



Deise Bautzer

# Psicologia das Organizações

Desafios da gestão contemporânea



# Psicologia das organizações: desafios da gestão contemporânea

---

Deise Bautzer

IESDE BRASIL S/A

2019

© 2019 – IESDE BRASIL S/A.

É proibida a reprodução, mesmo parcial, por qualquer processo, sem autorização por escrito da autora e do detentor dos direitos autorais.

Capa: IESDE BRASIL S/A. Imagem da capa: wildpixel/iStock.com

**CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO**  
**SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ**

---

B342p    Bautzer, Deise

Psicologia das organizações : desafios da gestão contemporânea / Deise Bautzer. - 1. ed. - Curitiba [PR] : IESDE Brasil, 2019.

152 p. : il.

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-387-6463-2

1. Psicologia industrial. 2. Comportamento organizacional.  
3. Capital intelectual. 4. Administração de pessoal. I. Título.

19-55247

CDD: 658.3

CDU: 005.95

---

*Todos os direitos reservados.*



**IESDE BRASIL S/A.**

Al. Dr. Carlos de Carvalho, 1.482. CEP: 80730-200  
Batel – Curitiba – PR  
0800 708 88 88 – [www.iesde.com.br](http://www.iesde.com.br)

## **Deise Bautzer**

Doutora *Honoris Causa* pela Academia Mundial de Educação e Instituto Ibero-americano de Educação (2010). Mestre em Gestão empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), Especialista em Administração e Marketing pela FAE Centro Universitário (FAE) e em Comunicação Audiovisual pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR). Graduada em Psicologia pela Universidade Tuiuti do Paraná (UTP). Autora dos livros *Inovação: repensando organizações* (2009) e *Marketing de cidades* (2010). Consultora em reestruturação empresarial desde 1993.



# Sumário

---

*Apresentação* 7

## **1. A psicologia: do estudo da alma à Era Industrial 9**

- 1.1 Principais correntes da psicologia 10
- 1.2 As principais teorias da personalidade 16
- 1.3 A formação do aparato cognitivo e sua importância na gestão de empresas 22
- 1.4 A psicologia organizacional: da origem ao trabalho industrial 29

## **2. O novo ser social na sociedade contemporânea 39**

- 2.1 Os principais elementos de sustentação à competitividade 41
- 2.2 A relevância dos modelos mentais 54
- 2.3 A sociedade informacional x a sociedade do conhecimento 56

## **3. A psicologia das organizações e seu papel na gestão do capital intelectual 63**

- 3.1 O papel da psicologia organizacional no gerenciamento contemporâneo 65
- 3.2 Os novos modelos mentais 68
- 3.3 As estruturas gerenciais de alta *performance* 75

## **4. Pessoas e seus conflitos 81**

- 4.1 A percepção da pessoa, sua origem e seus elementos distorcivos 82
- 4.2 Conflito: conceito e papel na habilidade relacional 85

4.3 Os mecanismos de defesa e a formação reativa em destaque	90
4.4 O conflito como alternância de ideias	92
4.5 A gestão de pessoas e a capacidade de gerenciar a diversidade no ambiente de conflito	94
<b>5. Gestão pelo conhecimento e psicologia aplicada</b>	<b>101</b>
5.1 A gestão do conhecimento e o papel da liderança média	102
5.2 A matricial do conhecimento	117
5.3 A psicologia organizacional como força motriz da inovação	121
<b>6. A laboridade e o trabalhador do conhecimento</b>	<b>127</b>
6.1 O novo trabalhador e o foco na laboridade	129
6.2 Novas estruturas mentais x inteligência artificial	137
6.3 O futuro do gestor organizacional	142
<i>Gabarito</i>	<i>149</i>



# Apresentação

---

A psicologia das organizações se tornou, ao longo das últimas décadas, mais do que uma área de estudo aplicada às empresas; consolidou-se como um campo de interseção entre a gestão e os indicadores de *performance* das pessoas.

Ao se tornarem mais presentes no cotidiano atual, temas como capacidades cognitivas, competitividade, estratégia, análises matriciais de conhecimento, gestão de conflito e os novos modelos mentais exigidos pelas organizações contemporâneas não poderiam deixar de ser abordados nesta obra.

É preciso reconhecer os elementos que, hoje, formatam a base de desenvolvimento de pessoas e empresas, o que demanda, em outros termos, analisar e refletir sobre a tecnologia e seu papel, os mercados, as novas estruturas de inteligência e o futuro do gestor organizacional. Ao expor e desenvolver tais elementos, esta obra coloca o gestor a par de conteúdos extremamente relevantes em sua atuação com pessoas, processos ou sistemas.

Para melhor compreender a psicologia das organizações, nos capítulos deste livro serão apresentados temas provocativos com o objetivo de proporcionar uma nova forma de ver empresas e pessoas. À luz do conhecimento e de impulsoadores que fazem parte da dinâmica da inovação e de processos contemporâneos de gestão, convidamos o leitor a conhecer uma perspectiva abrangente sobre a gestão organizacional.

O campo de estudo da psicologia organizacional surge em função das constantes inovações florescidas no interior do que se convencionou chamar Sociedade do Conhecimento. Para se conectar com o futuro que já começou, ler uma obra como esta é o primeiro passo! Boa leitura.

## A psicologia: do estudo da alma à Era Industrial

---

A psicologia não nasce inicialmente como ciência, e sim como um ramo aplicado da filosofia. Por mais de 2.000 anos, sua compreensão encontrou base na natureza filosófica do pensamento.

Em uma revisão histórica, podemos identificar que a palavra *psicologia* foi encontrada pela primeira vez em livros de filosofia do século XVI. Formada por *psique* (alma) e *logos* (doutrina), segundo o idioma grego, *psicologia* remete à alma, princípio subjacente de todos os fenômenos da vida mental e espiritual. Assim, “o estudo da alma” tornou-se foco principal da psicologia, que direcionou suas atividades à formação do pensamento, da imaginação, da memória e do sono como seus principais campos de pesquisa e intervenção.

À medida que o tempo passava e a natureza dos questionamentos ganhava mais densidade, a psicologia começou a se desenvolver como ciência. Era preciso, entre outras coisas, desvendar a mente humana para colaborar no desenvolvimento da sociedade.

Foi com o pesquisador Wilhelm Wundt (1832-1920) que surgiu o primeiro Instituto de Psicologia, em 1879, na cidade de Leipzig, na Alemanha (ARAÚJO, 2003). Wundt atribuiu uma forma experimental ao que antes era realizado de modo mais reflexivo e intuitivo.

A aferição do “acerto” e “erro” usada por Wundt – antes considerada apenas especulação sobre o desenvolvimento humano, o comportamento e suas patologias – começou a se transformar em correntes específicas de abordagem com metodologias próprias. Os pesquisadores passaram a ter um método que garantia maior especificidade dos objetos estudados.

Podemos assumir, nesse contexto, que para entender a psicologia e suas aplicações na sociedade contemporânea é fundamental reconhecer o surgimento de suas principais teorias e a contextualização de suas premissas. Da base do pensamento filosófico até a aplicação estrutural das ferramentas do comportamento, a psicologia vem se fortalecendo nos últimos 150 anos como uma vasta área de formação técnica e de relevância a diferentes setores de sua atuação (organizacional, clínico, hospitalar, escolar e educacional, jurídico e forense, entre outros).

Na sequência são apresentadas algumas dessas escolas da psicologia e seus elementos de formação.

## 1.1 Principais correntes da psicologia

 Vídeo



Com o reconhecimento da psicologia e de seus aspectos que não mais faziam parte somente de elaborações filosóficas, mas eram formalizados de modo científico, surgem as principais escolas do pensamento psicológico. Estas alicerçam todos os seus principais conceitos estruturais e levam a diferentes abordagens, especialmente clínicas, que visam ao entendimento do comportamento humano, de suas variantes e patologias.

### 1.1.1 Estruturalismo

Essa corrente fundamenta seus estudos principalmente nas estruturas neurofuncionais, no sistema nervoso central, compreendendo as diferentes experiências que ocorrem na mente humana em uma relação de causa e efeito. O mais importante método usado por Wundt para investigar os fenômenos da mente era a “introspecção”, ou seja, o ato de “olhar para dentro”. O objetivo era descrever de forma simples o que estava ocorrendo durante esses momentos.

O principal representante do estruturalismo foi Edward B. Titchener (1867-1927), psicólogo britânico que fez da psicologia

“a ciência da consciência” (DIAS, 2019). A base do estudo do estruturalismo foram as instâncias da consciência, sensações, sentimentos e percepção.

### **1.1.2 Funcionalismo**

Como o nome traduz, os estudos dessa corrente se direcionam para a função ou o funcionamento da mente humana. Tendo sido iniciado por William James (1842-1910), considerado o pai da psicologia americana, o funcionalismo defendia que o estudo das funções da mente era sua principal atribuição como ciência.

Uma grande característica dessa escola é assumir que a mente apresenta a capacidade de se adaptar a qualquer situação, destacando a importância de seu aspecto funcional. Dessa forma, a mente teria condições de ajudar o indivíduo a interpretar e se ajustar ao meio ambiente. Essa compreensão foi influenciada diretamente pela Teoria da Seleção das Espécies, de Charles Darwin (1809-1882), e seu conteúdo evolucionista. Segundo Darwin (2017), “todo o ser que varia, ainda que pouco, de maneira a tornar-se-lhe aproveitável tal variação, tem maior probabilidade de sobreviver, este ser é também objeto de seleção natural”. Vários autores utilizaram esse conteúdo teórico para explicar de que forma as espécies sofreram alterações ao longo do tempo.

### **1.1.3 Behaviorismo**

É conhecido como a escola do comportamento. Seu fundador foi John B. Watson (1878-1958), também incluindo grandes nomes como Edward L. Thorndike (1874-1949), Ivan Pavlov (1849-1936), Burrhus F. Skinner (1904-1990) e Edward C. Tolman (1886-1959). Essa escola fundamentou e ainda fundamenta sua pesquisa na observação do comportamento humano, sobretudo na sua relação com os estímulos que o provocam.

Segundo Dias (2019), Watson tinha por objetivo “tornar a psicologia como a ciência aplicável aos animais e seres humanos”. Em resposta ao estruturalismo, que considerava possível testar e reproduzir fatos da consciência, Watson fundou o behaviorismo em seu artigo “Psychology as a behaviorist views it”<sup>1</sup>, publicado em 1913 (DIAS, 2019). Seu foco era o campo observável do comportamento, descartando as chamadas “forças não visíveis da mente”. Os únicos métodos por ele admitidos foram o da observação e verificação.

No behaviorismo, entre seus principais conceitos, enfatizam-se os reflexos inatos condicionados que, segundo Maria Fontes (2019), pressupõem “a associação de estímulos que provocam uma resposta condicionada, ou seja, que é esperada pelo experimentador”. De acordo com estudos realizados pelos pesquisadores dessa escola, os reflexos inatos do comportamento podem ser eliciados a partir da apresentação de um estímulo e, assim, seríamos capazes de “treiná-los” por meio de um condicionamento respondente. Para Márcia Terra (2003), Watson se concentrava “na busca de uma psicologia livre de conceitos mentalistas e de métodos subjetivos”, pois objetivava uma ciência capaz de prever e controlar o comportamento.

Outro autor que faz referência ao behaviorismo é B. F. Skinner que, em 1945, introduz o behaviorismo radical. Ainda segundo Terra (2003), os behavioristas radicais

admitem todos os eventos naturais – passíveis de serem acessados –, incluindo eventos públicos e privados, e excluem os eventos fictícios – que não podem ser acessados. Os behavioristas radicais assumem, dessa forma, que as causas do comportamento se encontram na hereditariedade e no ambiente passado e presente.

Skinner desenvolve o conceito de condicionamento operante, que não substitui o respondente, porém envolve grande parte do comportamento da vida diária. No condicionamento operante,

---

1 Tradução livre: Psicologia – como os behavioristas a veem.

o comportamento “deixa de ser ‘determinado’ ou eliciado pelo estímulo antecedente, e passa a ser controlado por uma contingência de três termos, ou contingência de reforçamento” (LAMPREIA, 1992, p. 202), formada por um estímulo antecedente, a resposta e um estímulo consequente. O condicionamento operante ocorre quando a contingência fortalece e mantém a resposta, ou a pune e reduz sua frequência.

Podemos compreender, em resumo, que o behaviorismo de Watson e o behaviorismo radical de Skinner se complementam na elaboração dos princípios básicos do comportamento. Importante dizer que até esse momento histórico, no estudo da psicologia, não se considerava o comportamento animal como fonte de análise. Com base nessa escola é que se fortaleceram os estudos do condicionamento animal<sup>2</sup>, relevantes para a compreensão do comportamento humano.

#### 1.1.4 *Gestalt*

Em alemão, *gestalt* significa “forma” ou “configuração”. Essa é uma das mais antigas escolas da psicologia, e sua aplicação, além de clínica, ocorre principalmente no comportamento do consumidor e na gestão de pessoas.

---

2 Alguns estudos do condicionamento animal se destacaram no behaviorismo. Apresentamos como exemplo Ivan Petrovich Pavlov (1849-1936), fisiologista russo e importante pesquisador do comportamento que se tornou reconhecido por um experimento de condicionamento clássico, no qual ocorre a associação de um estímulo inicialmente neutro com um estímulo significativo. Sua pesquisa com cães, realizada entre 1903 e 1908, ajudou na compreensão da aprendizagem associativa: se o cão fizesse algo que antes não fazia, então ele teria aprendido. Pinto (2007) descreve a experiência de Pavlov: “Quando o cão ouve o som de panelas, ou vê a pessoa que costuma trazer o alimento, já se prepara para recebê-lo mesmo antes de ver o alimento. Como isso poderia ser medido? Através da saliva do cão. Para que o procedimento fosse rigoroso, [...] Pavlov fez uma pequena cirurgia no cão introduzindo um tipo de coletor nas glândulas salivares para que a medição fosse precisa. Assim inicialmente era apresentado um alimento ao cão, ele salivava. Depois era apresentado um som, o som de um metrônomo, a resposta ao som era aleatória. Em seguida era apresentado o som seguido do alimento. Depois de muitos ensaios, ao ser apresentado o som, o animal já salivava, o que não fazia antes”. Se desejar saber mais sobre esse experimento, sugerimos assistir ao vídeo: <http://www.youtube.com/watch?v=YhYZJL-Ni7U>. Acesso em: 22 jan. 2019.

A *gestalt* foi criada em 1912 por três psicólogos alemães: Max Wertheimer (1880-1943), Kurt Koffka (1886-1941) e Wolfgang Köhler (1887-1967). Sua base de entendimento nos leva à reflexão sobre a mente não ser apenas o resultado composto de estruturas funcionais, e sim de uma abordagem associativista, ou seja, de que percebemos as coisas fazendo associações com experiências anteriores.

A ideia central da *gestalt* afirma, como sendo aspectos-chave da percepção a existência de totalidades irreduzíveis, “compreendendo que essas totalidades exibem qualidades [...] ausentes em suas partes” (GOMES *et al.*, 2014). Entende-se, assim, que “o todo não é igual à soma de suas partes” (GUIMARÃES, 1996), porque a percepção é resultado de uma sensação global estreitamente relacionada com as forças integradoras de nosso processo fisiológico. Segundo Guimarães (1996), os psicólogos dessa escola

consideravam que uma imagem não é fruto da experiência de diversos pontos estimulando a retina e, daí, transportados para a mente. No caso de um quadrado, por exemplo, a localização e o tamanho da imagem podem ser alteradas a tal ponto que são produzidas diferentes sensações na retina. No entanto, a percepção que se tem ainda é de um quadrado. Além disso, a escola clássica não podia explicar o fenômeno da ilusão de ótica. Os gestaltistas afirmavam que os vários pontos do quadrado não são uma sequência de impressões na retina, mas interação de forma a produzir o quadrado como um todo. A forma é uma experiência que não existe em seus componentes: o todo não é igual à soma de suas partes.

Nos anos 1960, Ludwig von Bertalanffy (1901-1972) publica a Teoria Geral dos Sistemas, lançando uma das principais escolas de gestão que também compreendia a percepção como a *gestalt*. Essa teoria revolucionaria a forma de interpretarmos as organizações décadas mais tarde.

### 1.1.5 Psicanálise

Foi na Viena do século XIX, com Sigmund Freud (1856-1939), fundador da escola de psicanálise, que o mundo se viu diante de uma



revolução do pensamento e da estrutura de como os pesquisadores até então admitiam que as pessoas viam e sentiam o mundo à sua volta.

Freud é considerado um dos grandes pensadores do século XX. A psicanálise surgiu da observação de seus pacientes que sofriam de transtornos mentais, sobretudo por meio do estudo dos sonhos e da personalidade adulta.

Importante considerar que Freud nunca foi psicólogo, e sim um neurofisiologista, o que influenciou sua compreensão de sintomas poderem ser manifestações da psique. Dos estudos de Freud<sup>3</sup> nascem os conceitos de *subconsciente*, *consciente* e *inconsciente*, que mais tarde se transformarão nas três instâncias formadoras da personalidade.

Há, também, outros aspectos relevantes dos estudos freudianos: o desenvolvimento da libido, a repressão, a catarse, a análise dos sonhos, o desenvolvimento psicosssexual das crianças e dos mecanismos de defesa estruturais da personalidade. Com esses aspectos da psicanálise, conhecida como “cura pela palavra”, observa-se que sua metodologia é voltada ao tratamento das patologias comportamentais.

Duas outras correntes da psicologia se formam com base nos estudos de pesquisadores dissidentes da própria psicanálise: Alfred Adler (1870-1937), que deu origem à “psicologia individual”, e Carl Gustav Jung (1875-1961), fundador da “psicologia analítica” que enfatiza a individuação, ou seja, o processo psicológico de integração dos elementos que compõem a personalidade. Muitos outros teóricos foram influenciados por Freud, como sua filha, Anna Freud (1895-1982), Erich Fromm (1900-1980) e Erik Erikson (1902-1994).

---

3 Sobre esses estudos, pode-se consultar:

FREUD, Sigmund. *Obras psicológicas completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Imago, 1980, 24 v.

JACÓ-VILELA, Ana Maria; FERREIRA, Arthur Arruda Leal; PORTUGAL, Francisco Teixeira (org.). *História da psicologia: rumos e percursos*. Rio de Janeiro: NAU Editora, 2006.

A psicanálise continua a ser uma das grandes correntes de formação da psicologia atuantes no mundo, gerando conhecimento e trazendo questões relevantes para a reflexão acerca do comportamento humano.

### 1.1.6 Psicologia humanista

É uma corrente de pensamento baseada na capacidade individual de controlar o próprio comportamento, sem se deixar dominar pelo ambiente ou pelo inconsciente. Na psicologia humanista destacam-se pensadores como Carl Rogers (1902-1987), Abraham Maslow (1908-1970) e Rollo May (1909-1994).

Trata-se de uma teoria com forte influência nas metodologias de gestão aplicadas às organizações, sobretudo aquelas voltadas à gestão de pessoas. A ideia central da psicologia humanista é que somos capazes de resolver nossos próprios problemas alcançando o potencial máximo e a autorrealização.

A psicologia, com pouco mais de 150 anos, é uma ciência em formação. Seja no campo da análise profunda do indivíduo, seja em suas facetas comportamentais, ou por meio de novas tecnologias (inteligência artificial e realidade virtual, por exemplo), ainda estamos engatinhando.

## 1.2 As principais teorias da personalidade

 Vídeo



As teorias da personalidade têm como objetivo organizar e sistematizar o que configura nosso jeito de ser e agir no mundo. Com base nessa organização, deseja-se reconhecer o funcionamento e as variantes da personalidade.

Por esse motivo, devemos primeiro conceituar personalidade. Como nos apontam Carver e Scheier (2000 *apud* HANSENNE, 2003): “a personalidade é uma força interna que determina de que forma o indivíduo irá se comportar”. Considerando a relevância de

compreendê-la, convém assumir que a formação da personalidade ocorre de forma gradativa durante a vida, sobretudo de 0 a 8 anos, quando a base reconhecida dos elementos fundamentais da individualidade está formada. O maior pesquisador da estrutura formativa da personalidade foi Sigmund Freud, que propôs uma dinâmica composta por três instâncias:

### **inconsciente – ego – superego**

Na dinâmica freudiana, cada uma dessas instâncias traz seus próprios elementos. Nós os veremos na sequência, quando tratarmos sobre a teoria da psicanálise em relação ao desenvolvimento da personalidade.

