

COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Adriana Negrello Pedagoga – Secretária de Apoio Pedagógico das Faculdades OPET.

RESUMO

O estudo focaliza o comportamento humano nas organizações, visando analisar como ocorre a integração dos colaboradores em contexto empresarial. A pesquisa teve como objetivo verificar se os cargos / funções interferem no relacionamento e no trabalho em equipe, bem como identificar como a figura do pedagogo é importante sendo um valor agregado neste contexto empresarial, área essa em crescimento no mercado profissional. Como abordagem metodológica optou-se pelo estudo exploratório, dessa forma, primeiramente realizou-se a pesquisa bibliográfica, embasando o estudo nas normas científicas. No campo da observação, e experiência prática utilizou-se a técnica de coleta de dados da empresa visitada, por meio de observação, questionário e entrevista sobre o tema em questão. A pesquisa sugere valorizar a integração entre os colaboradores para que haja um ambiente de trabalho harmonioso, valorizando esta questão, os colaboradores poderão sentir-se mais seguros, cooperando para o aumento de profissionais capacitados e envolvidos com o trabalho que realizam.

INTRODUÇÃO

A Pedagogia no contexto atual caminha para diferentes âmbitos de formação além da escola, preparando profissionais para atuarem em outras realidades: hospitais, empresas, instituições diversas, ONGs, ampliando o seu espaço profissional e com isto integrando-se a profissionais que já atuam na área.

Ser o melhor no mercado aumentando os lucros e o faturamento e superando os concorrentes, são metas das empresas para a sobrevivência econômica.

Inovar sempre para não tornarem-se perdedores, este é o trabalho de pessoas que dedicam sua vida para cumprir as metas da empresa; deixando muitas vezes de serem pessoas passando a ser apenas mais um número que pensa e vence barreiras.

Neste jogo em que envolve não só a vida econômica mais a política também, em que as pessoas viram peças deste jogo e fazem tudo automaticamente, não havendo interesse nas necessidades individuais, e sim no todo. Obtendo assim, um resultado de exclusão dos que não conseguem acompanhar esta padronização.

Para que não haja esta exclusão deve-se atuar na vida econômica começando pelo problema e transformá-lo.

Nas empresas existe uma onda de transformações, algo novo, que é a responsabilidade social. As empresas querem investir neste novo interesse, identificando-as como responsáveis pela causa.

Espera-se que sejam criados selos de empresas cidadãs ou socialmente responsáveis assim, como os selos de qualidade, o que possibilita à empresa introduzir mudanças na cultura da empresa, ou seja, todos tornarem-se cidadãos participando de uma mudança social verdadeira fazendo uma gestão participativa sem temer a exclusão e proporcionando à empresa um maior comprometimento e responsabilidade por parte dos colaboradores, evitando desperdícios aumentando assim a produtividade e obtendo um melhor ambiente de trabalho.

Enxergar outras empresas, até mesmo concorrentes como parceiros-cidadãos, verificando suas necessidades e firmar acordos que sejam de interesses mútuos.

Ser cidadão é participar de projetos sociais ativamente e permitir que outros participem “quer sejam empresas privadas, governo ou pessoas físicas”.

Porém, mesmo com os avanços tecnológicos, conforto e toda riqueza, existe um número muito grande de pobres e indigentes e a má distribuição de renda não muda, mas uma grande oportunidade está surgindo com a instituição das empresas cidadãs, desde que não sejam medidos esforços para atuar nas áreas da vida social.

As empresas dão as cartas do jogo e as mudanças surgem delas, sendo que cabe a cada um lutar pela cidadania, tornando-se autônomo e conseguindo uma mudança descompromissada, sendo capaz de sentir-se igual aos outros e confiando na mudança proporcionada.

Partindo dessas concepções, a presente pesquisa irá analisar a integração dos colaboradores em contexto empresarial e verificar como acontece o comportamento humano nas organizações, por meio da verificação dos cargos/ funções que interferem no relacionamento entre os colaboradores bem como a identificação dos aspectos de comportamento humano no meio empresarial e se a figura do pedagogo é importante como um valor agregado neste contexto e por fim comparação dos pontos positivos e negativos que interferem no relacionamento dos colaboradores com a equipe de trabalho.

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo os comentários de Gramigna (2002, p.02), no final do século XX, década de 70 e início de 80, os programas estavam voltados no Planejamento Estratégico e foram amplamente adotados no Brasil, tendo com isso a possibilidade de as pessoas participarem mais das decisões das organizações e ter um trabalho compartilhado na busca de resultados satisfatórios para todos os envolvidos. Nessas décadas o Desenvolvimento Organizacional deu um salto qualitativo na maneira de gerenciar pessoas.

