logo após um bom desempenho, são os maiores exemplos;
- d) **Persuasão** - É o processo em que o influenciador busca fazer com que o influenciável deseje manifestar espontaneamente o efeito de influência.

O que determina o nível de poder são as fontes de aquisição ou anulação de poder presentes na relações da organização como um todo no momento de sua análise. Assim, Fonte de Poder (FP) é toda variável que aumenta o nível de poder. Exemplos: dispor de dinheiro é uma fonte de poder para compensar pessoas (um tipo de influência); autoridade legítima em uma organização é fonte para influências diretas, ou seja, para dar ordens e instruções; possuir armas é fonte para a intimidação; etc. Fonte de Anulação de Poder (FAP) é toda variável que diminui o nível de poder. Exemplos: a desonestidade do influente anula a persuasão; a independência anula a intimidação; etc.

O administrador, quando dirige, comunica-se com o objetivo de influenciar o comportamento do subordinado, para que ele faça aquilo que foi decidido, no que diz respeito a qual trabalho fazer e como fazê-lo, conseqüentemente, a influência interpessoal é parte do trabalho de um administrador.

## 2.5 CONFLITO

Os conflitos existem desde o início da humanidade, fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional.

É possível pensar inúmeras alternativas para indivíduos e grupos lidarem com os conflitos. Estes podem ser ignorados ou abafados, ou sanados e transformados um elemento auxiliar na evolução de uma sociedade ou organização.

Alguns profissionais viam o conflito de forma negativa, como resultante da ação e do comportamento de pessoas indesejáveis, associado à agressividade, ao confronto físico e verbal e a sentimentos negativos, os quais eram considerados prejudiciais ao bom relacionamento entre as pessoas e, conseqüentemente, ao bom funcionamento das organizações.

O conflito é fonte de ideias novas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo, pois permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores.

A administração de conflitos consiste exatamente na escolha e implementação das estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo e situação. Em alguns momentos, e em determinados níveis, o conflito pode ser considerado necessário se não se quiser entrar num processo de estagnação.

Assim, os conflitos não são necessariamente negativos; a maneira como lidamos com eles é que pode gerar algumas reações. A administração de conflitos consiste exatamente na escolha e implementação das estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação.

Para entender um pouco mais a visão positiva de conflito iremos conceituá-lo aqui como um processo onde uma das partes envolvidas percebe que a outra parte frustrou ou irá frustrar os seus interesses. Isto quer dizer que no dia-a-dia vivemos o conflito de diferentes maneiras: quantas vezes as pessoas não atravessam nosso caminho, dificultando ou mesmo impedindo o alcance de nossos objetivos? Assim, o conflito não deve ser visto apenas como impulsionador de agressões, disputas ou ataques físicos, mas como um processo que começa na nossa percepção e termina com a adoção de uma ação adequada e positiva.

Causas e origens de conflitos:

- a) **Experiência de frustração de uma ou ambas as partes**  
incapacidade de atingir uma ou mais metas e/ou de realizar e satisfazer os seus desejos, por algum tipo de interferência ou limitação pessoal, técnica ou comportamental;
- b) **Diferenças de personalidade:** são invocadas como explicação para as desavenças tanto no ambiente familiar como no ambiente de trabalho, e reveladas no relacionamento diário através de algumas características indesejáveis na outra parte envolvida;
- c) **Metas diferentes:** é muito comum estabelecermos ou

recebermos metas a serem atingidos e que podem ser diferentes dos de outras pessoas e de outros departamentos, o que nos leva à geração de tensões em busca de seu alcance;

**d) Diferenças em termos de informações e percepções:**

costumeiramente tendemos a obter informações e analisá-las à luz dos nossos conhecimentos e referenciais, sem levar em conta que isto ocorre também com o outro lado com quem temos de conversar ou apresentar nossas ideias, e que este outro lado pode ter uma forma diferente de ver as coisas.