O senso comum adota o termo *personalidade* para descrever as características marcantes de um indivíduo – introvertido, extrovertido, agitado, calmo, entre outras definições. Porém, em seu conceito mais amplo, a personalidade ainda envolve atitudes, emoções, desejos e as constantes alterações de comportamento. É importante, então, não confundir *personalidade* com *caráter*, pois esse se refere a um feito moral, à conduta de um indivíduo frente ao grupo.

A mente humana continua nos desafiando no que tange ao seu entendimento, especialmente em sua relação com distorções de comportamento. Assim, é preciso conhecer as principais teorias da personalidade apresentadas a seguir para entendermos melhor o seu funcionamento.

## **1.2.1 Personalidade na psicanálise**

Freud, como vimos, é reconhecido como o pai da psicanálise. Ele foi o primeiro pesquisador que se dedicou a entender e organizar a estrutura da personalidade adulta por meio de uma abordagem científica.

Todo comportamento observado pode ser explicado, segundo Freud. De acordo com a sua proposta teórica (FREUD, 1980), a personalidade é formada por três instâncias próprias e correlatas:

- **Ego:** onde se identificam as estruturas básicas da consciência. É pela via do ego que nos relacionamos. Tem um papel importantíssimo na estrutura funcional da nossa personalidade, pois, sendo o executor das funções práticas do cotidiano, resolve conflitos entre os desejos profundos e o censor social de repressão.
- **Superego:** nosso censor social, é a instância que determina o que podemos ou não fazer. Essa estrutura apresenta um papel determinante na escala social, tendo em vista que nos impõe limites nas relações com as pessoas. O superego traduz aspectos morais e culturais, podendo variar à medida que o ambiente social do indivíduo varia.
- **Id ou inconsciente:** é a parte mais profunda da personalidade, onde estão registrados os nossos desejos, motivos e pulsões.

O conjunto dessas três instâncias, construído na interação do indivíduo com o meio, resulta na personalidade. Sua dinâmica, portanto, revela-se no modo de cada pessoa ser e agir no mundo.

### 1.2.2 Personalidade na psicologia analítica

Jung foi, junto com Freud, um grande nome da psicologia moderna. Sua teoria traz elementos fundamentais de reconhecimento da chamada *psicologia profunda* ou *analítica*. Ele propõe que a personalidade possui traços marcantes que, uma vez descritos, orientam comportamentos, atitudes e demais hábitos.

Existem duas atitudes que impactam diretamente na forma como cada indivíduo reagirá às circunstâncias da vida, segundo a psicologia analítica: extroversão e introversão (SHAMDASANI, 2005, p. 93). A primeira leva a uma atitude aberta de contato com o mundo, de fácil comunicação e aspectos diretos. A segunda propõe uma atitude mais fechada ao indivíduo, voltada a si mesmo.

Jung era um pesquisador inquieto, seus estudos ainda provocam espanto e desafiam o pensamento atual.

### **1.2.3 Personalidade nas teorias sociais cognitivas**

Essas teorias propõem que o desenvolvimento da personalidade depende diretamente do conhecimento adquirido por meio das relações sociais ao longo da vida.

Para que possamos entender a contribuição teórica dos principais autores dessa estrutura de pensamento, Albert Bandura (1925-) e Julian Rotter (1916-2014), é importante esclarecermos o significado de *cognição*. Derivada do grego, essa palavra significa “conhecimento”. Assumimos, assim, que o objetivo das teorias cognitivas é centralizar a aquisição de conhecimento e as relações estabelecidas com o meio ambiente.

O comportamento e a personalidade, portanto, são derivados do nosso controle interno sobre os acontecimentos que surgem ao longo da vida, mesmo que impliquem fatores alheios a esse controle.

### **1.2.4 Personalidade na hierarquia de necessidades**

A escala de necessidades de Maslow é um instrumento ainda muito utilizado na psicologia aplicada às ciências sociais, como a publicidade, a comunicação social e o *marketing*. Isso porque oferece a possibilidade de segmentar o comportamento de consumo, fundamentando ações diretas de comunicação.

Maslow é um dos principais nomes da escola humanista da psicologia e defende que a personalidade é definida com base nas necessidades que o ser humano vai atendendo na vida, já que sua escala é ascendente. Essa escala não apresenta relação direta com idade, e sim com conquistas individuais.

A figura a seguir apresenta como a hierarquia de necessidades é formada.

**Figura 1** – Pirâmide de Maslow



Fonte: Kotler, 1991, p. 220.

Importante salientar que as teorias da personalidade pretendem oferecer uma estrutura sistemática dos elementos formadores de nossos mecanismos mais profundos de comportamento, que impulsionam e fundamentam nossas atitudes, além de, na esfera social e moral, representarem o desenho de nosso caráter.

Somada às teorias que estruturam a personalidade, é importante reconhecer a psicologia do desenvolvimento como uma disciplina aplicada que reúne elementos formadores da personalidade e as bases relacionais do indivíduo ao longo da vida. Outras duas escolas de pensamento podem ser destacadas devido aos seus estudos se centrarem em todas as fases de desenvolvimento do ser humano, a saber:

- **Teoria construtivista de Piaget:** o educador Jean Piaget (1896-1980) é considerado o pai do construtivismo. Sua teoria determina que o desenvolvimento humano, desde a infância, ocorre com base nos problemas que surgem, ou seja, na forma como vivemos as experiências, construímos nossas percepções

e, conseqüentemente, resolvemos nossos conflitos. A partir de etapas universais que todos passam ao longo da vida – nascimento, crescimento e morte –, ocorre o desenvolvimento. Por isso, fundamentando-se em seus estudos, Piaget propôs quatro estágios de desenvolvimento (BECKER, 2010):

1. **Sensório-motor:** do nascimento até os 2 anos de idade, esse estágio é caracterizado pelo aperfeiçoamento de movimentos reflexos e pela aquisição de habilidades durante a interação da criança com o meio.
  2. **Pré-operatório:** dos 2 aos 7 anos, nesse estágio a criança já possui a capacidade de criar simbologia, imagem mental e o pensamento ainda não reversível.
  3. **Operações concretas:** dos 7 aos 11 anos, nesse estágio a criança já opera mentalmente suas ações, consegue ordenar objetos, perceber diferenças e adquire reversibilidade.
  4. **Operações formais:** dos 12 anos em diante, já existe a totalidade do pensamento abstrato.
- **Teoria sociocultural de Vygotsky:** Lev Vygotsky (1896-1934) é outro nome do construtivismo. Porém, apesar de concordar com a perspectiva de Piaget, Vygotsky agrega à teoria os efeitos sociais e culturais que influenciam o desenvolvimento humano. Para ele, o indivíduo é inseparável de seu ambiente e sofre suas influências diretas na formação estrutural de sua personalidade.

Essas teorias são formas complementares de entender o desenvolvimento humano – a de Piaget considerando os princípios individuais da personalidade e a de Vygotsky agregando o meio sociocultural.

Agora compreendendo como algumas escolas da psicologia interpretam a personalidade e o desenvolvimento, vamos refletir sobre o aparato cognitivo no âmbito da gestão de empresas. Vejamos, na próxima seção, elementos aplicados desses saberes.

### 1.3 A formação do aparato cognitivo e sua importância na gestão de empresas

▶ Vídeo



O sistema ou aparato cognitivo é composto de elementos que garantem ao indivíduo a aquisição do conhecimento (DOLLE, 1993). Importante salientar que a cognição está relacionada aos processos de desenvolvimento intelectual, como a linguagem, percepção, atenção, memória e aprendizagem. Essa estrutura faz parte da instância freudiana denominada de ego ou consciência; dentro dela se desenvolvem o pensamento e o raciocínio.

O reconhecimento da importância desse sistema, assim como de seus elementos formadores, impacta diretamente a gestão empresarial. Isso porque seu funcionamento adequado ou inadequado causará efeitos consequentes na gestão de pessoas, na formação de equipes e no desenvolvimento de talentos.

Os processos cognitivos básicos contêm uma série de habilidades específicas que possibilitam ao indivíduo construir o pensamento acerca do mundo que o rodeia (atenção, percepção e memória), podendo ou não estarem relacionados a processos superiores (linguagem, inteligência, tomada de decisão, raciocínio e outros mais complexos). É esse conjunto de habilidades bem desenvolvidas que permite ao indivíduo adquirir, entre outras, a capacidade de resolução de problemas, elemento determinante para empresas de alta *performance*.

Essas habilidades, convém salientar, são estimuladas ao longo da vida, sobretudo por meio dos mecanismos de aprendizagem formal e informal. Para facilitar a identificação do sistema cognitivo na estrutura do ego, podemos destacar quatro principais integrantes desse sistema:

- **Atenção:** capacidade de manter a concentração em determinado conteúdo ou atividade em execução. Essa habilidade nos permite



dar concentração, ou seja, foco ao centro do acontecimento, aos principais estímulos a que somos submetidos.

É uma função primordial para o desenvolvimento de atividades cotidianas, considerada elemento regulador dos demais que compõem o aparato cognitivo. Assim, a atenção é uma das principais habilidades a serem trabalhadas nas organizações para proporcionar processos mais eficientes e formar equipes de alto rendimento. Kandel (2009, p. 339) afirma que “a atenção é como um filtro”. Prestar atenção em algo significa dar foco a determinados aspectos e, ao mesmo tempo, eliminar (ou ignorar) vários outros que estão ao redor.

- **Percepção:** definida por Lamb, Hair e McDaniel (2012) como o processo pelo qual selecionamos, organizamos e interpretamos estímulos, traduzindo-os em uma imagem significativa e coerente. Entende-se que, “na essência, a percepção é a forma como vemos o mundo ao nosso redor e como reconhecemos que precisamos de ajuda na tomada de uma decisão de compra”, por exemplo (LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2012, p. 99). É uma habilidade que constrói a imagem mental do real (IMR) de tudo o que vivenciamos; por isso se configura como um dos elementos fundamentais na estrutura cognitiva. A percepção cria um arquivo infinito de nossas vivências, codificando para cada indivíduo seus sentimentos e suas memórias diversas.
- **Memória:** segundo Mourão Júnior e Faria (2015), “a memória é um dos mais importantes processos psicológicos, pois além de ser responsável pela nossa identidade pessoal e por guiar em maior ou menor grau nosso dia a dia, está relacionada a outras funções corticais igualmente importantes, tais como a função executiva e o aprendizado”.

Existem alguns tipos de memória, porém destacaremos três deles: sensorial, de trabalho e de longa duração. A memória sensorial, segundo Mourão Júnior e Faria (2015), “é aquela que nos permite

reter as informações que chegam até nós por meio dos sentidos, podendo ser estímulos visuais, auditivos, gustativos, olfativos, táteis ou proprioceptivos. Caracteriza-se por ter curtíssima duração, caso o estímulo não seja recuperado”. A memória de trabalho, ainda segundo os autores (2015), “contrariando um pouco o senso comum, não serve somente para armazenar informações. Ela serve, sobretudo, para contextualizar o indivíduo e para gerenciar as informações que estão transitando pelo cérebro”. E a memória de longa duração, “como o próprio nome indica, [...] é aquela que armazena informações por longos períodos de tempo, meses, anos ou até mesmo décadas. Por isso [...] é também conhecida como memória remota” (MOURÃO JÚNIOR; FARIA, 2015).

A memória é a ferramenta do nosso sistema cognitivo que nos garante a codificação do que vivemos, identificando passado, presente e futuro. Ela nos dá senso de identidade, de quem somos e de qual o nosso papel no mundo. Como nos descreve Klein (1998, p. 168):

a pesquisa psicológica faz uma distinção entre aprendizagem e memória. A aprendizagem tem mais a ver com a aquisição, ao passo que a memória está mais relacionada com a retenção do que foi adquirido. O conceito de memória é comumente entendido como sendo análogo ao de um dispositivo de armazenagem onde tudo o que percebemos e vivenciamos é arquivado.

Podemos notar que a memória exerce papel fundamental não apenas na armazenagem de informações, que constroem nosso senso de identidade, mas também no processo de aprendizagem.

- **Aprendizagem e linguagem:** a aprendizagem é o mecanismo que registrará, de forma vivencial, as informações que recebemos. A capacidade de aprender está relacionada diretamente com as habilidades cognitivas apresentadas anteriormente e o ambiente em que o indivíduo está inserido. Segundo Giusta (2013, grifos do original),

o conceito de aprendizagem emergiu das investigações empiristas em Psicologia, ou seja, de investigações levadas a termo com base no pressuposto de que *todo conhecimento provém da experiência*. Isso significa afirmar o primado absoluto do objeto e considerar o sujeito como uma tábula rasa, uma cera mole, cujas impressões do mundo, fornecidas pelos órgãos dos sentidos, são associadas umas às outras, dando lugar ao conhecimento.

Nesse cenário, ainda segundo a autora (2013), a aprendizagem pode ser definida como “mudança de comportamento resultante do treino ou da experiência”.

A linguagem, por sua vez, se estabelece como um conjunto formal de códigos em que nosso cérebro reconhece as informações e processa nossas experiências. Para Klein (1998, p. 129), existem dois níveis da aprendizagem:

[1] A aprendizagem operacional representa a aprendizagem em nível de procedimentos, na qual se aprendem etapas para se completar uma tarefa específica. [2] A aprendizagem conceitual tem a ver com o pensar sobre por que as coisas são feitas em primeiro lugar, desafiando algumas vezes a própria natureza ou a existência de condições, procedimentos ou concepções predominantes, e leva a novas estruturas no modelo mental.

O papel determinante do aparato cognitivo está no entendimento de que, a partir de seu desenvolvimento satisfatório e de suas características subjetivas, podemos interpretar os acontecimentos. Essa vivência interpretativa construirá o que chamamos de *conhecimento*.

Com o passar do tempo, a psicologia das organizações foi trazendo elementos da cognição para a prática gerencial, influenciando métodos de gerenciamento de equipes e de análise de *performances*. É importante que o gestor, atento ao processo de melhoria do capital intelectual nas organizações, proponha atividades para que o sistema cognitivo de seus colaboradores seja sempre desenvolvido. Essas atividades podem ser práticas internas

de jogos e gamificação – como o utilizado pelo Hospital Sírio Libanês em São Paulo (SP) para estimular seus médicos no entendimento da infectologia –, ludicidade – como a disponibilização de espaços de convívio com jogos de mesa, fliperamas, salas de música (a exemplo do que oferecem as corporações O Boticário, Google e Facebook) –, leituras e dinâmicas – muito utilizadas em modelos de escolas de gestores e práticas de conhecimento –, entre outras que atuam como ferramentas para elevar a *performance* das empresas<sup>4</sup>.

A importância do sistema cognitivo na gestão de empresas está relacionada diretamente com a capacidade de o indivíduo aprender. A psicologia das organizações encontra como principal desafio na contemporaneidade oportunizar e transformar conhecimento individual em políticas organizacionais, de forma a contribuir para as chamadas “organizações do conhecimento”, que possuem como metodologia central de trabalho a capacidade de aprendizagem.

Esse capital humano capaz de aprender é basicamente formado pelos talentos e competências das pessoas, com base em suas estruturas cognitivas. Sua utilização de modo que venha a fomentar um real diferencial dependerá da estrutura de gestão de cada empresa. É importante compreender, também, que “diferentes organizações têm necessidades gerenciais distintas, e, por esse motivo, dificilmente encontraremos duas organizações que adotam práticas e modelos de gestão iguais” (BORGES; MOURÃO, 2013, p. 123).

Nesse sentido, é fundamental que o indivíduo esteja preparado para compreender os desafios e as necessidades gerenciais. Reconhecer suas competências (“saber ser”) e habilidades (“saber

---

4 Como sugestão, indicamos a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento que disponibiliza um banco de casos em que essas aplicações ocorrem. Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/>. Acesso em: 24 jan. 2019.

fazer”), portanto, garante mais segurança e efetividade na busca ou manutenção de um posto de trabalho.

Aprender “a ser” supõe a preparação da pessoa para elaborar pensamentos críticos e para formular os seus próprios juízos de valor, de modo a poder decidir por si mesma, frente às diferentes situações da vida. Supõe-se ainda desenvolver a liberdade e autonomia de pensamento, discernimento, sentimento e imaginação para fazer crescer os seus talentos e permanecer, tanto quanto possível, dona do seu próprio destino.

O desenvolvimento de habilidades e o estímulo ao surgimento de novas aptidões tornam-se processos essenciais, uma vez que criam as condições necessárias para o enfrentamento das situações que venham a surgir. Na sociedade contemporânea, privilegiar a aplicação da teoria à prática e enriquecer a vivência na tecnologia em âmbito organizacional passa a ter significação própria.

É preciso adequar em moldes democráticos e criativos os modelos de gestão organizacional. As empresas de sucesso estão se transformando em espaços educadores e de conhecimento agregado, onde a aprendizagem organizacional é incrementada e desenvolvida por meio de processos inteligentes de gestão. Sobre isso, Borges e Mourão (2013, p. 128) afirmam:

quando partimos para a adoção de novos modelos de gestão organizacional, duas características alteram as relações com os empregados de forma significativa. A primeira delas se refere ao rebaixamento das regras para aumentar a flexibilização em relação às condições de emprego. [...] A segunda característica diz respeito à exigência de adesão social para garantir formas de comprometimento consistentes com o grau maior de autonomia que se oportuniza ao trabalhador em um sistema de produção fundamentado na flexibilidade.

Nesse sentido, imaginar novas tecnologias de gestão das organizações é quase um retorno ao próprio objetivo da construção do conhecimento. Nas empresas alinhadas com essa perspectiva, a gestão de recursos humanos está totalmente comprometida a

incrementar o capital intelectual e aplicá-lo cada vez mais em prol da otimização. David Klein (1998, p. 99) colabora para essa reflexão ao nos lembrar de que “o sucesso de uma organização reside mais em suas capacidades intelectuais e de sistemas do que em seus ativos físicos. A capacidade de gerenciar o intelecto humano – e de convertê-lo em produtos e serviços úteis – está rapidamente se tornando a habilidade executiva crítica do momento”.

As empresas e demais instituições, que nada mais são além de grupos com objetivos definidos e baseados na geração de riqueza, cumprem o papel de reunir e operacionalizar o conhecimento. Com isso, conseguem maior eficiência e eficácia na gestão para atender seus objetivos e cumprir suas missões.

O sucesso empresarial reside nesse aspecto. O capital intelectual está, aos poucos, se tornando um conceito fundamental para as organizações que focam o desenvolvimento rumo ao futuro. Nesse quadro, os gestores passam a ser a prioridade fundamental das empresas na construção do seu sucesso.

Essa nova perspectiva do capital intelectual mostra que, para reter e desenvolver o conhecimento, as organizações precisam oferecer um trabalho desafiante, um estímulo que agregue continuamente novas experiências e novos saberes aos seus colaboradores. O conhecimento, produto final do processo de aprendizagem, proporcionado pelos colaboradores e incrementado pelas empresas, constitui o maior patrimônio das organizações.

As empresas precisam desenvolver estratégias claras de recursos humanos para conquistarem, reterem e oportunizarem a motivação de seus talentos. Sobretudo, desenvolvê-los e aplicá-los adequadamente por meio de ferramentas organizacionais realmente fundamentadas em perspectivas práticas.

## 1.4 A psicologia organizacional: da origem ao trabalho industrial

▶ Vídeo



A psicologia organizacional, inicialmente chamada de *psicologia industrial*, é a área da psicologia que compreende e atua nos processos relativos ao comportamento aplicado ao trabalho, explorando, analisando e oferecendo ferramentas para lidar com as múltiplas dimensões que caracterizam pessoas, grupos e organizações (VIEIRA, 2017). Na sociedade contemporânea se considera esse ramo de atuação como “psicologia das organizações”, garantindo um aspecto mais amplo e integral nas empresas.

O principal foco de pesquisa da psicologia das organizações é o comportamento do indivíduo no ambiente do trabalho e como ele estabelece suas relações. Assim, temos que o comportamento organizacional “*é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas*” (WAGNER III; HOLLENBECK, 2003, p. 6).