No século XX, na década de 80 ainda inicia-se a questão do controle de qualidade, principalmente nas indústrias, buscando melhorias nos processos de trabalho, com isso ampliando sua capacidade produtiva. Os problemas e

dificuldades que antes eram só resolvidos por supervisores e chefes, passaram a ser discutidos e buscando soluções com a participação dos empregados, e com isso aumentando os espaços para as contribuições.

Ainda com as idéias de Gramigna (2002, p. 02) na década de 90 do século XX é conhecida no Brasil como a dos serviços e competências. Estabelecidas a guerra entre mercados cada vez mais competitivos, nas empresas fez-se necessário oferecer produtos e serviços competitivos, tanto em qualidade como em preço. Com isso, as organizações empenhavam-se em descobrir manobras para reduzir os custos de produção, para haver lucratividade. Entre os concorrentes houve a escalada rumo a excelência dos produtos e à satisfação dos clientes.

O Desenvolvimento Organizacional e a Qualidade Total influenciaram muito as práticas de gestão na área de Recursos Humanos. Por administração de recursos humanos entende-se uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir os objetivos estabelecidos. Isso só acontece em parceria conjunta com todos os envolvidos na empresa. O setor de recursos humanos em uma empresa é de suma importância, pois é nesse ambiente que as pessoas planejam e produzem os produtos, envolvendo recursos financeiros e estabelecendo as estratégias e objetivos para a organização. Nesse contexto, sem pessoas eficientes, comprometidas e responsáveis, é simplesmente impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos, portanto, é sempre necessário selecionar bem seus empregados, para que o serviço seja harmônico e todos sejam beneficiados desenvolvendo suas funções.

As organizações existem desde os primórdios da humanidade. Atualmente nossa sociedade é composta por organizações cujas atividades estão voltadas para a produção dos bens ou para a prestação de serviços. A Teoria Geral das Organizações é o campo de conhecimento humano que se ocupa do estudo das organizações em geral. Quando as organizações atingem um certo porte precisam ser administradas. A administração trata do planejamento, da organização, da direção e do controle de recursos humanos (como recursos físicos e materiais, recursos financeiros, recursos tecnológicos, recursos mercadológicos, etc.), à fim de alcançar seus fins.

Nos anos 60 até meados dos 70 do século XX – estão mais preocupados com a qualidade de suas vidas do que com o acúmulo de dinheiro e bens materiais. Em meados da década de 70 no século de XX até o final da década de 80 – reflete o retorno da sociedade aos valores mais tradicionais, mas com uma ênfase muito especial na realização pessoal e no sucesso material. No final do século XX, década de 80 até hoje – suas vidas foram moldadas pela globalização. Esses indivíduos valorizam a flexibilidade, um estilo de vida equilibrado e a obtenção de satisfação com o trabalho. Nessa busca pelo equilíbrio, as pessoas dessa geração estão menos dispostas a fazer sacrifícios pelos seus empregadores do que as gerações precedentes.

A compreensão de que os valores individuais variam entre si, mas costumam refletir os valores da sociedade na qual o indivíduo foi criado, é uma valiosa ajuda para a explicação e a previsão de comportamentos.

Robbins (2002, p.66) fala que as atitudes são afirmações avaliadoras-favoráveis ou desfavoráveis- em relação a objetos, as pessoas ou eventos. Refletem como um indivíduo se sente em relação a alguma coisa. As atitudes não são o mesmo que valores, mas estão ambos inter-relacionados, mas ao contrário dos valores, as atitudes são menos estáveis. Dentro das organizações, as atitudes são importantes, porque afetam o comportamento no trabalho.

Uma pessoa pode ter milhares de atitudes, mas o estudo do comportamento organizacional volta sua atenção para apenas um número limitado delas, relacionando com o trabalho. Essas atitudes relacionadas com o trabalho revelam avaliações positivas ou negativas que os trabalhadores têm em relação a diversos aspectos de seu ambiente de trabalho.

Os executivos têm se preocupado cada vez mais com a mudança nas atitudes dos funcionários no que se refere a assuntos como raça, sexo e outros aspectos da diversidade. Por esse motivo, as empresas estão investindo em treinamento para remodelar as atitudes de seus funcionários.

Os funcionários têm mais probabilidade de mudar suas atitudes por causa de alguém de quem eles gostem em quem confiem e em quem acreditam, como descreveu Robbins (2002, p.67), o sucesso na mudança de atitude é maior quando os argumentos são apresentados de maneira clara e persuasiva. O uso de sessões de treinamento, nas quais os funcionários compartilham e personalizam experiências e praticam novos comportamentos, pode ser um forte estímulo para a mudança.