É importante frisar que pode surgir de uma pequena diferença de opiniões, um conflito e este se agravar e atingir um nível de resistência que se torna um conflito destrutivo.

Dependendo da importância que se dá ao conflito, seja ignorando ou reprimindo, ele tende a crescer e a se agravar. Porém, quando é reconhecido e as ações corretivas são aplicadas imediatamente, poderá ser resolvido e transformar-se numa força positiva, capaz de mudar hábitos e nos estimular a buscar resultados mais positivos. Inclusive, o conflito é um elemento importante, na dinâmica pessoal ou organizacional, é um fator inevitável, por mais que se desenvolvam esforços no sentido de eliminá-lo, não poderemos contê-lo. É importante contudo antes de qualquer tomada de decisão, conhecer o conflito, saber qual é sua amplitude e como estamos preparados para trabalhar com eles .

Quanto aos vários aspectos do conflito, alguns podem ser considerados como negativos e aparecem com frequência dentro das organizações. Os mais visíveis podem ser identificados nas seguintes situações: quando desviam a atenção dos reais objetivos, colocando em perspectiva os objetivos dos grupos envolvidos no conflito e mobilizando os recursos e os esforços para a sua solução; quando torna a vida uma eterna derrota para os grupos de perdedores habituais, interferindo na sua percepção e na socialização daqueles que entram na organização; quando favorecem a percepção estereotipada a respeito dos envolvidos, como ocorre freqüentemente em organizações. Se por um lado existem os estereótipos genéricos referentes às categorias profissionais, dentro de cada organização, além dos tipos que fazem parte de sua cultura individual, como seus heróis, mitos, tipos ideais, começam a surgir seus perdedores, ganhadores, culpados e inimigos.

## 2.6 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada organização têm uma vida própria, que inclui formalidade nas regras, formas de comunicação, estilos gerenciais, formas de tratamento dos funcionários, benefícios, e outros. Exemplificando, embora duas Empresas atuem no mesmo ramo e ofereçam os mesmos produtos, têm forma de atendimento diferente, normas internas e formas de se estruturar que exigem um tempo de adaptação a um novo funcionário, que venha de uma organização para a outra. Qualquer pessoa que tenha trabalhado em diversas empresas, mesmo do mesmo ramo, pode perceber isso a partir de sua própria vivência pessoal, tendo que se adaptar a novas regras, com mais formalidade ou informalidade nas relações pessoais. Esses aspectos são parte da cultura de cada organização.

A Cultura organizacional, contém três níveis fundamentais e de profundidade crescente, nos quais ela se manifesta em um grupo ou organização:

1. **Artificialidades Observáveis:** constituem-se da disposição física,, vestimenta, maneira como as pessoas se tratam, odor e "clima" do lugar, intensidade emocional e outros fenômenos (inclusive registros, produtos, filosofias e anuários da empresa). São palpáveis e mais difíceis de se decifrar com precisão. Sabemos como reagir a elas, mas isso não é necessariamente um indicador confiável de como reagem os membros da organização. Vemos e sentimos que uma empresa é mais formal e burocrática do que a outra, mas isso não diz nada sobre o porquê de ser assim. Na investigação sobre cultura, questiona-se o uso de instrumentos aferidores, pois eles prejudicam as dimensões que se está considerando. Não há meio de saber se as dimensões que se está considerando são relevantes ou salientes naquela cultura, até que se tenha examinado níveis mais profundos de cultura;
2. **Valores:** este nível pode ser pesquisado através de entrevistas, questionários ou instrumentos de avaliação. Estuda-se os valores, normas, ideologias, licenciamentos e filosofias adotadas e documentadas de uma cultura. São realizadas entrevistas, onde o entrevistado pode responder livremente, por serem mais úteis para se chegar ao nível de como as pessoas se sentem e pensam. Porém, os questionários e instrumentos aferidores são



geralmente considerados como menos úteis, porque prejudicam as dimensões a serem estudadas;

3. **Concepções Básicas:** reconhece-se as concepções adotadas, apenas através de observações mais intensas, de indagações mais focalizadas e de envolvimento de membros motivados do grupo. Essas concepções determinam o modo de perceber processos mentais, sentimentos e comportamento, sendo apresentado de forma inconsciente; se constituindo o nível mais profundo de entendimento da cultura organizacional.