Importante ressaltar que grupos e organizações não se comportam da mesma maneira que os indivíduos, o que garante uma vasta área de pesquisa e observação. Borges e Mourão (2013, p. 33) colaboram com essa reflexão ao explicarem:

a história da psicologia organizacional e do trabalho é marcada por transições, que configuram um domínio científico e profissional progressivamente mais complexo, em interface crescente com outros domínios científicos, um olhar cada vez mais voltado para a organização como unidade de intervenção, uma ampliação do tipo de organização indo além de empresas privadas e, por fim, uma ampliação para além da organização, com o foco no trabalho, na carreira, na reinserção de trabalhadores excluídos, entre tantos outros aspectos que rompem os limites organizacionais que predominaram ao longo de sua existência.

Para um pequeno panorama histórico da psicologia organizacional, nossa referência de seu surgimento são os psicólogos Walter Dill Scott (1869-1955), devido à Primeira Guerra Mundial. Scott, quando voluntário do exército norte-americano, desenvolveu uma escala de avaliação para a seleção de capitães baseada nas classificações que fizera de líderes no setor de negócios. Deu-se origem à geração de indicadores como ensaio para orientar a contratação e manutenção de pessoas em funções específicas.

Até o século XIX, a psicologia encontrava-se ligada à filosofia, concentrando-se na compreensão do ser humano em seu aspecto reflexivo, ou seja, na sua capacidade de refletir sobre o mundo que o cerca. Foi a Revolução Industrial na Europa, no século XIX, que gerou um novo sistema trabalhista com o estabelecimento da produção fabril, levando à necessidade de atuação dos psicólogos organizacionais.

A Revolução Industrial, que previa o aumento da capacidade produtiva dos parques fabris e, conseqüentemente, a baixa do valor unitário dos produtos, trouxe um repensar decisivo em relação às estruturas organizacionais, de processos, de eficiência e de pessoas. Esse último elemento de forma mais tardia, uma vez que a atenção estava especialmente em processos mais eficientes e aumento de ganho em escala.

Até 1940, chamada de *psicologia industrial*, a psicologia organizacional encontrava sua única função: favorecer o ajustamento do indivíduo ao trabalho e à organização. Essa realidade, como nos lembra Borges e Mourão (2013, p. 35), desconsiderava “os fatores culturais e políticos [...] [e expressava] uma psicologia que, no contexto empresarial, reproduzia suas características mais gerais, presentes também quando se inseria em escolas ou na clínica”. Da década de 1940 até os anos 1970, passou-se a pensar em adaptar as tarefas às pessoas, e não o contrário. O homem, antes visto como “máquina”, começou a ser considerado um ser pensante e importante



para os resultados da organização, principalmente com os avanços tecnológicos da globalização.

Hoje entendemos que a psicologia organizacional compreende, também, os estudos sobre as tomadas de decisão, motivação, clima organizacional, liderança, entre outros temas relevantes (BERGAMINI, 1982).

Nesse contexto, vale comentar que as áreas tradicionais de aplicação da psicologia das organizações são aquelas relacionadas às estruturas de escolha e manutenção do colaborador na empresa:

- a) Recrutamento e seleção de pessoal, responsável pela captação de profissionais para a empresa.
- b) Treinamento e desenvolvimento, que consiste em um conjunto de ações e estratégias para capacitar os colaboradores e melhorar os indicadores de eficiência nas suas funções.
- c) Diagnóstico organizacional, que se refere à avaliação das áreas da gestão da empresa por meio de metodologias variadas, tendo como objetivo levantar as necessidades e propor melhorias.

Hoje, como Borges e Mourão (2013) ressaltam, agregam-se várias outras áreas de atuação da psicologia das organizações, principalmente aquelas que trazem como referência os modelos mais contemporâneos de gestão. Vejamos algumas:

- a) A identificação e o levantamento de impulsionadores estratégicos de carreiras.
- b) A gestão de indicadores de conversão de conhecimento.
- c) A planificação de sistemas estratégicos de competências e remuneração.
- d) Avaliação interna de ferramentas de inteligência voltadas ao cliente interno e externo.
- e) Desenvolvimento e implementação de ambientes corporativos voltados à inovação e ao fomento de novos modelos mentais.

A psicologia das organizações, em uma perspectiva contemporânea, pode oportunizar ações inovadoras pautadas em comportamentos esperados pela sociedade atual, evitando de forma estratégica que transtornos prejudiquem a cultura e o clima das empresas.

No século XXI, a psicologia ganhou força em todas as áreas de atuação. A psicologia organizacional, especialmente, vem sendo cada vez mais solicitada e explorada pelas empresas e organizações, uma vez que as relações humanas passaram a ser mais valorizadas. Como salienta Elgennen (2010),

a psicologia organizacional contribui decisivamente para o surgimento de uma teoria administrativa mais democrática e humanista: a teoria comportamental da administração. Ela contribui também como um facilitador e conscientizador do papel dos vários grupos que compõem a organização, considerando a subjetividade dos indivíduos, sem perder o foco de sua intenção no contexto mais amplo da empresa.

A gestão de pessoas, portanto, baseia-se no pressuposto de que a organização depende da contribuição de todos que a compõem e de como são orientados, estimulados e capacitados. O mundo mudou substancialmente nos últimos anos, e essa parece ser uma afirmativa redundante, já que assistimos diariamente à necessidade de inovar.

## Considerações finais

A afirmação de Borges e Mourão (2013, p. 26-27) nos convida a refletir sobre o papel da psicologia e sua atuação no campo das organizações, apresentando-se como fundamental para o desenvolvimento da sociedade contemporânea: “quaisquer práticas profissionais inserem-se em uma relação mais ampla com demandas e resultados para a sociedade [...] há sempre uma relação estreita entre os campos profissionais e a sociedade em que esses se inserem”.

Vemos que a ação do ser humano, em sua total complexidade, no que tange aos elementos sociais do trabalho (a empresa e suas relações com meios de produção), é objeto de pesquisa e fundamentação da psicologia das organizações. Seu papel estratégico nas organizações perpassa por todas as áreas de atuação (recursos humanos, departamento financeiro, produção, tecnologia de informação e outras), determinando a vantagem competitiva da empresa frente aos seus concorrentes.

Tarnas (2003, 172), dando-nos a real dimensão da capacidade transformadora do indivíduo, diz: “a capacidade inerente ao ser humano de formar conceitos e símbolos é reconhecida como elemento fundamental e necessário na compreensão, previsão e criação da realidade”. Por esse motivo, ao longo das décadas, a psicologia vem estudando as diversas relações entre o ser humano e seu meio, inclusive o organizacional.

## Ampliando seus conhecimentos

Para complementar o conteúdo do capítulo, recomendamos as leituras:

- TARNAS, Richard. *A epopeia do pensamento ocidental*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

Obra que demonstra o desenvolvimento do pensamento humano ocidental desde a sua origem até a era Pós-Moderna.

- GATES, Bill. *A empresa na velocidade do pensamento*. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

O fundador da Microsoft relata o desenvolvimento do capital intelectual dentro das empresas contemporâneas e a importância da velocidade na tomada de decisão.

## Atividades

1. Leia as descrições a seguir e assinale a alternativa correta.
  - a) A psicologia, com o passar dos anos, teve seus preceitos organizados em escolas. Uma delas baseou seus estudos principalmente na consciência, nas estruturas neurofuncionais e no sistema nervoso central, dando a esses mecanismos causa e efeito das experiências. Essa escola buscava entender como as sensações e os sentimentos se davam na mente humana. Assinale a alternativa que destaca qual escola é essa.
    - ( ) Cognitivismo
    - ( ) Behaviorismo
    - ( ) Estruturalismo
    - ( ) Funcionalismo
    - ( ) Psicanálise
  - b) Os \_\_\_\_\_ defendiam que o estudo das funções da mente é a principal atribuição da psicologia como ciência. Uma grande característica dessa escola é compreender que a mente tem a capacidade de se adaptar a qualquer situação, destacando assim a importância de seu aspecto funcional. Assinale a alternativa que preenche corretamente a lacuna:
    - ( ) behavioristas
    - ( ) associativistas
    - ( ) psicanalistas
    - ( ) funcionalistas
    - ( ) estruturalistas

2. Um dos sistemas mais importantes no processo de aquisição de conhecimento, sobretudo dentro da empresa, é o aparato cognitivo. Assinale a alternativa que descreve corretamente por quais elementos ele é formado.
  - ( ) Pelos elementos que formam a personalidade, como ego e superego.
  - ( ) Pelas etapas do desenvolvimento: infância, adolescência e idade adulta.
  - ( ) Pelos elementos que garantem ao indivíduo a aquisição do conhecimento, como a linguagem, a percepção, a atenção, a memória e a aprendizagem.
  - ( ) Pelos cinco sentidos: olfato, paladar, visão, tato e audição.
3. A linguagem tem um papel ativo na formação do nosso conhecimento. Explique qual é sua importância na aprendizagem.

## Referências

ARAUJO, Saulo de Freitas. A obra inicial de Wundt: um capítulo esquecido na historiografia da psicologia. *Revista do Departamento de Psicologia da UFF*, Niterói v. 15, n. 2, p. 63-76, jul./dez. 2003.

BECKER, Fernando. *O caminho da aprendizagem em Jean Piaget e Paulo Freire: da ação à operação*. Petrópolis: Vozes, 2010.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

BORGES, Livia de Oliveira; MOURÃO, Luciana (org.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 2013.

DARWIN, Charles. *A origem das espécies*. Rio de Janeiro: Record, 2017. Livro digital.

DIAS, Cláudia. *Psicologia do Desenvolvimento*. Disponível em: <http://sunprynus.com/fadeup/116/FADEUP116SebentaDePsicologiaDoDesenvolvimento.pdf>. Acesso em: 21 dez. 2018.

DOLLE, Jean M. *Para além de Piaget e Freud*. Petrópolis: Vozes, 1993.

ELGENNENI, Sara de Melo. *Psicologia organizacional: administração III*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

FONTES, Maria. Reflexo condicionado. *Knoow.net*: enciclopédia temática. Disponível em: <http://knoow.net/ciencsocioishuman/psicologia/reflexo-condicionado/>. Acesso em: 22 jan. 2019.

FREUD, Sigmund. *Obras psicológicas completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Imago, 1980. 24 v.

GATES, Bill. *A empresa na velocidade do pensamento*. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

GIUSTA, Agnela da Silva. Concepções de aprendizagem e práticas pedagógicas. *Educação em revista*, Belo Horizonte, v. 29, n. 1, mar. 2013. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-46982013000100003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-46982013000100003). Acesso em: 23 jan. 2019.

GOMES, Lauren Beltrão *et al.* As origens do pensamento sistêmico: das partes para o todo. *Pensando Famílias*, Porto Alegre, v. 18, n. 2, dez. 2014. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-494X2014000200002](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-494X2014000200002). Acesso em: 22 jan. 2019.

GUIMARÃES, Lia Buarque de Macedo. Aspectos perceptivos da interação homem-computador. In: AS CIÊNCIAS COGNITIVAS E A CONCEPÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, 1996, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: LabiUtil, 1996. Disponível em: <http://www.labiutil.inf.ufsc.br/lia0.html>. Acesso em: 22 jan. 2019.

HANSENNE, Michel. *Psicologia da personalidade*. Lisboa: Climepsi, 2003.

KANDEL, Eric R. *Em busca da memória*. São Paulo: Companhia das Letras, 2009.

KLEIN, David. *A gestão estratégica do capital intelectual*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1991.

LAMB, Charles W.; HAIR, Joe F.; McDANIEL, Carl. *Essentials of Marketing*. Mason (OH): Cengage Learning, 2012.

LAMPREIA, Carolina. *As propostas anti-mentalistas no desenvolvimento cognitivo: uma discussão de seus limites*. 1992. Tese (Doutorado em Psicologia) – Departamento de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

MOURÃO JÚNIOR, Carlos Alberto; FARIA, Nicole Costa. *Memória. Psicologia: reflexão e crítica*, Porto Alegre, v. 28, n. 4, out./dez. 2015. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-79722015000400017](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722015000400017). Acesso em: 23 jan. 2019.

PINTO, Amâncio da Costa. *Psicologia geral*. Lisboa: Universidade Aberta, 2007.

RODRIGUES, Aroldo. *Psicologia social*. 32. ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

SENGE, Peter. *A quinta disciplina*. Rio de Janeiro: Best Seller, 1990.

SHAMDASANI, Sonu. *C. G. Jung: uma biografia em livros*. Petrópolis: Vozes, 2005.

SLOAN, Alfred. *Minha vida na General Motors*. Rio de Janeiro: Record, 1965.

TARNAS, Richard. *A epopeia do pensamento ocidental*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

TERRA, Márcia. *O behaviorismo em discussão*. Trabalho apresentado para a disciplina de “Desenvolvimento e Aprendizagem”, ministrada pelo Prof. Dr. Sérgio Leite. Campinas, Faculdade de Educação, Unicamp, 2003. Disponível em: <http://www.unicamp.br/iel/site/alunos/publicacoes/textos/b00008.htm>. Acesso em: 22 jan. 2019.

VIEIRA, Rodrigo Moreira. *As intervenções teórico-ideológicas da Psicologia Organizacional e do Trabalho nas relações de produção no século XX e início do XXI*. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Campus de Marília, Universidade Júlio de Mesquita Filho, Marília, 2017.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2003.





## O novo ser social na sociedade contemporânea

---

A gestão de empresas em ambientes de alta competitividade, com ferramentas de processos e indicadores cada vez mais velozes, nos indica a necessidade de ter um capital intelectual também estruturado para os novos desafios que se apresentam. Segundo Bill Gates (1999, p. 145), atentos às demandas emergentes, “os líderes empresariais de sucesso tirarão vantagens de uma nova maneira de fazer negócios, baseada na crescente velocidade da informação”.

Nesse cenário, reconhecer os elementos que sustentam as empresas no mercado, entender a relevância dos modelos mentais e analisar os aspectos que norteiam a Sociedade do Conhecimento são conteúdos fundamentais à gestão empresarial. A psicologia das organizações assume um papel decisivo nesse contexto, pois instrumentaliza e favorece o conhecimento e a aprendizagem, que são a força motriz das empresas em um mercado cada dia mais concorrente.

Estamos vivendo em uma sociedade na qual a velocidade da informação e o conhecimento passaram a ser ativos decisivos para as organizações manterem seu potencial competitivo. Com as mudanças econômicas, tecnológicas, políticas e sociais ocorridas e vigentes, há uma intensa alteração na estrutura e nos valores da sociedade moderna em basicamente todas as suas vertentes. Nessa nova era, o conhecimento passou a ter uma importância fundamental em todas as atividades econômicas, podendo ser considerado “a ferramenta decisiva do poder” (GATES, 1999, p. 132).

Reconhecer e fazer gestão de elementos de *performance*, como o capital intelectual, são objetos diretos do cotidiano da liderança

em organizações contemporâneas. Novos modelos organizacionais apontam para a necessidade da gestão de pessoas como fator determinante, especialmente em uma sociedade carente de expressões éticas, que ainda não atingiu maturidade em relação aos seus processos humanos, sobretudo institucionalizados.

Nesse cenário, é válida uma diferenciação entre os conceitos de ética e moral. Ambos fazem parte do processo de elaboração de políticas institucionais, e, muitas vezes, incorporam a missão e visão das empresas. Por isso, é fundamental entendê-los de maneira clara. Segundo Borges e Mourão (2013, p. 38),

ética e moral são, muitas vezes, tratadas como sinônimos. Embora não haja consenso entre os filósofos acerca da utilidade ou mesmo da necessidade dessa distinção, algumas considerações sobre esse tema são necessárias [...]. Moral é originária do radical latino *mos/mores*, ou seja, costume; ética provém do termo grego *ethos*, que também diz respeito a hábito e costume. Contudo, *ethos* tem uma variante que se refere a caráter.

Ao pensar em uma gestão de pessoas comprometida com questões relativas à ética e à moral, nos deparamos também com a necessidade de definir caráter para que os preceitos não se confundam, sobretudo na tarefa de definição de competências e habilidades gerenciais, elaboração de planejamentos estratégicos e na prática profissional cotidiana. Assim,

o caráter diz respeito à escolha que o indivíduo faz independentemente da maioria, e a ética diz respeito à prática, portanto as pessoas não são éticas ou antiéticas, elas agem ou não de forma ética. (GONZALEZ, 2000, p. 798)

A transição entre a Era da Informação e a Era do Conhecimento tem como marco o capital intelectual, o qual passa a impactar diretamente na visão ampliada das organizações em relação à gestão financeira e aos recursos humanos.

Estudiosos e pesquisadores nos mostram a Sociedade do Conhecimento como horizonte, a provocar, nas organizações, revisão de atitude e formatação de cenários. Entre esses influenciadores, Peter Drucker foi quem nos sugeriu o desafio da Sociedade do Conhecimento, desenvolvendo práticas para administrar a mudança de paradigmas.

Para ele, “estamos entrando na Sociedade do Conhecimento, uma sociedade na qual o recurso econômico básico não é mais a mão de obra nem o capital, mas sim o conhecimento, uma sociedade em que os trabalhadores do conhecimento desempenharam um papel fundamental” (DRUCKER, 1993, p. 75).

Em tal conjuntura, saber reconhecer e analisar os elementos de competitividade, os documentos de gestão de uma empresa e o movimento da Sociedade do Conhecimento, são elementos determinantes para a tomada de decisão de gestores em todas as organizações.

## 2.1 Os principais elementos de sustentação à competitividade

▶ Vídeo



Todo processo de análise organizacional demanda um “pano de fundo” que envolva elementos capazes de analisar a competitividade de mercado, para que os envolvidos na gestão possam gerenciar seus indicadores e visualizar o movimento de concorrentes e de novas oportunidades. Segundo Peter Wrigth (2000, p. 23), “conduzir uma organização complexa em um ambiente dinâmico e de mudanças rápidas requer os melhores julgamentos”. Por isso, para auxiliar esses julgamentos, se faz necessário reunir a maior quantidade de informações possíveis e de seus ambientes competitivos.

Assim, listamos, a seguir, os principais elementos que sustentam a competitividade entre as empresas, os quais fazem parte dos seus

planos estratégicos e documentos básicos, além de serem usados cotidianamente pela gestão da psicologia das organizações. São eles:

- **Custos**

Quando pensamos em custos, as primeiras imagens que nos vêm à mente são do departamento financeiro, do cálculo, do insumo, do dinheiro. Realmente, esses são custos importantes para toda a organização, visto que seu objetivo central é gerar riqueza a seus acionistas e *players* dentro do enfoque da administração estratégica.

Custos são elementos tradicionais de análise nas organizações. Quanto gastamos? Quanto receberemos? Qual o valor alocado em cada insumo? Há muitas questões relacionadas à vida financeira de uma empresa, independentemente de seu porte ou segmento de negócio, que precisam ser avaliadas – como orçamentos e planos orçamentários, potenciais e retornos de investimentos, taxas e custo do dinheiro.

Os custos são mais fáceis de se mensurar, avaliar e controlar, considerando sua objetividade e a possibilidade de gerenciamento por meio de sistemas de dados contábeis. Porém, para efeitos de análise de competitividade, esse não é o principal foco na gestão contemporânea de capital intelectual. O que nos perguntamos atualmente é como mensurar o custo envolvido no capital intelectual, nas pessoas e no conhecimento. Como reter talentos? Quanto vale um profissional que efetivamente faça a diferença? Quanto vale alguém que resolve um problema? Esses são alguns dos desafios constantes do profissional de psicologia das organizações.

Na gestão de empresas concentrada na *performance* das pessoas, tais questões são ainda mais impactantes. Isso porque, o capital intelectual é determinante em todo o processo estratégico que evidencia a organização frente à concorrência. São as pessoas e suas habilidades que constroem organizações

**players:**

investidores,  
parceiros,  
fornecedores e  
demais atores  
existentes no  
mercado.

vencedoras. Sobre isso, David Klein (1998, p. 8) assenta que: “é o capital intelectual das empresas – seu conhecimento, experiência, especialização e diversos ativos intangíveis, ao invés de seu capital tangível físico e financeiro – que cada vez mais determina suas posições competitivas”.

- **Qualidade**

Da mesma forma que o custo, quando considerado no seu aspecto financeiro, a qualidade é um elemento tradicional nas empresas, sobretudo naquelas que atuam com o “chão de fábrica”, ou seja, em plantas produtivas. Iniciada para controlar falhas e promover velocidade nas linhas de produção, a qualidade surgiu nos anos 1980 com a *total quality management* (TQT), ou *administração da qualidade total*<sup>1</sup>, nas indústrias automobilísticas. O objetivo era padronizar e garantir qualidade nos produtos manufaturados em escala.