O trabalho requer a convivência com colegas e superiores, a obediência a regras e políticas organizacionais, o alcance de padrões de desempenho e a aceitação de condições de trabalho geralmente abaixo do ideal, entre outras coisas. Isso significa que a avaliação que um funcionário faz de sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é resultado de um complexo somatório de diferentes elementos.

Partindo do que foi mencionado, empregados felizes não são, necessariamente, funcionários mais produtivos. No nível individual, a evidência sugere mesmo o contrário que a produtividade é que conduz a satisfação. A organização com funcionários mais satisfeitos tende a ser mais eficazes do que aquelas com funcionários menos satisfeitos. Embora não possamos dizer convictamente que um funcionário feliz é mais produtivo, podemos afirmar que as organizações felizes são mais produtivas.

Funcionários satisfeitos parecem mais propensos a falar bem da organização, ajudar os demais e ultrapassar as expectativas em relação ao seu trabalho.

Para um administrador é importante conhecer os valores de seu funcionário, porque embora não tenham um impacto direto sobre o comportamento, os valores influenciam fortemente as atitudes dos indivíduos.

Como os valores de cada pessoa são diferentes, os administradores podem utilizar o Rokeach Value Survey (RVS) para avaliar funcionários potenciais, a fim de determinar se seus valores são convergentes com aqueles da organização. O desempenho e a satisfação com o trabalho de um funcionário tendem a ser maiores quando seus próprios valores coincidem com os da organização. Os administradores devem se preocupar, durante a seleção de candidatos, em encontrar os indivíduos que tenham não apenas habilidades, experiências e motivação requeridas pelo emprego mas que também tenham um sistema de valores compatível com o da organização.

AS ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM

Segundo Senge (1990), muitas vezes, nos ensinam a dividir os problemas a fragmentar o mundo, deixamos de ver as consequências de nossos atos e perdemos a noção de integração com o todo.

Já que o mundo é composto por forças separadas, que não se relacionam, podem-se criar organizações de aprendizagem “nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo”.

Com o mundo mais interligado e os negócios mais complexos e dinâmicos, onde todos somos aprendizes não se pode deixar de fora as organizações de aprendizagem, onde serão aquelas que descobrirão como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização.

Para isso, vem surgindo cinco novos “componentes”, segundo Senge (1990) que interligados vão inovar as organizações de aprendizagem:

- Raciocínio Sistêmico: estrutura conceitual, um conjunto de conhecimentos inter-relacionados, que tem por objetivo tornar mais claro o conjunto e nos mostrar as modificações a serem feitas, a fim de melhorá-lo.
- Domínio Pessoal: esclarecer e aprofundar o objetivo pessoal, concentrando energias, desenvolvendo a paciência, e a ver realidade de maneiras objetiva, vivendo de acordo com as nossas mais altas aspirações.
- Modelos Mentais: são imagens ou idéias arraigadas que influenciam nosso modo de encarar o mundo e nossas atitudes, virando o espelho para dentro, aprendendo a desenterrar as imagens interiores do mundo e examinando-as.
- Objetivo Comum: transmitir aos outros a imagens do futuro que se pretende criar, assim as pessoas dão tudo de si e aprendem, por livre e espontânea vontade.
- Aprendizado em grupo: começa com o diálogo, a capacidade de levantarem

idéias e participarem de um raciocínio em grupo. “O fato é que a organização só terá capacidade de aprender se os grupos forem capazes de aprender”.

A organização de aprendizagem está ligada a mudança de mentalidade, deixando de nos ver separados do mundo para passarmos a nos considerar parte integrante dele. É um lugar onde as pessoas aprendem a criar sua própria realidade e mudá-la.

O objetivo a ser alcançado não pode ser isolado da idéia do propósito na vida. Quando as pessoas se interessam pelo que fazem, elas se empenham naturalmente, pois fazem o que querem. Quando há fracasso, é uma prova do distanciamento entre o objetivo e a realidade e uma oportunidade de tomar conhecimento das imagens errôneas da realidade e das estratégias que não funcionaram como se esperava, mas isto não é um sinal de incompetência, mas um erro é uma experiência de cujos benefícios ainda não se tirou proveito, segundo Ed Land in Senge (1990, p.168).