Outro fator importante a ressaltar é que conhecemos a cultura de uma organização através de diversos elementos que nos permitem visualizá-la, identificá-la, e também são utilizados na passagem para os funcionários, os elementos mais citados são:

- a) **Valores** - São definições do que é importante para atingir o sucesso. As empresas definem alguns valores que resistem ao teste do tempo. Como exemplo, podemos ter: importância do consumidor, padrões de desempenho, qualidade e inovação, etc;
- b) **Crenças e pressupostos** - São geralmente utilizados como sinónimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização. Implicam em alguma visão de mundo, que passa a ser considerada válida;
- c) **Ritos, rituais e cerimónias** - São atividades planejadas para tornar a cultura mais visível e coesa. Seriam os processos de integração, admissão etc.
- d) **Estórias e mitos** - São narrações e eventos, que informam sobre os mitos das organizações, às vezes sem sustentações nos fatos;
- e) **Tabus** - São proibições, com ênfase no não permitido. Por exemplo: namoro entre funcionários é proibido. Não vêm escrito nos manuais;
- f) **Heróis** - São os personagens, natos ou criados, que condensam a força da organização Ex.: Henry Ford, Bill Gates, António Ermírio de Moraes, Olavo Setúbal etc.;
- g) **Normas** - São as regras que falam sobre o comportamento

esperado e adotado pelo grupo;

- h) **Processo de comunicação** - Inclui a rede de relações, papéis informais, "rede peão," etc.. Têm a função de transmitir e administrar a cultura;
- i) **Símbolos** - objetos e ações ou eventos dotados de significados especiais e que permitem aos membros da organização trocarem de ideias complexas e mensagens emocionais, como por exemplo: logotipos das empresas, bandeiras e marcas comerciais, titulação (títulos oficiais), instalações especiais para refeições, automóveis de luxo, tamanho ou mobília de um escritório, os quais podem receber um *status* simbólico .

Todos esses elementos fazem parte da cultura organizacional, que funciona como um pilar, alicerce que ajuda a manter a organização, em vista disso, o papel do departamento de Recursos Humanos nas organizações é fundamental pois cabe a ele com as funções estratégicas de disseminar, promover, manter e, até, implementar as mudanças culturais.

## 2.7 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. Decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização.

O clima organizacional influencia direta e indiretamente nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização. Um outro aspecto que, gradualmente vem sendo cada vez mais difundido nas organizações, principalmente pelo fato de valorizar as pessoas como vantagem competitiva, é a qualidade de vida no trabalho. Essa emergência se deu não só pelos modismos empresariais, mas pela própria conscientização, apoiada em leis trabalhistas, de que é importante trabalhar a qualidade de vida, visto que o retorno advindo para a organização será não só rentável, mas principalmente de satisfação dos seus próprios colaboradores.

O clima terá sua primeira origem dentre os valores, tradições que

cada um dos envolvidos no processo trouxeram para dentro da organização, sendo que esses pressupostos influenciarão diretamente no estilo gerencial ou de liderança. O clima organizacional reflete o histórico das pessoas que a organização atrai, dos seus processos de trabalho, das modalidades de comunicação e também de quem exerce a autoridade dentro do sistema.

É evidente que cada novo empregado espera ter o apoio da empresa e atender seus desejos econômicos, sociais e emocionais, conseqüentemente produzirá uma ou outra imagem do clima da organização em sua mente. As empresas atraem e mantêm pessoas que se ajustam ou não em seus padrões de comportamento, que por muitas vezes são perpetuados através da história da organização.