Peter Wright (2000, p. 191) define qualidade como “a totalidade de traços e características de um produto ou serviço relacionadas com sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas”. Hoje, mais que um apanhado de ferramentas competentes, a qualidade é uma mudança de conduta de empresários e consumidores. Procura-se exaustivamente colocar de forma mensurável elementos relacionados à qualidade, porém, em sua manifestação mais difícil: a intangível. Como mensurar qualidade em serviço, atendimento e entretenimento, por exemplo? Essa pergunta inquieta a gestão de empresas.

Há necessidade de ferramentas competentes e diretas de análise dos processos gerenciais e de seus resultados na operação, assim como na área industrial, para garantir que a qualidade também seja gerenciável nos serviços. Quando analisamos o setor de varejo, por exemplo, ao considerar a venda, os serviços

---

1 Tradução livre.

serão os diferenciais de competitividade de produtos vencedores. A gestão, assim, estará cada vez mais focando os ativos intangíveis (atendimento, experiência de compra, entrega, agilidade...) em relação à linha tradicional de produção.

Os novos segmentos de negócios (produtos, serviços e tecnologias) passam a exigir mais produtividade e maiores índices de qualificação profissional da mão de obra. Esse é o fator-chave para o entendimento da mudança do comportamento dos mercados.

O consultor de qualidade Philip B. Crosby, citado por Peter Wriath (2000, p. 192), afirma que “embutir qualidade em um produto não custa mais para uma empresa, porque os custos de retrabalho, refugo e atendimento pós-venda são reduzidos, e a empresa se beneficia com o aumento da satisfação dos clientes e com as vendas repetidas”. O desafio colocado a todos está em reconhecer a cadeia produtiva dos bens e serviços, suas peculiaridades, dificuldades, indicadores e, sobretudo, o papel definitivo do capital intelectual e da qualidade nesse processo.

- **Velocidade**

Esse é o elemento que fará a diferença entre pessoas e organizações vencedoras e perdedoras. Há uma pergunta simples que orienta os mecanismos de gestão nas empresas, independentemente do seu tamanho ou nicho: quanto tempo é necessário para o atendimento ao cliente, seja ele interno ou externo? A resposta trará o coeficiente que determinará se o cliente estará com uma determinada empresa ou com a sua concorrente. A respeito desse elemento, é válida a opinião de Bill Gates (1999, p. 9): “a melhora da qualidade e o aperfeiçoamento dos processos empresariais irão ocorrer muito mais depressa. Quando o aumento da velocidade dos negócios é suficientemente grande, a própria natureza das empresas muda”.

O valor, que encontra sua expressão no tempo e gera indicadores de gestão definitivos para a análise de competitividade, é resultado dessa operação. É o tempo que uma organização leva para o atendimento ao cliente, portanto, que o fará decidir entre ela ou seu concorrente.

Novas gerações aprenderam a compartilhar experiências e motivar, por meio de grupos, o pensamento renovador do novo cliente, isto é, aquele que participa da dinâmica da empresa ativamente – acompanhando suas dificuldades e realizações. Dessa forma, a velocidade de atendimento passou a ser um diferencial imprescindível na nossa sociedade.

Uma organização atenderá mais rapidamente sua demanda se tiver maior conhecimento de seus hábitos de consumo, domínio do processo produtivo, abertura e manutenção de fornecedores, além de monitoramento efetivo da concorrência. Coerente com esse propósito, para Bill Gates (1999, p. 211), “um fabricante ou comerciante que responde à mudança nas vendas em horas, em vez de semanas, não é mais na essência, uma firma de produtos, mas uma empresa de serviços que oferece produtos”.

Assim, empresas vencedoras antecipam a demanda desenvolvendo produtos e serviços que passam a integrar o consumo imediato. Mais do que um simples cliente, toda organização contemporânea deseja um fã pronto a reivindicar seus direitos e compartilhar os acertos da marca.

Com mercados e marcas globais, as redes sociais e os mecanismos de tecnologia *mobile*, como *smartphones* e *tablets*, se tornaram grandes gerenciadores dos movimentos de consumo no mundo, garantindo ainda mais velocidade nesse processo. A internet e os meios digitais converteram-se em um universo aberto, no sentido de oferecer inúmeras oportunidades para que as empresas possam compartilhar ideias e gerar novos

negócios. A Microsoft, por exemplo, empresa de Bill Gates, é muito mais capital intelectual do que físico e seu foco está diretamente relacionado à velocidade: “o modo como você reúne, administra e usa a informação determina quem perderá e quem vencerá” (GATES, 1999, p. 21).

Empresas com o atendimento ao cliente fragilizado por vários motivos, desde a incompetência gerencial até a falta de concorrência, arriscam-se a estar com os dias contados, visto que o consumidor não aceita mais longas esperas ou respostas evasivas. Nós não somos mais como antes! O consumidor mudou seu comportamento de compra, seu universo cresceu e seu relacionamento interpessoal se restringiu; hoje, ele faz parte de muitas tribos ao mesmo tempo – virtualmente – e busca meios imediatos de bem-estar, embora “pouco duráveis”. Da mesma forma, dispõe de um universo de informações que lhe permite melhor realizar comparações sobre o seu meio. Seu comportamento é bem mais complexo e está ligado às suas “experiências de compra”.

Essa mudança está diretamente relacionada ao processo da inovação, último dos elementos de análise. Podemos visualizá-lo em pessoas, grupos, organizações, países e regiões. É um dos reflexos da mundialização, que, diferente da globalização – conceito que aborda elementos geoeconômicos de mercado –, se refere à capacidade de as organizações expandirem suas marcas entre vários países.

Imaginar alguém responder que “não sabe de determinado assunto”, considerado conhecimento geral, hoje, é uma afronta a uma considerável parte dos indivíduos. Conseguimos acesso a quase tudo em velocidade e tempo real.

- **Inovação**

A inovação, assim como a própria capacidade de mudança, acompanha a natureza organizacional desde os primeiros



ensaios administrativos, ainda na Idade Média. Bautzer (2009, p. 43) lembra que

a questão da inovação vem despertando a atenção de estudiosos há muito tempo. Adam Smith (o pai da economia moderna), considerado o mais importante teórico do liberalismo econômico no século XVIII, já apontava a relação entre acumulação de capital e a tecnologia de manufatura, estudando conceitos ligados à mudança organizacional.

Podemos fazer uma distinção entre duas formas de inovação, uma voltada ao produto e outra aos processos. Como aponta Peter Wright (2000, p. 72), “as atividades que aumentam a eficiência das operações e da distribuição são chamadas de inovações de processo. Embora normalmente se considere que essas melhorias reduzem custos, elas também podem aumentar a diferenciação de produtos ou serviços”. No mesmo sentido, o autor afirma que a inovação voltada aos produtos também pode ocasionar o aumento da eficiência e a diminuição dos custos.

O fato é que podemos aplicar e entender a inovação de várias formas: novos meios de produção, novas matérias-primas, novos mercados etc. Esse conceito está relacionado à capacidade de empreender, de fazer diferente e proporcionar ao mercado novas experiências de processos e tendências. Com o passar dos anos, percebeu-se que a inovação não é apenas um poder “inventivo” característico das pessoas, mas um complexo mecanismo capaz de traduzir processos em vantagens competitivas duradouras.

Todos somos criativos, basta estarmos em ambientes que possibilitem o desenvolvimento dessa habilidade. Não existe pensamento criativo sob forte pressão ou em contextos altamente normativos. Domenico De Masi (2003) reflete sobre a criatividade como um elemento humano e relacionado ao ambiente livre.

Da mesma forma que a liberdade é um elemento fundamental para o advento da criatividade, a maturidade surge como contraponto à contratação dos chamados “trabalhadores do conhecimento”. Trabalhar em ambientes fluídos, ou seja, pouco normativos e livres de rotinas, exige maturidade para lidar com os processos e as pessoas. É mais uma constatação de como o conhecimento técnico, aliado às competências do indivíduo, é a chave ao desenvolvimento das organizações na sociedade.

Essa definição oferece a dimensão exata da importância da inovação no processo de identificação de demandas latentes. Isto é, sobre a capacidade de a organização prever movimentos de consumo e provocar em suas equipes criativas o desenvolvimento de novos projetos de produtos e serviços. O fato é que podemos aplicar e entender a inovação de várias formas. Hoje, esse conceito está relacionado à capacidade de empreender, de “fazer diferente” e proporcionar ao mercado novas experiências de processos e tendências.

A organização é uma entidade viva que necessita gerenciar o processo de mudança de forma sustentável. Quando presente, a inovação mantém os níveis de aprimoramento de produtos e serviços, proporcionando aos clientes melhorias nos atributos por eles valorizados.

Vemos, então, que a inovação é importante porque permite às empresas acessar novos conhecimentos e mercados, aumentar suas receitas, realizar novas parcerias, ampliar o valor de suas marcas. É nesse contexto da inovação que surge a economia criativa para dar forma à interação entre o cliente e o mercado. Definida pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) como um conceito emergente, a economia criativa trata da interface entre criatividade, cultura, economia e tecnologia em um mundo dominado por imagens, sons, textos e símbolos.

A criatividade é o principal insumo das empresas criativas, cujo diferencial competitivo é o seu capital intelectual. O teórico John Howkins foi o primeiro a observar e descrever a dinâmica dessa economia, no livro *The Creative Economy* (2001). Isso demonstra que não se trata, exatamente, de um conceito novo, mas, uma aplicação definitiva em tempos de gerenciamento direto e colaborativo de clientes e *players*. Várias são as interpretações e aplicações desse tema, o que sugere que a economia criativa nada mais é do que a relação direta e colaborativa de recursos e de sua cadeia de valor.

Esses elementos (custos, qualidade, velocidade e inovação), que sustentam a competitividade nas organizações, formam um processo estrutural de pré-análise, ou seja, anterior à montagem dos chamados “documentos base de gestão”. Auxiliam, então, na percepção de valor do negócio e trazem considerações estratégicas ao posicionamento da empresa.

Nesse sentido, é importante considerar que as estruturas organizacionais focadas em capital intelectual – área direta da gestão relacionada à psicologia das organizações – devem trazer a análise desses quatro elementos como direcionamento aos documentos estratégicos da empresa. Esses documentos são:

- Plano de negócios;
- Planejamento estratégico;
- Planejamento estratégico em nível tático (por área de execução).

É dentro do sumário executivo do plano de negócios que o posicionamento da empresa deve ficar claro, destacando como e com qual valor o capital intelectual será gerenciado em todas as áreas da organização. No plano de negócios, portanto, a empresa deverá descrever suas premissas gerenciais – missão, visão, valores e políticas. Além disso, não podem faltar um descritivo básico de *marketing*, uma análise de finanças e as estratégias para o alcance de seus objetivos.

Como nos lembra Wriqth (2000, p. 90), a “razão de existir de uma empresa, ou seja, sua missão” e o seu “modelo mental de visão de futuro, ou seja, sua visão” são elementos fundamentais à base de qualquer crescimento sustentado. Sem se limitar a uma autoimagem simples e objetiva, é preciso um sentido claro da razão de existir da organização.

### 2.1.1 A missão de uma empresa

A declaração da missão deve ser um documento curto e direto que indique a todos os envolvidos no segmento de negócios da empresa, e seus clientes, a razão de existir dessa organização. Portanto, é um documento autoral que, por meio dos mecanismos de comunicação da empresa (*site*, redes sociais, documentos internos etc.), fornece a todos uma ideia do que é o seu negócio e a sua função.

Antes de declarar a missão da empresa, a gestão deve responder a algumas perguntas:

- Qual é o principal negócio que a empresa desenvolve?
- Quais são as principais competências que a empresa deve ter para atingir o negócio determinado?
- Quais são os seus clientes potenciais e atuais?
- Quais são os principais recursos que a empresa deve aportar?

Em síntese, a declaração da missão deve responder à questão: **o que é a sua empresa?** Para respondê-la, será de grande valia uma avaliação considerando os elementos que sustentam a competitividade da empresa (custos, qualidade, velocidade e inovação), os quais permitirão reunir as informações necessárias para redigir seu plano de negócios.

Uma organização com senso agudo de sua própria identidade tem muito mais chances de obter sucesso quando comparada a outra que desconhece sua proficiência ou razão de existir. No entanto, na administração eficaz não basta apenas o entendimento do ambiente, é necessário, sobretudo, um enfoque claro na visão da organização.

As empresas com alto sentido definido de visão são capazes de determinar quais atividades podem melhor desempenhar, aproveitando o máximo de suas habilidades internas. É na declaração da visão, também, que podemos avaliar claramente como percebem sua rota de desenvolvimento, sua perspectiva de futuro.

Embora a palavra *visão* tenha sido usada de forma muito diversa em várias épocas da história, bem como, em culturas e contextos sociais distintos, para fins de estudo, teremos, nela, um conceito operacional preciso, que designe a imagem que a organização quer para si no futuro, isto é, onde pretende chegar, patamares a que quer galgar.

Visão não é uma utopia ou um sonho, e sim um movimento factível, possível e viável. É “onde queremos chegar”, como gostaríamos de estar no futuro. Assim como a missão, a visão deve ser simples e compartilhada. Essa, talvez, seja a sua característica principal: funcionar como um alicerce ao propósito fundamental da organização. Por isso, deve ser compartilhada, explicada e, sobretudo, disseminada.

Trabalhamos de forma mais segura em uma organização que sabe “o que quer” e “onde quer chegar”. Igualmente, o mercado pode se posicionar de forma competitiva em relação a uma empresa com clareza, entusiasmo e efetividade na sua visão.

Quando colaboradores e demais *players* (concorrentes<sup>2</sup>, fornecedores) conhecem a visão de uma empresa, podem se sentir motivados e engajados por ela. Isso por ser a visão uma forma fácil de comunicar o objetivo da empresa e reconhecer a importância daqueles que a acompanharão na caminhada.

O documento que expressa a visão da empresa é, portanto, peça fundamental para o planejamento estratégico; sem a visão

---

2 Ao conhecer a visão de outra empresa, por exemplo, uma concorrente pode se sentir motivada a ter o mesmo reconhecimento ou a superar o futuro almejado por ela.

de futuro não se pode traçar objetivos nem metas. É preciso saber onde estamos e onde queremos chegar para que o caminho possa ser desenhado.

Dessa forma, a visão complementa a missão de uma empresa. Se a missão, compreendida como a sua razão de existir, é o elemento que atribui substância à imagem empresarial, é a visão que, a seu turno, permitirá à entidade formular as estratégias indispensáveis para aportar nos lugares desejados, sem o que, permaneceria em inércia. A missão, contudo, não pode ser imutável, motivo pelo qual poderá ser revista a cada cinco anos.

### **2.1.2 A visão de uma empresa**

Com o intuito de criar a declaração de visão de uma empresa, podemos seguir estes passos:

- definir o tempo para atingir o reconhecimento das atividades desenvolvidas;
- completar a frase “A visão dessa empresa é ser reconhecida como...”; muito comum neste processo;
- estabelecer datas para analisar o cumprimento dos itens do planeamento proposto de forma a atingir a visão desejada.

A visão é um texto, um compromisso complementar ao processo estratégico, e deve ser concebida de forma integral, ou seja, as pessoas que compõem a organização devem ter a visão como uma meta comum a ser alcançada. Por esse motivo, é importante não elaborar uma visão impossível; deve ser a declaração de um horizonte real. A visão não é um sonho fantasioso, e sim uma trilha para construir conhecimentos e estratégias.

Depois de formatar a missão e a visão, é preciso instituir de forma clara nos documentos de gestão os objetivos gerais e específicos da empresa. São eles que oferecerão aos gestores uma orientação segura e eficaz para a análise de indicadores às diversas tomadas de decisão ao longo da vida da empresa.

Definir objetivo é um passo complementar na continuidade do processo estratégico. Após redigir a missão e a visão, é hora de traduzi-las, primeiro de forma generalista (macro), nos objetivos gerais, e, depois, especificá-las nos objetivos específicos.

Esses dois modelos de objetivos variam em relação à abrangência da organização, seu foco e sua estrutura. Uma empresa que possui várias unidades de negócios deve construir objetivos específicos afinados aos objetivos macro (gerais), ou seja, determinados pelo grupo central. Em uma empresa de pequeno ou médio porte, por sua vez, os objetivos específicos podem representar não uma unidade, mas um departamento. Assim, curvando-se aos preceitos gerais da organização, cada departamento pode desenvolver seu rol de objetivos específicos a serem atingidos dentro de um determinado período.

Normalmente temos dificuldades em estabelecer objetivos, confundindo-os com metas. E qual é a diferença? Objetivo é *o que* queremos, *o que* faremos. Meta, em contrapartida, é *o quanto* queremos, *como* e *quando*, ou seja, nela se mensura, se estabelece parâmetros. Por isso, além de objetivos, é necessário fixar metas. Objetivo sem meta se torna apenas um sonho, dificilmente alcançável. Outro cuidado que devemos ter diz respeito à distinção entre metas e objetivos específicos, já que ambos apresentam características de quantificação.

Os objetivos são elementos pragmáticos, diretos, que traduzem números claros de crescimento. Como sabemos, tanto pessoas quanto organizações precisam de objetivos – inclusive, é válido considerar que as organizações também obedecem ao ciclo da vida, por isso é que tantas morrem.

Uma vez estabelecidos os elementos do plano de negócios, o próximo passo é elaborar o planejamento estratégico. Nesse documento estarão relacionados os recursos a serem utilizados pela empresa: humanos, físicos e organizacionais (sistema de gestão).

## 2.2 A relevância dos modelos mentais

▶ Vídeo



Modelos mentais referem-se à forma pela qual enxergamos o mundo, ou, em outros termos, como vemos a realidade. Com base em tais modelos é que moldamos nossas atitudes diante dos desafios do cotidiano, e, particularmente no ambiente organizacional, eles influenciam nossas percepções e se tornam ainda mais relevantes.

Como nos lembra Peter Senge (1998, p. 36), “o domínio dos modelos mentais – trazer à tona, testar e aperfeiçoar nossas imagens internas sobre o funcionamento do mundo – promete ser uma revolução para a criação das organizações que aprendem”. Destarte, o conceito de modelos mentais pode, com efeito, ser relacionado diretamente às organizações de aprendizagem. Estas, ainda segundo o autor (1998, p. 37), são “as organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamentos novos e abrangentes, [que] a aspiração coletiva ganha liberdade e [...] as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas”.

As organizações de sucesso são capazes de reunir e reter pessoas comprometidas com a capacidade de aprender e fazer de cada erro ou acerto uma força impulsionadora para a mudança. Nesse aspecto, a psicologia das organizações assume um papel definitivo em operacionalizar esse processo nas empresas por meio de suas ferramentas de desempenho e políticas internas, ciente de que a vontade de aprender de uma organização não pode ser maior do que a de seus integrantes. O conhecimento organizacional ou a capacidade de aprendizagem de uma empresa é, portanto, uma analogia inspirada na habilidade humana de aprender. Assim, em última análise, quem aprende nas empresas é o indivíduo e, a partir dele, os processos criativos se iniciam.



Nesse contexto, os modelos mentais assumem grande importância no processo organizacional, uma vez que representam a individualidade nas empresas. A relevância de ter modelos mentais abertos à aprendizagem de novos processos, que contribuam de forma efetiva com o conhecimento individual, é clara, uma vez que o indivíduo é que, na prática, constrói a competitividade de uma empresa. Um modelo de aprendizagem organizacional, conforme afirma Klein (1998, p. 70), deve “resolver o dilema de conferir inteligências e capacitações de aprendizagem a uma entidade não-humana sem antropomorfizá-la (humanizá-la)”.

Uma organização deve estar pronta para assumir a diversidade e o debate em seu interior, valorizando a importância desse processo na criação de novos conhecimentos. A organização contemporânea busca modelos mentais capazes de compartilhar, abertos a mudanças e repletos de conteúdo renovador. Modelos mentais arraigados e dogmáticos já não são um objetivo das organizações contemporâneas, algumas vezes sequer contando com espaço para surgirem.