Aprendizado em grupo como relata Senge (1990, p.241) é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar os resultados que seus membros realmente desejam. Ele se desenvolve a partir da criação de um objetivo comum e também do domínio pessoal, pois equipes talentosas são formadas por indivíduos talentosos. Mas objetivo comum e talento não são suficientes.

No processo de competitividade, a educação passou a ocupar uma posição estratégica, preparando para fazer frente às novas demandas, não apenas educando, mas empregando os conhecimentos.

No mundo dos negócios, o aprendizado contínuo é a chave do sucesso para as pessoas e para a empresa. O bom desempenho só é alcançado por pessoas capazes de incorporar conhecimentos em suas rotinas de trabalho, que valorizem o aprendizado, pois ninguém é inteligente ou informado demais para deixar de aprender.

Com as idéias mencionadas por Senge (1990, p.401) podemos levar em conta que a motivação está no interior de cada um de nós, depende de fatores externos e somente nós é que podemos direcioná-la. Portanto a motivação está atrelada à história de vida de cada um, ela é diferenciada, e por isto é que somente nós podemos optar em impulsioná-la para os aspectos positivos ou negativos.

O PEDAGOGO EM CONTEXTO EMPRESARIAL

E as empresas precisam de pessoas motivadas para que os padrões empresariais sejam alcançados.

É a partir desse foco que entra o gestor que com sua sensibilidade e seu dinamismo consegue compreender e aceitar as diferenças de seus colaboradores.

De acordo com Silvia Vergara (2000, p.44), as teorias citadas abaixo são as principais existentes.

Há diferenciação entre motivação e condicionamento segundo Bergamini in Vergara (2000, p. 47), o verdadeiro sentido do comportamento motivacional é de que ele está dentro de cada um de nós, e o que é condicionado, as pessoas apenas movimentam-se dentro da organização, essa movimentação ocorre através de recompensas ou punições que existem no ambiente em que trabalham e que estão à volta dos colaboradores. Tem sido mais fácil realizar os trabalhos pelo movimento e manipulação do que através de pessoas realmente motivadas.

Com essas teorias Vergara acredita que quando as pessoas colocam em prática seu raciocínio, emoção, sua dedicação, este trabalho está completo e um não sobrevive sem o outro porque esta pessoa se esforçou para atingir seus objetivos. E é natural que com esta situação ele procure seu reconhecimento e se não ocorrer vem a frustração, o vazio, que ele buscará preencher com mecanismos de defesa que por diversas vezes eles são inconscientes e que dividem-se em quatro:

Os mecanismos de defesa psicológicos são, por exemplo, a racionalização que é uma justificativa do que se sente ou faz, a fantasia é uma troca do mundo ao qual sonhamos, a projeção que é ver nos outros, coisas que na verdade são nossas, o deslocamento caracterizado por uma idéia inaceitável que transfere-se como aceitável, o simbolismo é um incômodo psicológico causado por um fato, sublimação quando a energia é descarregada em ações socialmente aceitáveis, isolamento é como sentir-se só no meio de várias pessoas, compensação mecanismo responsável em cobrir deficiências desenvolvendo outras capacidades, regressão não comportar-se de acordo com sua idade, apatia é ser neutro nas decisões, generalização quando atribuímos a algumas pessoas verdades desagradáveis a nosso ego, somatização doença provocada por conteúdos psicológicos.

Mecanismos de defesa sociológicos é o indivíduo estar em sociedade e manter um consumismo exagerado.

Mecanismo de defesa químico refere-se ao uso de drogas.

Mecanismos de defesa tecnológicos a utilização exagerada de tecnologia. E estes mecanismos de defesa muitas vezes servem de fuga.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que se pode concluir é que o comportamento das pessoas é o resultado de várias e diferenciadas motivações porque o que me motiva pode não motivar o outro e vice-versa.

É aí iniciam as nossas forças energéticas que se dividem em três níveis: biológico, psicológico e espiritual.

As forças energéticas no nível biológico, segundo Maslow in Vergara (2000, p. 52) referem-se as nossas necessidades fisiológicas que são os desejos de alimentação, sede, sexo e movimento.

As forças energéticas no nível psicológico são o remorso, a esperança, a generosidade e a inveja, que pode até nos destruir e junto com o ódio são os mais destrutivos dos sentimentos.

E as forças energéticas no nível espiritual que são a intuição e o amor universal, estas três energias nos levam à direção de algo.

E esta direção já nos é transmitida através da herança sociocultural que adquirimos através da história de vida de cada um.