No mais o clima organizacional é o reflexo das motivações, comportamentos e relações estabelecidas entre os agentes organizacionais além de ser um fator que influencia estas mesmas variáveis, a qualidade de um ambiente interno de uma organização, é de acordo com o comportamento e conduta dos seus membros, serve como uma base para interpretar a situação e age, também, como uma fonte de pressão direcionando as atividades. Recentemente é mais visível e discutida a importância do impacto do clima sobre a qualidade dos produtos e serviços.

Assim, o fato de que as inúmeras variáveis que atuam sobre o clima organizacional se dispõem em três grandes níveis. O clima organizacional diferencia em três níveis ou etapas diretamente:

1. **Macro**, que abrange todos os fatores externos à empresa, e que atua tanto sobre ela, enquanto organismo, quanto sobre cada um de seus membros, enquanto cidadãos.
2. **Micro**, em que se situam os sistemas próprios da empresa.
3. **Individual**, em que se colocam as experiências individuais de cada funcionário, determinando a maneira como a realidade organizacional é percebida.

Resumindo, clima organizacional é a ferramenta administrativa, integrante do Sistema da Qualidade, utilizada para medir e apurar o grau de satisfação dos colaboradores diretos da empresa perante determinadas variáveis. Pode ser utilizada e aplicada isoladamente ou de forma conjunta com as demais ferramentas do Sistema de Qualidade.

### 3 CONCLUSÃO

Ao realizar este trabalho sobre a Psicologia Organizacional, foi evidente que num mercado competitivo em que as empresas buscam diferenciais diante de seus concorrentes, certamente hoje o grande diferencial de uma Empresa no mercado é o seu capital intelectual, seu pessoal e em seguida a estrutura oferecida pela Empresa que vai desde sua estrutura física quanto a sua estrutura funcional.

A Psicologia Organizacional, é o grande diferencial que a Empresa pode utilizar para manter ou adquirir o sucesso de sua organização, porque uma vez dispondo de um profissional que conheça, saiba analisar o perfil de cada indivíduo, entender ou evitar seus conflitos que possam afetar direta ou indiretamente a organização, assim como, perceber as causas e aplicar a metodologia adequada para buscar e manter o devido clima organizacional e todos os seus preceitos como também implantar e edificar a cultura da organização junto ao pessoal que a integra, sem duvida, esta Empresa terá maior firmeza para qualquer tomada de decisão diante dos problemas que surgirem na mesma, sejam eles em função social, econômica, política ou de pessoal.

A psicologia organizacional ou do Trabalho destaca-se ou difere em três momentos da história da aplicação da Psicologia do Trabalho no Brasil que são: **Primeira fase**, representado pela *“prática da chamada Psicologia Industrial que resumia-se, inicialmente, a seleção e a colocação profissional”*; **Segunda fase**, identificada como a Psicologia Organizacional, que surgiu à medida que os psicólogos deixavam de estudar apenas os postos de trabalho para contribuírem também na discussão das estruturas da organização, não foi uma ruptura radical com a psicologia da indústria, na realidade sim uma ampliação do seu objeto de estudo, posto que os psicólogos continuaram atrelados ao problema da produtividade das empresas, não apenas com a visão de capacitação para o trabalho, mas também com a de desenvolvimento de Recursos Humanos e **Terceira face**, a Psicologia Organizacional, deu-se após a consolidação da escola contingencialista, na qual se procurou estudar os efeitos do ambiente e da tecnologia no contexto da organização do trabalho em que se gerou a pragmática escola de administração estratégica.

## **REFERÊNCIAS**

O presente trabalho foi desenvolvido de acordo com conteúdos apresentados em material didático repassado em curso, por isto não há referências bibliográficas, os mesmos consta em slides de tele-aula, web-aula e livro de Psicologia Organizacional entregue igualmente pela UNOPAR.