É importante considerar que os modelos mentais são ativos, moldam nossa forma de agir e muitas vezes se revelam imutáveis, o que causa enorme dificuldade em fazer gestão. O enfoque dos modelos mentais não está em encontrar os certos e os errados, mas em saber gerenciá-los. Vale ressaltar que nem toda experiência individual é relevante no ambiente organizacional, porém, o alicerce de experiências a que nos submetemos ao longo da vida, sem dúvida, influi diretamente na forma como nos conduzimos nos ambientes que frequentamos – acadêmico, familiar, pessoal e profissional.

Os modelos mentais assumiram enorme evidência no ambiente corporativo, porque “são o lugar onde reside a maior parte do conhecimento de uma organização” (KLEIN, 1998, p. 70). Se retirarmos de uma empresa as pessoas que fazem parte dela, só sobrarão a estrutura física, os equipamentos, as matérias-primas, os arquivos e seus estoques. Perderá, portanto, a vida. É a capacidade de a empresa se relacionar

e tornar produtiva a aprendizagem das pessoas que determinará sua competitividade. A empresa também deverá reconhecer e desenvolver suas habilidades de forma periódica, demonstrando seu crescimento técnico e relacional (sem relação com seus colaboradores e demais *players*) por meio de processos, políticas e resultados.

O sucesso e os índices finais de resultados comprovarão que os modelos mentais oportunizam o acontecimento das práticas gerenciais e das políticas institucionais na empresa, garantindo ou não a vantagem competitiva. É a força das pessoas que faz as empresas vencerem e se manterem no cenário competitivo. Como aponta Klein (1998, p. 68), “modelos mentais não apenas nos ajudam a dar sentido ao mundo que vemos, mas podem também restringir nossa compreensão quanto ao que faz sentido dentro do modelo mental”.

## 2.3 A sociedade informacional x a sociedade do conhecimento

▶ Vídeo



Desde o começo do estudo da administração aplicada, o capital intelectual, força motriz da Sociedade do Conhecimento, se manifesta em todas as ações da vida, nas decisões mais complexas e até mesmo na sobrevivência da nossa espécie. Faz pouco tempo, porém, que as organizações e seus administradores vêm percebendo a sua influência e suas implicações nos resultados empresariais. Sobre isso, em sua publicação *A gestão estratégica do capital intelectual*, David Klein (1998, p. 11) explica que “as organizações competem crescentemente com base em seus ativos intelectuais”.

Com o avançar do desenvolvimento social e das intensas reformulações nas relações de trabalho, a mais significativa moeda de troca da chamada Era Informacional, ou Sociedade da Informação, passou a ser o capital intelectual. Sua consequente aplicação na

gestão de talentos dentro das organizações, independentemente do porte e/ou segmento de atuação, tornou-se o foco de construção da vantagem competitiva e do sucesso. O desempenho organizacional baseia-se na gestão do conhecimento e, principalmente, na utilização dele para alavancar e manter a construção da vantagem competitiva das empresas.

Se em algumas décadas o tamanho da organização em relação aos seus recursos físicos fazia a diferença nas análises estratégicas, hoje passou a ser considerado quase que secundariamente. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 71) apontam que “o conhecimento não é apenas mais um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção – trabalho, capital e terra –, mas sim o único recurso significativo atualmente”. Por isso, na Era da Informação, o capital que passa a ter maior importância nas análises estratégicas é certamente aquele que circunda ativos intangíveis como o capital humano. Dada essa importância, as organizações passaram a ter sucesso consolidado nos seus princípios de gestão e agilidade nas mudanças de seus processos internos. Assim, gradativamente se desenvolve nas organizações um total deslocamento dos ativos tangíveis e físicos para os ativos intangíveis e abstratos.

Os ativos intangíveis, assim como as qualificações dos funcionários, a tecnologia da informação e os incentivos à inovação, por exemplo, podem desempenhar papel preponderante na criação de valor para a empresa. Cada vez mais, portanto, as empresas estão preocupadas em identificar indicadores adequados para mensurar seus ativos intangíveis, como o capital humano (talentos e habilidades de seus funcionários), o capital estrutural interno (sistemas administrativos internos) e externo (apoio e interesse de seus clientes, além da idoneidade e rapidez de seus fornecedores). Essas espécies de capital são aquelas que encontram seu alicerce no conhecimento **tácito**, na gestão de talentos e nas competências essenciais e complementares.

**tácito:** não formalmente expresso; não traduzido por palavras; silencioso; calado.

Competência, ou o “saber ser”, foi incorporada no vocabulário empresarial a fim de centralizar forças no desenvolvimento da eficiência no que tange à construção de seus colaboradores. Os ativos baseados no conhecimento devem ser avaliados com extrema cautela, uma vez que o seu impacto sobre o destino de qualquer negócio é definitivo.

Não basta ter pessoas, é preciso utilizar de forma eficiente as competências agregadas para fortalecer as estratégias empresariais em direção à manutenção de uma vantagem competitiva de longo prazo. O conhecimento, material intelectual bruto, transforma-se em capital intelectual a partir do momento em que passa a agregar valor aos produtos e serviços da organização, ou seja, a partir do processo de socialização do conhecimento. E esse capital é, em alguns casos, mais valioso do que o próprio capital econômico.

A gestão do conhecimento surgiu na década de 1990, como uma proposta de adicionar valor à informação e facilitar o fluxo interativo em toda a corporação. Certamente, vários desses conceitos sofreram alterações e se submeteram a estratégias internas de reformulação no ambiente organizacional. Com o início da Sociedade do Conhecimento, a partir dos anos 2000, muitos paradigmas sociais passaram a ser questionados, e foram derrubados em muitos casos.

Nossa percepção tornou-se seletiva no sentido de identificar imediatamente marcas de sucesso que nos causam uma estranha sensação de conforto. Começamos a nos perceber tal como percebemos os produtos que vendemos e os serviços que consumimos. Nesse sentido, a história humana se reinventou.

É como chegar a outro lugar do mundo e não ter a língua como centro de referência, e sim as identidades visuais de marcas, as embalagens universais, as redes sociais e o comportamento de consumo padrão nas grandes cidades, dando-nos a mensagem de que somos uma aldeia.

Gerações de consumidores conhecem o sucesso por meio de uma marca vencedora. O nosso futuro, assim como o futuro dos produtos e serviços que consumimos, está sendo traçado com uma velocidade que transcende as previsões médias de dez anos, sobretudo na moderna economia de troca que gerencia ativos no campo da inovação e da criatividade.

Apesar do avanço no entendimento das questões sociais nas fronteiras da organização, essa discussão conceitual ainda não havia adentrado nas questões específicas da geração, controle e aplicação do conhecimento. A cultura organizacional pode ser analisada a partir da cultura do meio em que a empresa opera e de suas subculturas. Nessa perspectiva, podemos perceber as inúmeras possibilidades e variantes existentes, e o quanto a diversidade passa a ser um elemento decisivo nas organizações que visam à *performance* competitiva.

Como variável interna à organização, que produz bens, serviços e produtos culturais (lendas, ritos e símbolos, por exemplo), a vantagem competitiva é resultado do desempenho e de representações dos indivíduos, fato que leva ao estudo do conhecimento e do ativo intelectual como fomentos desse processo. Por meio dos elementos simbólicos e formais em que se construiu a sociedade pós-industrial, contextualiza-se o próprio desenvolvimento do estudo organizacional. Esse importante momento da história da civilização define alguns pontos relevantes na construção de conceitos subjetivos.

Tanto a sociedade pós-industrial quanto a pós-guerra foi definitiva para a forma de pensar e para a construção de elementos e modelos mentais dos pensadores sociais. Esses mesmos estudiosos nos mostraram a sociedade informacional como horizonte, mobilizando nossas organizações a provocar tomadas de atitude e formatação de cenários. Entre eles, Peter Drucker talvez seja seu precursor quando nos sugeriu o desafio da Sociedade do Conhecimento, desenvolvendo práticas para administrar a mudança de paradigmas: “estamos

entrando na Sociedade do Conhecimento, [...] na qual o recurso econômico básico não é mais a mão de obra nem o capital, mas sim o conhecimento, uma sociedade em que os trabalhadores do conhecimento desempenharam um papel fundamental” (DRUCKER, 1993, p. 75).

## Considerações finais

Com as mudanças econômicas, tecnológicas, políticas e sociais, houve uma intensa alteração da estrutura e dos valores da sociedade moderna em basicamente todas as suas vertentes. Nessa nova era, o conhecimento passou a ter uma importância fundamental nas atividades econômicas, como seu principal ingrediente. A questão maior reside nas nossas próprias dificuldades em mensurar o intangível.

O grande desafio é saber como identificar e disseminar o conhecimento gerado na empresa, promovendo a transformação do conhecimento individual. Percebemos, então, o valor de estratégias que garantam uma trajetória de crescimento e desenvolvimento de pessoas e empresas.

Sabemos da necessidade de continuar transformando o capital intelectual em uma ferramenta gerencial cada vez mais eficiente, ou, mesmo, em uma demonstração como parte integrante das planificações organizacionais. Isso porque, o modelo tradicional já não favorece o acompanhamento da revolução no mundo dos negócios. Em tal cenário, a nova tendência de gestão do conhecimento nas empresas possui características marcantes e intensas, capazes de promover no ambiente interno, nos mercados em que participam e na sociedade na qual interferem, cenários racionais de aproveitamento da força de trabalho, criando oportunidades efetivas de desenvolvimento individual e corporativo.

Toda organização, independentemente de porte ou nicho, possui valiosos materiais intelectuais sob a forma de ativos e recursos, perspectivas, capacidades tácitas e explícitas, dados, informações,

conhecimentos e, talvez, oportunidades de negócio. O grande desafio é saber gerenciar os elementos formadores do conhecimento, respeitando a variabilidade de sua característica intangível.

Na sociedade contemporânea, a natureza e as peculiaridades das empresas impossibilitam a aplicação de modelos organizacionais inspirados na administração tradicional, levando os gestores de escola, por exemplo, ao desenvolvimento de sistemas intuitivos e contingenciais.

Com o avanço da competitividade do mercado, os gestores passaram a exigir ferramentas que estruturem o cotidiano das instituições, a fim de sustentar o crescimento e possibilitar alternativas em situações de crise.

## Ampliando seus conhecimentos

Sugere-se a leitura dos livros:

- GATES, Bill. *A empresa na velocidade do pensamento*. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

O autor discute os elementos fundamentais da gestão das empresas na sociedade contemporânea, sobretudo em relação à velocidade da informação e aos novos ambientes digitais.

- SAX, David. *A vingança dos analógicos*. Rio de Janeiro: Best Seller, 2017.

Escrito por um jornalista, a obra descreve o renascimento dos mercados analógicos em contraposição à Era Digital, refletindo sobre as novas experiências de consumo.

## Atividades

1. Em um mercado cada dia mais competitivo, estruturar uma organização e promover um olhar mais apurado acerca de seus elementos de gestão se tornam fatores determinantes para o sucesso. Nesse cenário, o plano de negócios é um dos mais fundamentais documentos de gestão. Quais são os seus componentes básicos?
2. Qual é a relação entre velocidade e conhecimento? E por que esse elemento é tão importante no cenário atual das empresas?
3. No que os ativos intangíveis impactam na empresa?

## Referências

BAUTZER, Deise. *Inovação: repensando as organizações*. São Paulo: Atlas, 2009.

BORGES, Livia de Oliveira; MOURÃO, Luciana (org.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 2013.

DE MASI, Domenico. *Criatividade e grupos criativos*. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

DRUCKER, Peter. *Sociedade pós-capitalista*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

GATES, Bill. *A empresa na velocidade do pensamento*. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

GONZÁLEZ, Ana Marta. Ética y moral: origen de una diferencia conceptual y su trascendencia en el debate ético contemporáneo. *Anuário Filosófico*, v. 33, n. 3, p. 797-832, 2000.

KLEIN, David. *A gestão estratégica do capital intelectual*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SENGE, Peter. *A quinta disciplina*. Rio de Janeiro: Best Seller, 1998.

WRIGTH, Peter. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas 2000.



## **A psicologia das organizações e seu papel na gestão do capital intelectual**

---

As empresas precisam desenvolver estratégias claras de recursos humanos para conquistar, reter e oportunizar a motivação de seus talentos. Sobretudo, desenvolvê-los e aplicá-los adequadamente por meio de ferramentas organizacionais realmente fundamentadas em perspectivas práticas.

É nesse cenário que a psicologia das organizações revela sua faceta mais direta. O desenvolvimento de suas atividades já nos leva a considerar a empresa como uma enorme incubadora de talentos, posicionando a pessoa certa no lugar certo, com alto grau de envolvimento, comprometimento e motivação. Sabemos que as relações de trabalho evoluíram muito com o passar dos anos, mas, em meio a esse processo, ainda vemos organizações que parecem se inspirar no modelo feudal de gestão, considerando o trabalhador em um papel servil. Outras organizações, um pouco mais “avançadas”, parecem estar na época do taylorismo, em que o trabalhador era comparado a uma máquina, movido a dinheiro e incentivos. Algumas mais atuais se configuram na era no teletrabalho, permitindo ao trabalhador não comparecer ao escritório e ajustar-se autonomamente, sem horário nem chefia.

Novos ambientes e novas tecnologias desafiam não apenas os modelos tradicionais de gestão, como também os processos há muito estabelecidos com foco na produção. O que devemos observar é que a organização e o trabalhador formam um complexo processo de interação, e novos modelos mentais surgem a partir da necessidade de melhor relacioná-los.

Todos os funcionários, independentemente da posição hierárquica, devem contribuir para a formação do conhecimento da organização onde atuam, compartilhando e estabelecendo novos processos. Para isso, no entanto, deve haver uma política clara, definida, e principalmente um sistema cujas ações estabeleçam as funções básicas de armazenagem de informações, criando um banco de dados; tratem e divulguem as informações com objetividade; e agreguem valor.

As informações que compõem processos e políticas de uma organização contemporânea podem tomar um caráter mais generalista e, gradativamente, se aprofundar, ou até mesmo se especializar, em áreas de grande importância ao negócio. O fundamental a uma organização, independentemente de porte e segmento, é conseguir extrair de seus colaboradores e parceiros as experiências e informações capazes de consolidar um diferencial competitivo. Mas, a crescente facilidade com que as pessoas conseguem compartilhar, armazenar e transferir informações apresenta uma ameaça quase universal às empresas, o que transforma o conhecimento no maior patrimônio das organizações.

O que as empresas buscam é uma maneira de navegar na economia de seus conhecimentos. Para isso, é preciso desenvolver ferramentas gerenciais que oportunizem a geração e a retenção do conhecimento, como as redes inteligentes, que são mecanismos internos nos quais os colaboradores podem socializar saberes.

É com o gerenciamento das informações estrategicamente coletadas e analisadas que as empresas, por meio de sistemas de gestão e de processos continuamente melhorados, desenvolvem mecanismos de competitividade. É preciso que as empresas, nesse contexto, estejam aptas a competir em um cenário de velocidade da informação e de incertezas ambientais.

Toda organização, independentemente de porte ou segmento, possui um valioso patrimônio intelectual sob a forma de ativos

e recursos, perspectivas e capacidades estratégicas, táticas e operacionais; dados, informações, conhecimentos e, talvez, oportunidades de negócio.

As empresas se transformaram em ambientes multifuncionais e, dessa forma, passaram a exigir pessoas com qualificações técnicas e comportamentais diferenciadas. Assim, as exigências dessa nova conjuntura posicionaram o ofício do psicólogo organizacional em uma vasta área de desenvolvimento profissional.

Igualmente, na outra extremidade da interação entre empresa e colaborador, o comportamento em níveis pessoal e cultural mudou. Processos e sistemas, então, precisaram se adaptar às novas modalidades de negócio ou gestão. O novo contexto que se apresenta diariamente é de empresas em busca de maior *performance* em seus resultados, por meio de novos modelos mentais.

Toda essa realidade traz como pano de fundo a intensa revolução tecnológica em que ferramentas gerenciais digitais vêm oferecendo cada vez mais velocidade, eficiência e qualidade de dados.

### 3.1 O papel da psicologia organizacional no gerenciamento contemporâneo

▶ Vídeo



A psicologia organizacional, ou a psicologia das organizações, tornou-se nas últimas décadas uma das áreas de maior aplicação, exatamente por representar um elo entre as formas de trabalho, as pessoas e as empresas. À medida que o mundo demanda novas formas de estabelecer relações sociais, as relações de trabalho também mudam, exigindo da psicologia organizacional adequações para melhor responder aos novos moldes e estruturas profissionais.

Já que o objetivo da psicologia é estudar o indivíduo e o impacto de suas relações sociais sobre ele e a sociedade, fica clara

a finalidade de incluir essa área de conhecimento nos interesses de gestão das empresas. Na contemporaneidade, o trabalho passou a ser uma das principais fontes de vínculo social, além de uma demonstração de *status* e utilidade. Podemos considerar o trabalho como uma referência do indivíduo em seu grupo, tendo em vista que, por meio dele, o indivíduo pode encontrar satisfação, realização e singularidade.

O trabalho, para os indivíduos, passa a se referir à construção de qualidade de vida, independência, sucesso e referência de boas relações. Em contrapartida, as empresas passam a ter um foco contínuo em lucro e competitividade.

É nesse cenário que a psicologia organizacional se destaca, uma vez que a interação entre pessoas e empresas se tornou mais do que objeto de estudo: um objetivo de vida na sociedade contemporânea. O trabalho nos desafia diariamente com o surgimento de profissões, necessidades e modelos mentais inéditos. Isso porque, somos uma sociedade “nômade” que muda constantemente de pensamento. Eis o movimento incessante dessa sociedade: construir e desconstruir nossas estruturas culturais, fomentando o crescimento de pessoas e organizações.

É fundamental que o profissional de psicologia, para garantir seu escopo de atuação nesse contexto, esteja atento às relações sociais e aos sinais das empresas sobre sua forma de orientar e gerir o trabalho, como as doenças e o estresse ocupacionais, os modelos de liderança e os indicadores de bem-estar no ambiente laboral.

A relação entre a psicologia das organizações e o mundo contemporâneo está na base dos desafios da gestão empresarial. Por isso, “o psicólogo [...] [nesse contexto] vivencia uma realidade de desafios à sua prática e ao seu compromisso social” (BORGES; MOURÃO, 2013, p. 38). Devemos considerar que as empresas são o principal ambiente onde ocorre a manifestação relacional do trabalho, de modo que gerenciá-las é muito mais que apenas

implementar planos; envolve também promover o crescimento e o bem-estar das pessoas e dos processos.

Domenico De Masi, em sua obra *A sociedade pós-industrial* (2000, p. 59), alerta que “a sociedade industrial produzia sobretudo meios de produção, bens a serem consumidos, capital. A sociedade pós-industrial produz sobretudo, conhecimento, administração de sistemas, capacidade de programar a mudança”. O autor, ao longo da obra, ainda faz uma referência direta à importância dos modelos gerenciais e da inovação como vantagem competitiva, compreendendo que o foco está sobre a estrutura gerencial e a resolução dos conflitos que encontramos no cotidiano.

A velocidade das mudanças que a sociedade contemporânea sofre impacta diretamente no exercício profissional, o qual, por sua vez, passa a exigir novas habilidades. O psicólogo das organizações é convocado a resolver muitas das dificuldades que surgem desse contexto, como os desvios de função, o aumento da carga de trabalho e a multifuncionalidade – capacidade de o indivíduo desempenhar várias funções.

O profissional de psicologia que atua na relação das pessoas com as empresas, portanto, deve saber que um dos grandes desafios a serem vivenciados é o dilema ético. Deve, sobretudo, reconhecer os valores das empresas descritos em suas políticas e identificar se são convergentes aos de seus colaboradores.

Dessa forma, considerando que o gerenciamento, ou o ato de se fazer gestão, é a prática profissional que executa as políticas determinadas pela organização, buscando avaliar os indicadores que corroboram com os objetivos listados, entende-se como necessárias as três dimensões dos modelos de gestão. Vejamos cada uma delas, segundo Borges e Mourão (2013, p. 123-125):

- **gestão da produção:** compreende a forma como os processos de produção e distribuição estão organizados em uma empresa. Esse modelo depende do produto ou serviço envolvido, e de

que forma a tecnologia é aplicada na manufatura e cadeia de distribuição;

- **organização do trabalho:** é um dos fatores na produção. Por meio da organização, define de que forma o conhecimento é aplicado e gerenciado na organização, individual ou em grupos;
- **relações de emprego:** remetem às políticas institucionais que norteiam o relacionamento de pessoas e grupos envolvidos na produção. Incluem os processos de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas, uma vez que visam direcionar as habilidades individuais para as práticas organizacionais específicas.