É provável que nossa motivação esteja ligada à nossas funções psíquicas, e que segundo afirma Jung in Vergara (2000, p. 54) elas “dividem-se em quatro funções psíquicas básicas, são elas: o pensamento, a percepção (sensação), o sentimento e a intuição”. O pensamento e a sensação são conscientes, o sentimento pode ser consciente ou inconsciente, enquanto a intuição é inconsciente”.

E dentre estas funções psíquicas uma delas é muito esquecida, ela é racional e complementar à razão, estamos falando da intuição que pode ter o significado de impulso vital, palpitar, inspiração entre outros.

Portanto, para não nos frustrarmos no trabalho precisamos encontrar a motivação para podermos crescer juntos com a empresa, conciliando nossos interesses pessoais com os objetivos empresariais.

Assim como somos diferentes uns dos outros, o mesmo acontece com as motivações. O fato de alguém sentir-se motivado por fatores econômico-financeiros, e seu trabalho lhe proporcione estes benefícios é provável que para ele seja significativo, bem como, outra pessoa sente-se motivada pelo desejo de ser saudável, de ser reconhecido ou realizar tarefas desafiadoras e ele executa tarefas que lhe oferece benefícios neste sentido é possível que tenha um significado para ele. Então é imprescindível a descoberta real do trabalho para cada um de nós e a busca desta descoberta é um processo de aprendizagem que devemos ter cautela para chegarmos à solução.

E diante destas inovações surgem alguns questionamentos quanto às políticas públicas de educação.

Deve- se pensar como está sendo preparado o profissional da educação, nos cursos de Pedagogia, se há necessidade de adequações aos profissionais que pretendem atuar nas empresas, em atividades como Recursos Humanos, Seleção de Pessoal, e outros, verificando se existe conhecimento empresarial suficiente por parte dos docentes que ministram o Curso de Pedagogia. E a partir dessas idéias, analisar uma nova forma de atuação do Pedagogo que não seja somente o espaço escolar, ou seja, ele poderá atuar no âmbito empresarial.

O profissional de educação deverá estar qualificado, capacitado e estar atualizado para ingressar no espaço empresarial, conhecendo as novas tecnologias utilizadas nas empresas, bem como as capacitações ou qualificações que vem sendo desenvolvidas e que anteriormente somente as escolas eram privilegiadas com esta contínua formação.

O pedagogo deverá ser mais do que uma referência na área de recursos humanos, devido à sua formação ele poderá atuar nas mais diversas áreas, inclusive sendo uma referência em todos os setores, pois sua habilidade de articular idéias facilita-lhe a ser um estrategista influenciador e formador de opiniões.

Percebe-se que nos dias de hoje existem agências intervindo na estruturação dos sistemas de ensino, porém o nosso mercado vê o ensino como um produto que está preparado para os que possuem vontade e competência em adquiri-la principalmente os níveis médio e superior. Falando-se inclusive em privatização na educação, para formar as elites ou ainda, cidadãos de acordo com o que a “sua função social exige e que não pode ser obtido com a educação pública comum”. (SANFELICE,2001, p.10).

A administração educacional não disponibiliza recursos suficientes para se obter uma demanda educacional satisfatória, mantendo assim a administração e organização do sistema educacional.

O professor deve ter domínio no conteúdo da sua disciplina não esquecendo dos temas transversais e que muitas vezes estão fora de sua área de atuação. E ele não pode esquecer das novas políticas do campo da educação que exigem por parte do professor um comprometimento com a parte administrativa da escola, tornando-o não somente um professor, e sim um gestor da educação, porém, com todas estas atividades o grau de qualidade de sua função torna-se menos produtiva.

A política neoliberal proposta está provocando divergências no contexto educacional com relação ao profissional. Há de se criar uma maneira mais flexível condizente com o sistema educacional, como o pedagogo atuante na área empresarial.

Lucratividade, produtividade e eficiência são itens primordiais nas empresas, porém com as mudanças contínuas que ocorrem na sociedade provocam incertezas até mesmo nas empresas já estabelecidas.

REFERÊNCIAS

- DERTONI, Roberto. **Jogo da Economia.** (Boletim de Pedagogia Social nº 15, abril- 2002)
- GRAMIGNIA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos.** São Paulo : Pearson, 2002.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 9^a ed., São Paulo: Prentice Hall, 2002.

- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** 7^a ed., São Paulo: Best Seller, 2000.
- TREVISAN, Neiva Vieira; LAMEIRA, Leocadio J. C. R. **Formação do Educador para Pedagogia nas Empresas** (Revista do Centro de Educação, edição 2003, nº 21)
- _____. Revista do Centro de Educação. Edição 2003, caderno nº 21.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** 2^a ed, editora Atlas, capítulo 2.