Quando alteramos os modelos de gestão ou buscamos outros mais contemporâneos, afetamos diretamente os processos internos em que as pessoas estão envolvidas, desde seus aspectos motivacionais até os conhecimentos na prática profissional. O papel do psicólogo das organizações no gerenciamento é o de facilitar à gestão o desenvolvimento de suas metas, por meio de estruturas bem pautadas em conhecimento e ações sistematizadas.

Como lembram Nonaka e Takeuchi (1997, p. 22), “à medida que o conhecimento e a inovação se tornam mais importantes para o sucesso competitivo, a crescente insatisfação com as estruturas organizacionais tradicionais não deve ser uma surpresa”. A necessidade de nos reinventar se tornou uma força motriz para novos modelos de gestão e, igualmente, para novos modelos mentais.

## 3.2 Os novos modelos mentais

 Vídeo



Para vencer em uma sociedade na qual a velocidade da informação e a necessidade constante de inovação são elementos determinantes da competitividade, as empresas passaram a

buscar novas habilidades e competências em seus colaboradores. Formatarem, assim, modelos mentais para ajudá-las na formulação, aplicação e avaliação de estratégias que captassem e retivessem esses talentos.

Os modelos mentais nos fornecem perspectivas diferentes de mundo, visto que cada um deles apresenta uma referência própria da vida. Dessa forma, é favorecida a busca por pessoas com uma nova forma de interpretar os acontecimentos e com capacidades específicas para enfrentar os desafios do dia a dia. Entre essas capacidades, sem dúvida, a principal é a de **aprender** e transformar o conhecimento aprendido em estratégias para a organização.

Além dessa capacidade, podemos destacar a **flexibilidade comportamental** e a possibilidade de se adaptar às modernas estruturas de trabalho, aos novos modelos organizacionais e mercados. O **uso de ferramentas tecnológicas com inteligência** também é importante para evitar se manter em um movimento de escravidão ou passividade em relação ao volume de informações recebido diariamente, analisando e separando positivamente o que é útil. Por último, outra habilidade importante é a de estabelecer relacionamentos a partir da **tolerância à diversidade**. Para levar a cabo tal habilidade, faz-se imprescindível relacionar-se como pessoas livres de preconceitos.

Novos modelos mentais atraem organizações vencedoras, possibilitam a formação de grupos operativos – formados a partir da diversidade de comportamentos e pessoas – e garantem processos de inovação. Nesta seção, explicaremos cada uma das capacidades mencionadas.

- **Capacidade de aprender:** com base em uma breve análise histórica, vale destacar que “aprender, durante um longo período de tempo, significou oferecer respostas para lidar com os desafios cotidianos que se interpunham à sobrevivência de indivíduos, grupos e sociedades inteiras” (BORGES; MOURÃO, 2013, p. 497).

Com o desenvolvimento das sociedades, o nascimento da escrita e os novos contextos, percebemos uma mudança radical no processo de aprendizagem. A sociedade atual traz uma realidade na qual o enorme volume de informações à disposição e a rapidez com que as inovações acontecem impulsionam a busca por novas oportunidades de aquisição de aprendizagem continuada, ou seja, o conhecimento formal – por meio de instituições educacionais – e os aspectos vivenciais, em que o indivíduo passa a se desafiar – voluntariados, esportes, profissões e carreiras.

Vale considerar que o processo de aprendizagem oportuniza indivíduos mais saudáveis e integrados em seus processos sociais. Nesse sentido, o trabalho e, conseqüentemente, as organizações, são cenários definitivos para que essa mudança ocorra. O resultado no processo de aprendizagem são as competências, definidas por Carbone *et al.* (2005, p. 43) como “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações”.

Dessa forma, fica evidenciado o papel fundamental do ato de “aprender” como um dos elementos exigidos pela sociedade contemporânea no tocante a novos modelos mentais. Como destaca Senge (1998, p. 207), “os modelos mentais podem impedir a aprendizagem – congelando empresas e setores em práticas obsoletas –, por que não podem também ajudar a acelerar a aprendizagem?”.

- **Flexibilidade comportamental:** o comportamento se manifesta por meio do modelo mental, ou seja, pela forma como desenvolvemos as relações ao longo da vida, os valores e as crenças que baseiam nossas ações.



Nas organizações contemporâneas é fundamental haver pessoas capazes de flexibilizar seus padrões de comportamento para garantir maior adaptabilidade às mudanças, como ajustes em sistemas, implantação de novos processos, mudanças de cenários internos e externos, montagem de grupos operativos – com vários perfis diferentes de pessoas – e outras.

Quando se trata de flexibilização de comportamento, um dos elementos mais importantes é a capacidade de as pessoas compartilharem conhecimento a partir da quebra do poder sobre ele ou de vaidades sobre as funções. Compartilhar, na organização contemporânea, é uma prática cotidiana que considera, inclusive, o uso de novas tecnologias da informação e, sobretudo, a ênfase na gestão de um capital intelectual que estabeleça a expressão dessa capacidade como estratégica para a empresa.

Peter Senge (1998, p. 76) destaca claramente a importância do pensamento compartilhado para as organizações contemporâneas: “as organizações que aprendem, no futuro, tomarão suas decisões com base em compreensões compartilhadas das inter-relações e dos padrões de mudança. No nível mais simples, uma visão compartilhada é a resposta à pergunta: o que queremos criar?”. A resposta é de fundamental importância para que as empresas se mantenham competitivas em um cenário corporativo de alta velocidade de informação e de mudanças sociais constantes.

- **Uso de ferramentas tecnológicas de forma inteligente:** muito mais que um evento tecnológico responsável pela revolução da comunicação mundial, a *World Wide Web* se tornou uma via de acesso, a grande avenida em que transitamos diariamente e na qual, em uma fração de segundos, podemos nos reinventar.

**World Wide Web:** conhecido como *Web* ou *WWW*, é um sistema de documentos interligados na internet e acessíveis por meio de um navegador.

A revolução da comunicação, com início nos anos 1990, tomou uma velocidade próxima à instantaneidade durante a primeira década do século XXI. Essa realidade nos trouxe questionamentos intermináveis quanto às possibilidades que se apresentavam a mercados, indivíduos e organizações.

Sobre o modo como nos moldamos a esse contexto, Peter Senge (1998, p. 263) diz: “nossas mentes se movimentam literalmente na velocidade da luz, ironicamente essa velocidade geralmente retarda a aprendizagem, pois saltamos de maneira tão rápida para as generalizações que nunca pensamos em testá-las”. Devemos, portanto, refletir sobre a influência das tecnologias da informação sobre as pessoas e a forma como nos relacionamos nos diferentes espaços, incluindo a empresa. Não podemos ignorar o impacto da tecnologia nas habilidades sociais, sobretudo as requeridas no mundo do trabalho. O desafio agora é saber usar de forma inteligente as ferramentas à nossa disposição para não prejudicar o desenvolvimento nem a humanidade de nossos comportamentos.

As ferramentas tecnológicas otimizaram os processos organizacionais, facilitando e acelerando a produção, criaram novas oportunidades de emprego – em emergentes frentes profissionais –, melhoraram a comunicação e aumentaram a velocidade da tomada de decisão gerencial. Assim como Bill Gates (1999, p. 98), podemos ter uma perspectiva otimista da tecnologia devido à sua utilidade a favor da sociedade: “aprendemos a usar ferramentas, construir abrigos, desenvolver a agricultura, domesticar animais, expandir a civilização e a cultura, a curar e prevenir doenças. Nossas ferramentas e tecnologias nos ajudaram a dar forma ao nosso ambiente”.

É preciso que o uso das ferramentas tecnológicas reflita a sociedade que queremos. O objetivo primaz do desenvolvimento de ferramentas tecnológicas, portanto, está

alicerçado em resolver problemas nos diferentes campos da vida humana, incluindo atender a oportunidades de negócio ou a uma demanda reprimida.

É fundamental integrar, no foco dos processos de tecnologia, os métodos gerenciais direcionados a favorecer a criação e utilização de novos recursos dentro dos limites éticos. Com base nessa constatação, devemos entender que o indivíduo passa a ser ativo e, portanto, responsável pela utilidade e eficiência dessas tecnologias.

Cabe à organização desenvolver a capacidade de lidar com as ferramentas tecnológicas e manter boas relações de trabalho com seus colaboradores, por meio de estruturas gerenciais bem definidas, políticas internas que correspondam à realidade e mecanismos efetivos de gerenciamento de pessoas.

Nessa relação entre pessoas, processos e sistemas é fundamental que se observe a emergência em manter um modelo mental capaz de usar de forma inteligente as ferramentas disponíveis. Tal exigência tem, claramente, o objetivo de aumentar a velocidade e a produtividade das organizações, contribuindo com a qualidade das relações sociais no interior delas.

Vale ressaltar que as pessoas muitas vezes respondem de forma resistente às inovações tecnológicas ou de processo, o que cria um modelo mental rígido e arcaico que, em contrapartida, vem perdendo espaço a cada dia nas empresas. Vários são os motivos que levam a essas resistências e, quaisquer que sejam os resultados, são nocivos à organização contemporânea.

- **Tolerância à diversidade:** para entender a relevância do processo de gestão da diversidade dentro das empresas, é importante contextualizar esse conceito.

Sabemos da necessidade fundamental de manter a competitividade e sobrevivência organizacional, porém, mais do que isso,

há também a urgente demanda em garantir o futuro de um mundo com mais igualdade e tolerância. O encontro com a diversidade já não é mais uma meta em políticas públicas ou institucionais, é uma prática diária na vida e na empresa. As organizações buscam pessoas capazes de conviver e lidar com as diferenças por meio do respeito e de boas práticas.

É na diversidade que o conhecimento e a inovação se fazem presentes, trazendo novas respostas a velhos problemas. Porém, igualmente, a diversidade traz desafios de gestão devido à criação de um panorama aberto de manifestações distintas no modo de pensar e de agir.

Como nos lembram Green, Lopez, Wysocki e Kepner (2002, p. 2), a diversidade no trabalho pode “reduzir o número de reclamações trabalhistas e aumentar oportunidades de mercado, recrutamento, criatividade e a imagem da empresa”<sup>1</sup>. Fazer a gestão da diversidade permite que os indivíduos possam se expressar em sua particularidade, sentindo-se respeitados por colegas e lideranças.

A tolerância à diversidade, enquanto habilidade presente nos novos modelos mentais, garante pessoas e empresas voltadas ao objetivo de alcançar metas corporativas em um clima organizacional saudável às relações humanas. Outra característica relevante é que a tolerância à diversidade permite ao colaborador identificar seus princípios com os da empresa, o que incentiva um crescimento profissional e pessoal ao mesmo tempo.

Estabelecer o respeito e a tolerância à diversidade como preceitos da gestão empresarial beneficia a todos no processo organizacional, empregados e empregadores. A sociedade como um todo ganha, transmitindo novos valores às gerações futuras.

---

1 Tradução livre.

A título final, essa habilidade dos novos modelos mentais remete a uma organização inserida em seu tempo, promovendo a igualdade e o respeito entre as pessoas. Garante-se, assim, maior competitividade, visto que cada vez mais clientes esperam que produtos e serviços reflitam a imagem de uma empresa comprometida com valores de sustentabilidade e justiça social.

Como demonstra Peter Senge (1998, p. 283), “na organização que aprende, o novo dogma será a visão, valores e modelos mentais. As empresas saudáveis serão as que conseguirem sistematizar formas de reunir pessoas para desenvolver os melhores modelos mentais possíveis para enfrentar qualquer situação que se apresente”. Vemos nessas capacidades, então, importantes meios para favorecer o potencial competitivo das organizações, ao mesmo tempo que, ética e humanamente, são preservados o valor e a qualidade das relações.

### 3.3 As estruturas gerenciais de alta *performance*

▶ Vídeo



Para compreender a alta *performance* nas estruturas gerenciais, antes é importante defini-la “como [algo] mais do que alcançar bons resultados. Possuir alto desempenho é ir além do esperado, e também tem muito a ver com como você define e persegue seus objetivos” (SOCIEDADE BRASILEIRA DE CHOACHING, 2018). Os processos organizacionais, quando de alta *performance*, levam a empresa à redução de custos, integração entre *players* e melhora direta na produtividade.

Nas organizações voltadas à alta *performance*, portanto, seus processos gerenciais são fluídos, seus sistemas são funcionais e as pessoas têm papel de importância na geração do conhecimento. Isso ocorre porque estão fundamentadas na tríade entre pessoas,

processos e sistemas. Nessa perspectiva, as organizações focadas em alto desempenho procuram estabelecer caminhos a partir de habilidades organizacionais distintas.

Da mesma forma que pessoas são dinâmicas, as empresas também são. Assim como cada um de nós reflete o meio em que está inserido (seja interno ou externo), uma organização deve projetar em suas políticas os desejos e ideais de seus clientes. Fica evidente, nesse sentido, o objetivo de maximizar os resultados da organização por meio do alto desempenho de seus colaboradores e seus processos.

O ambiente de competitividade que vise à alta *performance* se faz com preceitos éticos, de cooperação e de inteligência de processos centrados no cliente. A palavra de ordem será a capacidade organizacional de provocar uma real experiência de satisfação em relação aos seus produtos, valorizando processos, pessoas e sistemas preparados para a velocidade e qualidade que o cliente espera.

O profissional atuante em organizações de alta *performance* deve ser capaz de estar em desenvolvimento constante, contribuindo para as metas e agindo como inspiração a seus grupos.

O nosso futuro, assim como o futuro dos produtos e serviços que consumimos, já se define por uma velocidade que transcende as previsões médias de dez anos. Hoje, seguramente, organizações de sucesso já conseguem prever nosso comportamento de consumo em vinte anos aproximadamente. Essa previsão se faz por meio do processo de análise de dados de mercado, de tendências de consumo e da observação dos hábitos e comportamentos sociais.

Segundo Kotler (2005, p. 182), a área do comportamento do consumidor estuda como as pessoas, grupos e organizações escolhem, compram, usam e descartam artigos, serviços, ideias ou experiências. Além das questões relativas à estrutura de mercado e processos de compra, é importante considerar os elementos culturais e cognitivos que envolvem a mudança de comportamento. Os processos cognitivos,

tais como a concepção de crenças sobre a marca e a mudança de opinião, são importantes para se entender como o consumidor toma uma decisão em muitos tipos de compra (BELCH, 2008, p. 126). Esse fator nos leva a uma constante oscilação na previsibilidade do comportamento, sobretudo em questões relacionadas ao consumo.

É fundamental observar que o alto desempenho oportuniza aos indivíduos um ambiente com relações integradas, onde as pessoas são respeitadas em suas essências e os processos levam à tomada de decisão com mais segurança e qualidade. A pesquisadora Maria Gabriela Neves Almeida de Barros Padilha, em sua pesquisa *Alta performance nos grupos de trabalho* (2010, p. 88), nos indica que

A alta *performance* aparece naturalmente em ambientes que proporcionam o encorajamento da expressão livre e sadia dos indivíduos no que remete ao desempenho em qualquer contexto, já que estes precisam ser em essência aquilo que são, e não aquilo que queremos que sejam. Por isso, um gestor de pessoas precisa estar susceptível a certas condições que afetam o(s) grupo(s) de trabalho na medida em que sua principal responsabilidade é conduzir-lhes ao desempenho.

Os desafios são muitos, mas o cenário de competitividade e a necessidade de indicadores gerenciais com desempenho superior não são mais uma projeção de futuro, são uma emergência atual na qual os indivíduos têm papel determinante.

Da mesma forma, os grupos envolvidos em processos gerenciais de alta *performance* avaliam melhor os indicadores estratégicos, pois possuem um conhecimento compartilhado e atualizado com base na troca relacional. Outro destaque fundamental está na atitude positiva das pessoas em seus relacionamentos, gerando uma rede saudável e mobilizada pelo conhecimento.

Podemos concluir que relacionamentos, sistemas e redes inteligentes de trabalhadores do conhecimento formam o ambiente de alto desempenho que as empresas contemporâneas estimam atingir para garantir de forma sustentável sua competitividade. A perspectiva de uma organização de alta *performance* revela que, para reter

e desenvolver o conhecimento, as organizações precisam oferecer um trabalho desafiante, um estímulo que agregue continuamente novas experiências e novos conhecimentos aos seus colaboradores. O conhecimento proporcionado pelas pessoas e incrementado pelas empresas constitui o maior patrimônio das organizações.

## Considerações finais

A sociedade contemporânea, em sua complexidade, vem causando mudanças cotidianas e impondo desafios de todas as ordens – sociais, culturais, políticos e tecnológicos. Esse contexto impõe às empresas a necessidade de se adaptarem, sem alternativas, para se manterem competitivas no mercado.

A gestão organizacional, portanto, passou a ser uma exigência dentro de qualquer empresa, independentemente de seu tamanho ou especificidade de área. É preciso adotar modelos de gestão que atendam ao perfil cada vez mais exigente dos clientes no que se refere à qualidade, customização e canais de distribuição, por exemplo. Igualmente, para que a empresa esteja bem posicionada no mercado, seu principal ativo tornou-se o conhecimento – formulado e compartilhado pelas pessoas que integram a entidade.

Assim, a organização encontra, no conhecimento de seus colaboradores, seu principal valor. Saber gerenciar esse conhecimento, levando em conta a diversidade individual envolvida no processo e as inovações que o mundo da tecnologia apresenta a cada dia, é a chave ao sucesso.

É preciso que a gestão domine as competências de organizar, planejar, liderar e controlar os indicadores, buscando sempre a alta *performance* por meio de pessoas capacitadas, com modelos mentais focados nas competências exigidas pelo mercado. Seus processos serão, por conseguinte, contínuos e simplificados, produzindo e aperfeiçoando sistemas que compartilhem o conhecimento e oportunizem às pessoas gerarem conhecimento juntas.



## Ampliando seus conhecimentos

Para favorecer a compreensão dos conceitos apresentados neste capítulo, sugerimos:

- KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. *A estratégia do Oceano Azul*. São Paulo: Ed. Harvard Business Review, 2005.

Obra imperdível a quem trabalha com gestão em ambientes incertos.

- *O DIABO VESTE PRADA*. Direção: David Frankel. Produção: Wendy Finerman. Roteiro: Aline Brosh McKenna. EUA: Fox Film do Brasil, 2006. 1 filme (color.).

Filme de gênero comédia dramática, o qual aborda, com humor, o processo de liderança tóxica nas empresas, e como a alta *performance* pode ser usada de forma reativa.

## Atividades

1. Quais são os sinais que revelam como uma organização trabalha, aos quais o profissional de psicologia organizacional deve estar atento?
2. Considerando a tríade “pessoas, processos e sistemas”, por meio da qual a organização contemporânea realiza sua gestão, explique por que o bom gerenciamento de pessoas é importante.
3. Entre as capacidades que constam nos novos modelos mentais desejados pelas organizações contemporâneas, está a flexibilidade comportamental. Explique a importância dessa capacidade nas organizações atuais.

## Referências

- BELCH, George E. *Propaganda e promoção*. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- BORGES, Livia de Oliveira; MOURÃO, Luciana (org.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 2013.
- CARBONE, Pedro Paulo *et al.* *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.
- DE MASI, Domenico. *A sociedade pós-industrial*. São Paulo: Ed. Senac, 2000.
- GATES, Bill. *A empresa na velocidade do pensamento*. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.
- GREEN, Kelli; LOPEZ, Mayra; WYSOCKI, Allen; KEPNER, Karl. *Diversity in the workplace: benefits, challenges, and the required managerial tools*. Gainesville (FL): Institute of Food and Agricultural Services, University of Florida, 2002.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PADILHA, Maria Gabriela Neves Almeida de Barros. *Alta performance nos grupos de trabalho: o caso da AquaSport*. 183 f. Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos) – Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto, 2010. Disponível em: <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/44998/2/GABRIELA%20PADILHA.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2019.
- SENGE, Peter. *A quinta disciplina*. Rio de Janeiro: Best Seller, 1998.
- SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING. *Alta performance: O que é e Como Otimizar (Guia Completo)*. São Paulo, 7 jun. 2018. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/atinja-objetivos/alta-performance/>. Acesso em: 7 fev. 2019.
- WRIGTH, Peter. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas 2000.

## Pessoas e seus conflitos

---

Toda empresa transita entre o acerto e o erro por consequência das ações das pessoas. Neste capítulo, vamos refletir sobre os elementos que caracterizam o capital humano, considerando desde os mais individuais, como a percepção, até o processo gerencial da diversidade.

Se as pessoas controlam, executam, analisam e dirigem as empresas, estas, como organismos vivos, dependem e influenciam pessoas o tempo todo. Nesse cenário, o conhecimento das pessoas, ou o ativo intelectual, passou a ser o maior patrimônio empresarial.

É fundamental que a empresa oportunize a participação de seus colaboradores, de forma muito além da ferramenta criativa. As pessoas e a diversidade de suas ideias, enriquecidas por seus contextos socioculturais, garantem à empresa a possibilidade de gerar um volume maior e mais efetivo de novos processos, produtos, serviços, entre outros.

Para haver indicadores positivos de desempenho e promover a permanência de pessoas engajadas nos objetivos da empresa, a gestão organizacional precisa se posicionar como catalisadora das diferentes ideias em circulação, tendo em vista que cada uma reflete a singularidade de seus autores. Esse é um papel fundamental de mediação e alavancagem do conhecimento em um ambiente de diversidade.

É nesse sentido que vamos construir nossa abordagem ao estudar a pessoa e seus conflitos.

## 4.1 A percepção da pessoa, sua origem e seus elementos distorcivos

▶ Vídeo



Afirmamos reiteradas vezes que as pessoas são fundamentais na estrutura organizacional, visto que ambas são indissociáveis. As pessoas, portanto, são imprescindíveis para que as empresas existam, já que seu funcionamento depende de gerência e atividade corporativa. Ao contrário do que se pensava nas décadas anteriores, uma empresa não se faz apenas de estrutura física, equipamentos e grandes prédios.

É a inteligência nos processos que garante a organização e a sustentabilidade econômica, possibilitando o atendimento à demanda de novos produtos e serviços. Assim, entender a natureza do trabalho e a importância que o desenvolvimento de novas competências profissionais trouxe ao mercado contemporâneo é fundamental para a gestão organizacional.

Hoje, a gestão empresarial é uma atividade em que mais de 65% do tempo do gestor é dedicado às pessoas. Portanto, o papel do líder de equipe e a sua formação são de extrema relevância ao sucesso das empresas. Fazer gestão é estar continuamente em busca de maior eficiência nas relações humanas, com a inteligência corporativa de saber alavancar conhecimento e transformá-lo em produtos, serviços e novas tecnologias.

A percepção é um dos mecanismos mentais mais importantes ao gerenciar pessoas. Para que possamos entender como esse mecanismo funciona e a sua importância no processo gerencial, é preciso, antes, conceituá-lo. Com origem etimológica no latim *perceptio, ónis*, percepção significa “faculdade de apreender por meio dos sentidos ou da mente, consciência” (HOUAISS, 2009). Com efeito, trata-se de um conceito recorrente em estudos da psicologia, da comunicação e das áreas sociais.

De qualquer forma, os artigos que contemplam a percepção, sejam acadêmicos ou não, muitas vezes buscam entender a relação entre o sujeito e seu objeto, assumido como aquilo que estamos observando, aquilo que tem relevância no momento da observação.

Vale considerar que cada indivíduo percebe pessoas e situações de uma maneira particular. Esse fenômeno já nos oferece uma pequena dimensão da complexidade em se fazer gestão de equipes. Em um único grupo, cada membro terá uma percepção diferente das situações vivenciadas e dos outros integrantes.

Nosso objetivo, levando em conta esse contexto, é entender a função da percepção no processo gerencial, por meio da análise de sua complexidade e dos mecanismos que, por vezes, a fazem ser distorcida. São tais anomalias que levam o gestor a conclusões falsas sobre o comportamento de seus liderados ou de uma situação gerencial. Por esse motivo, convém haver clareza sobre a diferenciação entre a percepção e outro conceito que com ela transita: a sensação.

Sensação é a forma como entramos em contato com o mundo exterior por meio dos nossos sentidos – “sentimos frio”, “sentimos fome”. Já a percepção, é um processo mais complexo por nos dar a imagem que fazemos do real (IMR). Cada indivíduo, ao longo da vida, formata imagens que são arquivadas mentalmente. A partir das experiências que tem, esse “arquivo” vai aumentando. Quando ouvimos, por exemplo, um conceito como *casa*, buscamos em nossos “arquivos de experiências pessoais” uma imagem apropriada. Alguns vão imaginar a “casa da família”, outros, “a casa onde passavam as férias”, e assim sucessivamente. Para cada imagem, portanto, teremos uma percepção.

Com o passar dos anos e o avanço dos estudos da psicologia, os conceitos de percepção, de origem filosófica, foram sendo modificados. Constatou-se, nesse desenvolvimento, que a percepção é influenciada pela personalidade do indivíduo – uma pessoa mais extrovertida, otimista, terá percepções afetivamente diferentes de

outra que seja pessimista, melancólica. Assim, agrega-se “valor” à percepção com base nas características individuais de cada pessoa. Esse elemento impactará fortemente na formação e no gerenciamento de equipes, uma vez que modelos mentais que tragam valor negativo às percepções de processos e situações não são desejados nas empresas contemporâneas.

Quando falamos da capacidade de o gestor perceber sua equipe e propor mecanismos para a resolução de conflitos, é indissociável que se considere o perfil desse gestor, ou seja, sua história pessoal e a forma como vê o mundo. Nesse sentido, convém considerar a relevância da avaliação individual da personalidade (por meio de testes específicos de uso restrito da psicologia) para traçar o perfil apropriado do gestor que assumirá essa importante função.

Para fins deste estudo, usaremos como referência à compreensão da percepção a abordagem construtivista, a qual, ademais, se encaixa de forma mais direta nos modelos de gestão utilizados pelas empresas na sociedade contemporânea. O primeiro passo, então, implica definir o construtivismo, de forma a esclarecer os seus elementos fundamentais para a atividade de gestão organizacional. A saber:

[construtivismo] é a ideia que sustenta que o indivíduo – tanto nos aspectos cognitivos quanto sociais do comportamento, como nos afetivos – não é um mero produto do ambiente nem um simples resultado de suas disposições internas, mas, sim, uma construção própria que vai se produzindo, dia a dia, como resultado da interação entre esses dois fatores. Em consequência, segundo a posição construtivista, o conhecimento não é uma cópia da realidade, mas, sim, uma construção do ser humano. (CARRETERO, 1997, p. 245)

Nessa definição, fica evidente a relação direta entre a percepção e o conhecimento. Afinada com os propósitos da gestão em um cenário contemporâneo, sobretudo em modelos de aprendizagem organizacional, a percepção do gestor é uma força motriz do sucesso da equipe e dos processos estabelecidos por ela.

Em relação ao conhecimento, indica que é a representação da realidade em sistemas organizados de elementos que se relacionam entre si. O indivíduo ao longo de sua vida, constrói diferentes modelos desta realidade, cada vez mais complexos, pois o que tem que entender é que estes modelos apresentam uma certa estabilidade temporal, mas, ao mesmo tempo, estão submetidos a processos de mudança que modificam os sistemas construídos a cada momento. (MERCHÀN, 2000, p. 49)

É preciso que se entenda a percepção como uma característica humana, portanto passível de distorção. À medida que construímos nossas imagens mentais da realidade ao longo da vida, esses conceitos internalizados vão formando um filtro por meio do qual enxergamos os outros e a realidade que nos cerca. No entanto, muitas vezes nossa percepção é circunstanciada, ou seja, influenciada pelos estímulos do momento, motivo pelo qual a distorção pode ocorrer.

Devemos estar atentos, como gestores, à leitura que fazemos da realidade e ao modo como o outro também a lê. Isso, para identificar quais são os elementos que fazem parte dessa análise e se alguma variável emocional ou ambiental está, de alguma forma, a alterar a percepção das coisas. É fundamental que se dê o real tamanho às coisas, isto é, fugir da distorção que o nosso estado de espírito (ansiedade, medo, tristeza, euforia etc.) pode causar na percepção real do mundo.

## 4.2 Conflito: conceito e papel na habilidade relacional

 Vídeo



Viver sem conflito é impossível, visto ser algo inerente às relações humanas, especialmente quando as pessoas não compartilham o mesmo ponto de vista. Nesta seção, partiremos do estudo do conceito para, em seguida, perceber a dinâmica do conflito na gestão organizacional, incluindo o papel que

exerce na habilidade do gestor em promover e manter relações de qualidade ante as dificuldades.

De acordo com Robbins (2002, p. 185), “o conflito ocorre quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante”. Nas empresas, então, o conflito está relacionado diretamente ao confronto de individualidades diferentes, ou seja, de pessoas que possuem valores, crenças e experiências distintas convivendo em um mesmo espaço. Esse processo de oposição se torna um problema organizacional quando trava ou dificulta a obtenção de metas comuns. Importante dizer que o modo como lidamos com o conflito se modifica conforme mudam nossas expectativas.

Robbins (2002) ainda afirma que podem ser destacadas três abordagens principais: a tradicional, a das relações humanas e a interacionista. Na concepção **tradicional**, o conflito é sempre ruim, resultado de uma relação disfuncional, de uma situação na qual os ruídos de comunicação existem.

Na abordagem das **relações humanas**, o conflito faz parte do processo natural de interação entre pessoas. Não significa necessariamente uma situação ruim por definição. Já para os **interacionistas** – abordagem mais recente –, o conflito é uma força necessária e positiva. Não podemos fazer gestão sem o conflito, uma vez que ele é a manifestação do pensamento diverso. É na diversidade que se constrói conhecimento.

Neste capítulo, nos fundamentaremos na abordagem interacionista para contextualizar o conflito. Nós o compreendemos, assim, como uma oportunidade útil também para que a gestão possa interpretar, de forma mais efetiva, as situações que está a tratar. Para aprofundar esse entendimento, vale considerar que “os conflitos podem ser classificados em três tipos básicos: discussão, competição e conflito propriamente dito. Os dois primeiros tipos são considerados



benéficos e frutíferos, enquanto o terceiro é considerado perigoso” (HANDY, 1993 *apud* ELIAS; DALMAU; BERNARDINI, 2013, p. 130).

No conflito que envolve discussão, sugere Martinelli (2002), os diferentes pontos de vista podem levar a uma solução melhor. Nesse caso, a importância de uma liderança que possibilite o compartilhamento de ideias fica evidenciada. Caso contrário, não será possível obter uma solução viável e conciliadora a partir de opiniões opostas. O líder é o catalisador desse processo.

No conflito que remete à competição, Martinelli (2002, p. 17) nos lembra que a “competição só pode ser frutífera se for aberta (todos ganham), visto que, nas competições fechadas, tem-se uma pessoa ganhando da outra, o que pode levar aos conflitos destrutivos”. Já o conflito propriamente dito é aquele que pode ocorrer em qualquer ambiente e não está em nenhum dos casos anteriores. A base para que ocorra é a falta de confiança, que pode levar à destruição das relações.

Ainda podemos avaliar a classificação proposta por Nascimento e El Sayed (2002), da qual emerge a possibilidade de analisar os conflitos no âmbito interpessoal, ou seja, aqueles “que ocorrem entre duas ou mais pessoas, e podem acontecer por vários motivos: diferenças de idade, sexo, valores, crenças, por falta de recursos materiais, financeiros, por diferenças de papéis”. Nesse contexto, vale mencionar haver dois tipos de conflito (ELIAS; DALMAU; BERNARDINI, 2013):

- **hierárquicos:** muito comum na empresa onde está em questão a relação com a autoridade, aquela existente entre colaborador e liderança, ou seja, a subordinação. Neste caso, as dificuldades encontradas podem deixar parte das pessoas envolvidas desamparadas, já que o padrão de subordinação dá a uma das partes (a mais fraca) um papel vulnerável quanto à decisão a ser tomada;

- **personais:** dizem respeito ao próprio indivíduo, à sua maneira de ser, agir, falar e tomar decisões. Normalmente, a base geradora de um conflito são pequenas situações que, de alguma forma, disparam sentimentos opostos nos indivíduos.

Feita a conceituação e a classificação dos conflitos, vamos agora entendê-los e analisá-los no ambiente organizacional, assim como a sua gestão no processo corporativo. É importante que o conflito, por meio dos mecanismos de gestão adotados pela empresa – reuniões periódicas, acompanhamento individual, entre outros – e por uma efetiva gestão compartilhada, seja sempre evidenciado, trazido à tona e, portanto, resolvido. Enquanto os conflitos acumulam e ficam ocultos no processo relacional, as situações se tornam cada vez mais insustentáveis. Sobre isso, Martinelli (2002, p. 15 *apud* ELIAS; DALMAU; BERNARDINI, 2013, p. 132) afirma existirem duas maneiras de encarar as situações de conflito no ambiente organizacional:

uma negativista, que encara o conflito como algo apenas prejudicial, que deve ser evitado a todo custo, ou, não se podendo evitá-lo, pelo menos ter seus efeitos minimizados. A segunda alternativa é a de encarar o conflito de maneira positiva, procurando verificar aquilo que pode trazer de benéfico, em termos de diferenças de opiniões e visões, bem como de possibilidades de aprendizagem e enriquecimento, pessoais e culturais.

Assim, podemos concluir que o conflito na empresa pode se tornar um elemento positivo ou negativo, a depender de como é gerenciado. É o que chamamos de “gestão de conflitos”.

De acordo com Schiefer, Teixeira e Monteiro (2006, p. 233 *apud* ELIAS; DALMAU; BERNARDINI, 2013, p. 133), a gestão de conflitos “[...] consiste na tentativa de conciliar grupos com interesses, valores, recursos e intenções eventualmente contraditórios ou antagônicos”. Compreender essa conceituação nos permite mensurar o quanto a inteligência emocional do gestor é fundamental para a redefinição dos conflitos, de forma a se tornarem positivos dentro do grupo,

ou seja, um ponto de alavancagem a novas ideias. Nesse cenário, destacamos o papel do gestor organizacional em diagnosticar, identificar, gerenciar e resolver conflitos para que a organização possa aprender com a diversidade de ideias, e não sucumbir a elas.

Para fins de eficiência na gestão empresarial, não basta apenas entender o conflito e de que natureza ele provém. É importante o domínio em fazer a gestão do conflito; em resolver a situação garantindo a continuidade dos processos. Dessa forma, o conflito pode abrir alguns caminhos à gestão. Dubrin (2006, p. 183 *apud* ELIAS; DALMAU; BERNARDINI, 2013, p. 134), ao orientar como resolvê-los, comenta que “os conflitos podem ser reduzidos, ou prevenidos, quando um ou mais membros de uma unidade organizacional trocam de lugar com membros de outra unidade”. Para ele, ainda, “a troca de pessoal funciona melhor quando os funcionários têm a competência técnica para se dar bem no novo ambiente”.

Essa definição nos orienta a um dos desafios do gestor organizacional: identificar potencialmente as pessoas geradoras de conflitos para melhor realizar intervenções, a fim de neutralizar sua ação no grupo. Convém considerar que a pessoa certa no lugar certo tende a gerar menos conflitos na empresa, permitindo melhor atendimento às demandas do momento.

A velocidade das mudanças sociais e o avanço das tecnologias, sobretudo aquelas relacionadas à comunicação, como redes sociais, potencializaram a geração de conflitos na empresa. Segundo Mendonça (2019), a habilidade de resolver conflitos é um importante sinalizador da estrutura pessoal e profissional de alguém. Tal habilidade é formada por outras da esfera cognitiva e emocional, entre as quais propomos três:

- **buscar o aprendizado:** não esquecer que estamos sempre em processo de aprendizagem individual, portanto não “somos detentores da verdade”. Quando nos enxergamos como aprendizes, corremos menor risco de expressar comportamento

arrogante e acabar por reprimir o nosso desenvolvimento e o de nossos liderados;

- **identificar modelos mentais:** para que o conflito seja gerenciado como um elemento positivo, é fundamental que o gestor tenha a capacidade de identificar, nos membros de sua equipe, o modelo mental ideal para cada processo. Quanto mais flexível for o modelo mental das pessoas, no sentido de estarem prontas para assumir novos riscos, aceitar desafios e lidar com a incerteza, mais facilmente se resolve um conflito;
- **ter visão compartilhada:** refere-se a saber dividir e compartilhar experiências, conhecimento. É preciso que o líder esteja pronto para sair do poder que a função ou o cargo lhe atribui, minimizando os conflitos de ordem hierárquica.

Com o desenvolvimento dessas habilidades, o conflito será uma força positiva importante na gestão organizacional. De forma produtiva, levará a novas ideias e transformará a empresa em um ambiente que oportunize a diferença entre pessoas e acolha as colaborações diversas.

### 4.3 Os mecanismos de defesa e a formação reativa em destaque

▶ Vídeo



Os mecanismos de defesa são fundamentais na nossa estrutura de personalidade, pois garantem o equilíbrio entre “aquilo de desejamos” e “aquilo que podemos realizar”. Esses mecanismos funcionam de forma inconsciente o tempo todo, dando-nos a possibilidade de viver em grupo.

Para melhor compreender esses mecanismos, convém conhecer a definição psicanalítica de *defesa*: “[é um] conjunto de operações inconscientes que visam diminuir a influência de fontes de perigo ou ameaça à integridade do indivíduo” (HOUAISS, 2009). Passamos,

agora, a entender como esses mecanismos funcionam e quais deles são mais usualmente percebidos no ambiente organizacional.

No primeiro capítulo, abordamos as instâncias da personalidade sob a ótica freudiana, portanto, apenas para reiterar, o ego é uma esfera da psique com a função de mediar e executar nossas ações a partir da resolução de nossos conflitos internos – gerados pelas demais instâncias: id (desejos inconscientes) e superego (censor social).

A considerar esse contexto, os estudos realizados por Freud nos indicaram a existência de uma série de mecanismos de defesa originários do inconsciente, cuja função é conter desejos, frustrações e outros sentimentos que causariam dano ao ego se o indivíduo os enfrentasse. De forma didática, vamos mencionar aqueles mecanismos que consideramos mais usuais na gestão organizacional, porém reiteramos que seu uso não ocorre de forma deliberada pelo indivíduo.

- **Compensação:** capacidade de gerar equilíbrio entre qualidades e deficiências.
- **Negação:** ato de negar sentimentos que possam representar algum desconforto, como a dor.
- **Identificação:** quando percebemos no outro características que também possuímos.
- **Sublimação:** quando não conseguimos satisfazer uma necessidade imediata, gratificamos o inconsciente de outra forma como uma alternativa.
- **Racionalização:** capacidade de usar a razão para resolver uma situação de sofrimento.
- **Formação reativa:** usada quando existe uma inversão do que realmente se quer, ou seja, a pessoa contraria seus desejos reais.

A importância em entender de que forma esses mecanismos atuam no gerenciamento de equipes é fundamental ao sucesso de projetos e iniciativas. Quando uma pessoa ingressa em um grupo,

normalmente encontra padrões já estabelecidos de conduta e processos, o que pode gerar desconforto, ansiedade e até mesmo repúdio. Os mecanismos de defesa descritos são comumente utilizados nessas ocasiões, bem como em situações de conflito.

No contexto corporativo, um dos mecanismos de defesa mais claramente utilizado é a formação reativa – exatamente pelo fato de o indivíduo manifestar o oposto do que realmente deseja. Nesse sentido, pode-se criar uma falsa sensação de positividade. Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994, p. 153) afirmam

que a incompatibilidade entre a história do sujeito, perpassada por sonhos, desejos, necessidades e projetos de desenvolvimento profissional em uma organização que desconsidera tudo isso, pode gerar um sofrimento psíquico, que, por vezes, surge de maneira bastante sutil, sob a forma de angústia, desconforto e desmotivação.

Percebemos claramente o impacto do uso dos mecanismos de defesa e a constatação de que ocorrem para a proteção do sofrimento psíquico gerado pelo trabalho. Como nos demonstra Mendes (1994, p. 53), “podemos concluir que o sofrimento e as defesas construídas pelos trabalhadores para lidar com o sofrimento desempenham papel importante para assegurar-lhes a saúde”. A autora ainda aponta ser importante incluir como estratégias de defesa “o cinismo, a dissimulação, a hiperatividade, a desesperança de reconhecimento, o desprezo e a distorção da comunicação”. Todas corroboram o fundamento da formação reativa no que tange à distorção ou ao afastamento daquilo que o indivíduo realmente sente.

## 4.4 O conflito como alternância de ideias

Video



Para que possamos entender o papel fundamental do conflito como gerador de ideias, é preciso compreender por que o conflito passou a ser companheiro diário dos gestores. Conflito, em

verdade, ocorre quando há diferenças de ideias. Assim, quanto mais o gestor puder funcionar no grupo como catalizador dessas diferenças, a fim de promover a alternância de ideias, mais competitiva será a organização e mais fluídos serão seus processos.

O conflito, em geral, denota uma “guerra de poder”, de “ vaidades individuais”. Muitas vezes entramos em discordância com os outros apenas por “ não querer abrir mão” da nossa opinião, como se ajustar o ponto de vista conferisse menos valia à nossa posição no grupo.

Marquis e Huston (1999, p. 346) nos lembram da concepção histórica do conflito:

no início do século XX, entendia-se o conflito como algo deficiente na organização, sendo considerado destrutivo e evitado de todas as formas. Quando ocorria era ignorado, negado ou administrado imediatamente de forma ríspida. Os teóricos desse período acreditavam, que os conflitos poderiam, ser evitados se aos funcionários fosse ensinada uma única forma correta de fazer as coisas, e ainda, se qualquer insatisfação por parte dos funcionários fosse imediatamente recebida com desaprovação.

Na empresa, é preciso que o conflito não gere um vencedor ou um perdedor, e sim a vitória do todo, da organização. Conforme explica Faria (2019), o conflito pode ter origem em uma de três dimensões, a saber:

- **percepção:** quando você percebe que suas necessidades, desejos ou interesses tornam-se incompatíveis pela presença ou atitude de uma outra pessoa;
- **sensação:** quando você tem uma reação emocional frente a uma situação ou interação que aponta para um sentimento de medo, tristeza, amargura, raiva, etc.
- **ação:** quando você torna explícito para a outra parte, ou outras partes, as suas percepções, os seus sentimentos ou age no sentido de ter uma sua necessidade satisfeita, mas essa ação interfere na satisfação de necessidades de outras pessoas.

Justifica-se, então, a dificuldade em compreender o conflito sob uma única dimensão. Trata-se de um elemento complexo e determinante no funcionamento dos grupos nas empresas. É por meio do diálogo que se torna mais evidente o gerenciamento positivo dos conflitos no processo de alternância de ideias, ou seja, na capacidade de o gestor mediar os conflitos de forma a obter o melhor resultado para a empresa.

Com o propósito de resolver o conflito, o diálogo constrói a possibilidade de entender o outro, seu ponto de vista, e filtrar o que colabora para gerar novas ideias. O diálogo, envolvendo a escuta livre de preceitos, fundamenta-se na confiança e, portanto, é catalisado pelo gestor. Como afirma Peter Senge (1999, p. 261):

é essencial que as empresas incentivem os seus colaboradores a apresentar seus pontos de vista e a buscar sintonia com as estratégias das organizações através do diálogo e da exposição de seus valores pessoais. A organização passará, desta forma, a ser uma organização aprendiz. Esta forma de lidar com as diferenças, que é o conflito, é a base para a evolução empresarial.

Assim, é preciso que se entenda o conflito como uma das principais características das equipes produtivas. Sem ele, não existem ideias diferentes, proposições ou alternativas. É na soma do conflito e da diversidade que a inovação acontece.

## 4.5 A gestão de pessoas e a capacidade de gerenciar a diversidade no ambiente de conflito



A gestão de pessoas foi uma das áreas mais intensamente transformadas pela Sociedade do Conhecimento, assim como as áreas de tecnologia da informação, *marketing* e processos. O fato de a sociedade se ver diante da necessidade diária



de fazer gestão a partir da diversidade dos indivíduos causou transformação nos ambientes de trabalho.

A diversidade é um conceito refletido em várias instâncias – filosófica, psicológica, empresarial, cultural e político-social. Há muitas formas de compreendê-la, porém, para os fins aqui delimitados, consideraremos a abordagem que diretamente impacta na atividade do gestor organizacional. A esse respeito, Roosevelt Thomas Jr. (1996, p. 6 *apud* PEREIRA; HANASHIRO, 2007) assevera que a “[diversidade] refere-se a uma mistura em que são contempladas não só as diferenças entre indivíduos, mas também as suas similaridades”.

Nesse sentido, entender a diversidade somente a partir do que é diferente reflete “uma visão micro orientada que explica e ajuda a compreendermos as diferenças de identificação na perspectiva individual” (THOMAS JR., 1996, p. 6 *apud* PEREIRA; HANASHIRO, 2007), não sendo válida quando se trata de um fenômeno de nível grupal – fato diário nas organizações, já que o indivíduo se encontra na dinâmica institucional. Nesse caso, Thomas Jr. propõe uma visão macro na qual a diversidade “seja sinônimo de mistura entre as diferenças e as similaridades entre grupos de indivíduos” (THOMAS JR., 1996, p. 6 *apud* PEREIRA; HANASHIRO, 2007). Essa “mistura” vai garantir a inovação e a melhoria na geração de ideias.

Para gerenciar as diferenças no ambiente do conflito, portanto, usaremos a gestão da diversidade com base na valorização das diferenças. Saber gerenciar as características individuais de seus colaboradores, além de gerar um ambiente amigável e de respeito mútuo, promove o intercâmbio sociocultural e a construção de um olhar empático sobre a realidade dos colegas.

Uma vez que somos diferentes, é preciso que as políticas institucionais respeitem e garantam espaço para a manifestação da particularidade de cada grupo. Para que a construção e socialização

do conhecimento se faça, é imprescindível que cada indivíduo, dentro da empresa, tenha a sua livre expressão garantida.

A base do sucesso da gestão de pessoas é um ambiente em que as individualidades não se anulem, mas se manifestem em espaço institucionalizado sem as amarras de preconceitos. Tudo começa com o respeito como base, favorecendo o espaço individual e a valorização da atividade em equipe.

Por políticas institucionais compreendemos os mecanismos formais pelos quais a organização gerencia, controla e comunica seus *players* (colaboradores, clientes, concorrentes e fornecedores) – políticas de contratação, de fornecimento, de precificação e ambientais, por exemplo. É fundamental que em cada uma dessas instâncias de atuação a diversidade seja praticada e respeitada. Desse modo a empresa se revelará realmente responsável do ponto de vista social.

Cox (1991 *apud* PEREIRA; HANASHIRO, 2007), um dos principais autores da gestão da diversidade com foco na valorização das diferenças, explica:

desenvolver uma gestão da diversidade significa simplesmente implantar políticas de inclusão de minorias. Para que isso ocorra, faz-se necessário que a organização “respire” a diversidade por todos os seus poros, isto é, que ela seja comunicada e vivenciada por todos os indivíduos que a compõem, e isso, requer um trabalho de criação de um tipo de organização multicultural onde a valorização das diferenças seja um fato.

É preciso saber se a organização está disposta a assumir, de forma efetiva, um papel plural na comunidade que representa. É preciso, sobretudo, ter uma visão incorporada à prática organizacional, isto é, o que a empresa indica como “visão”, o lugar onde quer chegar, deve estar alinhado às práticas organizacionais diárias – dessa forma, a declaração de visão não se limitará à esfera do “sonho” e será praticada. A relação entre a visão e a prática, na organização,

nos orienta em direção à eficiência da gestão da diversidade nesse ambiente natural de conflito. Se a entidade for capaz de aprender com a diversidade de seus empregados, fiel ao seu objetivo, potencializará essas diferenças em direção a um aprendizado comum, maior e de todos, oportunizando o respeito mútuo.

Nesse contexto, convém considerarmos o alerta de Vecchio (2008, p. 113): “o conflito só poderá ser julgado como positivo ou negativo dentro de uma organização conforme o desempenho e o comportamento dos colaboradores”. Relacionar diversidade, gestão e conflito de forma positiva e convergente às estratégias da empresa depende, portanto, de como os colaboradores reagem ao lidarem com os desafios. Para a organização obter resultados mais efetivos e proporcionar maior sustentação competitiva em um mercado cada dia mais exigente, é necessário equilibrar esses elementos.

## **Considerações finais**

O gerenciamento de pessoas em um ambiente de diversidade passou a ser um desafio constante aos gestores organizacionais. Entender e analisar cada indivíduo em um processo integrativo como a gestão empresarial é difícil e, muitas vezes, sofrido para pessoas e organizações.

A proposta deste capítulo consistiu em oportunizar uma reflexão acerca dos elementos formadores da pessoa, de seus conflitos e de como se pode contextualizar esses elementos a partir de uma gestão organizacional efetiva. A gestão da diversidade também foi apresentada por ser um assunto dominante dentro das empresas, envolvendo saber reconhecer as individualidades e potencializar suas qualidades sem permitir que a sombra dos preconceitos afete nossa visão como gestores.

Em um cenário como esse, a proposta é de discussão e análise para promovermos um ambiente organizacional em que pessoas e

processos se integrem, com o intuito de gerar resultados ainda mais significativos às empresas.

## Ampliando seus conhecimentos

Para refletir sobre os temas apresentados, é importante ampliar o estudo, sobretudo a respeito de elementos diariamente revisitados, como a diversidade e o comportamento do gestor. A seguir, indicamos recursos capazes de favorecer esse aprofundamento:

- BARROS, José Márcio; BEZERRA, Jocastra Holanda (org.). *Gestão cultural e diversidade: do pensar ao agir*. Belo Horizonte: EdUEMG, 2018.

Leitura que traz uma abordagem do tema relacionado aos elementos socioculturais da nossa época, a presente obra reúne doze artigos de dezessete autores, e foi lançada pela equipe de pesquisadores do Observatório da Diversidade Cultural. Disponível em: <http://observatoriodadiversidade.org.br/site/pesquisa/leituras/>. Acesso em: 12 fev. 2019.

- *A DAMA DE FERRO*. Direção: Phyllida Lloyd. Produção: Damian Jones. Roteiro: Abi Morgan. Reino Unido, França: Paris Filmes, 2011. 1 filme (color.).

O filme apresenta vários momentos da primeira-ministra britânica Margaret Thatcher, como sua entrada na política, seu pulso forte e seus últimos dias de vida. Um ícone do papel da mulher no século XX.

## Atividades

1. Qual é o papel da percepção na prática do gestor de conflitos?
2. Por que viver sem conflito é impossível?

3. Qual é a importância da habilidade de “ter visão compartilhada” para o gestor de conflitos?

## Referências

CARRETERO, Mario. *Construir e ensinar as Ciências Sociais e a História*. São Paulo: Artmed, 1997.

DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian (org.). *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.

ELIAS, Lidiane; DALMAU, Marcos Baptista L.; BERNARDINI, Isadora de S. A importância da gestão de conflitos nas relações de trabalho: um estudo de caso na secretaria de saúde de Biguaçu/SC. In: PEREIRA, Maurício F. *et al.* (org.). *Contribuições para a gestão do SUS*. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2013. p. 125-145. (Coleção Gestão da Saúde Pública, v. 8). Disponível em: [http://gsp.cursoscad.ufsc.br/wp/wp-content/uploads/2013/03/Artigo\\_07.pdf](http://gsp.cursoscad.ufsc.br/wp/wp-content/uploads/2013/03/Artigo_07.pdf). Acesso em: 11 fev. 2019.

FARIA, Carlos Alberto de. *Conflito: o bem necessário*. Disponível em: [http://merkatus.com.br/11\\_artigos/49.htm](http://merkatus.com.br/11_artigos/49.htm). Acesso em: 12 fev. 2019.

HOUAISS, Antônio. *Dicionário Houaiss Eletrônico*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009. 1 CD-ROM.

MARQUIS, Bessie L.; HUSTON, Carol J. *Administração e liderança em enfermagem: teoria e prática*. Porto Artmed: Porto Alegre 1999.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. *Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica*. São Paulo: Manole, 2002.

MENDES, Ana Magnólia. *Prazer e sofrimento no trabalho qualificado: um estudo exploratório com engenheiros de uma empresa pública de telecomunicações*. 82 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

MENDONÇA, Mario. *Habilidade na resolução de conflitos*. Universidade Federal do Amapá (UNIFAP). Disponível em: <http://www2.unifap.br/mariomendonca/files/2011/05/HABILIDADES-NA-RESOLUCAO-DE-CONFLITOS.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2019.

MERCHÀN, Paloma Arroyo. *Teorias del Aprendizaje*. Madri: Taimar Reprografia S.L., 2000.

NASCIMENTO, E. M.; EL SAYED, K. M. Administração de conflitos. *In: FACULDADES BOM JESUS. Gestão do capital humano*. Curitiba: Associação Franciscana Senhor Bom Jesus; FAE Business School, 2002. p. 47-56. (Coleção Gestão Empresarial, v. 5).

PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcante; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. A gestão da diversidade: uma questão de valorização ou de dissolução das diferenças? *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD)*, 31, 22-26 set. 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B3178.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2019.

ROBBINS, Stephen P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2002.

SENGE, Peter. *A quinta disciplina: caderno de campo – estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

VECCHIO, Robert P. *Comportamento organizacional: conceitos básicos*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

## Gestão pelo conhecimento e psicologia aplicada

---

A organização contemporânea vivencia uma realidade distinta de décadas anteriores, quando o patrimônio físico era pré-requisito para realizar qualquer atividade laboral. Atualmente, sem grandes ativos físicos, os colaboradores – suas habilidades e conhecimentos – tornam-se praticamente tudo o que as companhias têm.

Modelos inovadores de negócios podem gerar grandes fortunas para seus criadores ao mesmo tempo que destroem indústrias inteiras baseadas no processo tradicional de produção. Basta observarmos o que aconteceu com as empresas de catálogos telefônicos e enciclopédias após o surgimento de navegadores *web*: o livre acesso a sistemas de busca, como o Google, substituiu o papel outrora atribuído aos meios físicos.

Nesse cenário de mudanças decisivas nas estruturas corporativas e de surgimento de novos mercados, refletir sobre a importância do conhecimento, sua metodologia de gestão e o papel do psicólogo organizacional na empresa se tornou fundamental. O capital intelectual passou a ser um conceito elementar para as organizações focadas em um desenvolvimento que corresponda às demandas do futuro. Nesse quadro, os gestores também ganharam destaque redobrado entre as empresas que buscam sucesso.

Para não padecerem frente aos seus concorrentes, elas se mantêm atentas ao gerenciamento da liderança e, priorizando a retenção de conhecimento em seus planos de negócios, demonstram ter suas estratégias de desenvolvimento de capital humano bem definidas e em longo prazo. O grande problema é escolher qual seria a melhor estratégia, afinal, a complexidade envolvida na tarefa de extrair

o conhecimento individual adquirido e transcrevê-lo para um documento, vídeo ou treinamento é onerosa e necessita de uma metodologia específica.

A gestão do conhecimento, em sua relação direta com o potencial competitivo nas empresas e com as estruturas de liderança, constituiu-se como um elemento decisivo às organizações de sucesso. Tal gestão garante, ademais, uma metodologia aplicada que se relaciona com as mais diferentes peculiaridades do conhecimento e considera as competências como ativos no processo corporativo.

Mesmo com um ambiente favorável, é necessário que as pessoas estejam motivadas, preparadas para as tarefas, com competências desenvolvidas, habilidades técnicas e de decisão bem fundamentadas, e, principalmente, com atitude e velocidade para se adaptar às mudanças. Esses são alguns dos desafios do psicólogo organizacional na atualidade.

Como nos apontam Nonaka e Takeuchi (1997, p. 121), “em um futuro não muito distante, a alta gerência será avaliada não apenas pelas medidas de desempenho econômico, mas também pela qualidade da visão do conhecimento que apresentar aos elementos tanto de dentro quanto de fora da empresa”. Assim, os ativos intangíveis (conhecimentos, competências, comportamentos, atitudes) contribuem para a sustentabilidade dos negócios, de modo que mapeá-los, acompanhá-los e avaliá-los continuamente é um apoio eficaz às estratégias e à gestão das empresas.

## 5.1 A gestão do conhecimento e o papel da liderança média

▶ Vídeo



A gestão do conhecimento surgiu na década de 1990 como um composto teórico formulado para entender os processos organizacionais e a relação complexa entre pessoas, processos,



cultura organizacional e eficiência. Esse composto teórico nasceu das organizações japonesas, conforme nos lembram Nonaka e Takeuchi (1997, p. 7), cuja obra, *Criação de conhecimento na empresa*, consolidou os princípios teóricos da gestão do conhecimento: “o êxito das empresas japonesas se deve à sua capacidade e especialização na criação do conhecimento organizacional. O conhecimento organizacional é a chave para as formas características com que as empresas japonesas inovam”.

Criado a partir da conversão do conhecimento tácito em explícito, a gestão do conhecimento evita mantê-lo apenas em nível individual. Para Daft (2002, p. 240), “a disseminação do conhecimento, em qualquer organização, é crucial. Portanto, não basta gerar o conhecimento, mas é fundamental que ele seja disseminado, compartilhado”.

Não podemos ter conhecimentos represados em áreas específicas da organização ou na gestão de líderes que não saibam promover a disseminação. É preciso que a empresa vivencie e compartilhe, por meio de ferramentas de socialização (redes internas, comunidades virtuais, murais e outras), o conhecimento gerado.

Em meados da década de 1990, autores como Peter Drucker, Alvin Toffler e James Brian Quinn afirmavam que a sociedade passava por uma mudança cujo recurso mais valioso seria o conhecimento. A esse processo denominou-se *Sociedade do Conhecimento*. Para Drucker (1993 *apud* BOLSON, 2012, p. 11), “o conhecimento não é apenas um recurso ao lado dos tradicionais fatores de produção, mas sim, o único recurso significativo atualmente”.

Vários desses conceitos certamente sofreram alterações e se submeteram a estratégias internas de reformulação no ambiente organizacional. A gestão do conhecimento desenvolve sistemas e processos para adquirir e compartilhar ativos intelectuais. Reportar-se, inevitavelmente, ao uso pleno do conhecimento, direcionando-o como diferencial estratégico competitivo de sucesso.

A gestão do conhecimento mostra que as empresas de sucesso não se limitam a produtos e serviços, mas se ampliam para distintas bases variantes em relação à formatação de seus conjuntos. Esse capital intelectual é a chave da vantagem competitiva da companhia em relação a seus clientes-alvo.

Nesse cenário de mudanças, em uma sociedade baseada no conhecimento, é importante que a organização esteja atenta aos processos de comunicação e às ferramentas de gerenciamento da informação. Tal medida poderá manter a entidade em sintonia com os preceitos estratégicos adotados, sobretudo no que se refere ao seu crescimento institucional.

O ciclo de desenvolvimento de novos produtos e serviços é cada vez mais curto; já a utilização de recursos avaliativos do tipo matriciais, mais efêmera. É preciso que a análise crítica faça parte do cotidiano das organizações, no sentido de serem capazes de rever seus preceitos e suas estratégias em tempo real. Dessa forma, será possível monitorar a construção de valor que o cliente venha a fazer da empresa e formatar um ambiente favorável para que a inovação aconteça.

O investimento nas pessoas, mais diretamente no capital intelectual, transformou-se em um grande ponto de alavancagem na competitividade das empresas. Por isso, integra o planejamento estratégico como um dos principais recursos a serem alocados.

A utilização do capital intelectual como meio a fomentar uma real diferença dependerá da estrutura de gestão de cada empresa. Para tanto, cumpre adequar os modelos de gestão organizacional em moldes democráticos e criativos, focando o desenvolvimento das competências de seus colaboradores. O processo de gestão inteligente, ou seja, aquele que agrega capital intelectual de qualidade para promover as estratégias da empresa, permite maior sustentabilidade econômica às atividades.

O modelo de gestão pelo conhecimento é a modelagem organizacional mais contemporânea que se tem disponível para elevar a gestão organizacional. A força motriz desse modelo de gestão é o capital intelectual, o qual, segundo Tapscott (1997, p. 37), encontra-se em três formas e em três lugares distintos:

- na forma de conhecimento na mente de cada pessoa;
- na forma de conhecimento adicional, gerado quando as pessoas se relacionam e compartilham o que sabem;
- na forma de conhecimento armazenado em livros, revistas, jornais, fotografias, desenhos, mídias, bases de dados etc.

As empresas e demais instituições, que nada mais são do que sociedades com objetivos bem definidos e baseados na geração de riqueza, fazem o papel de reunir e operacionalizar o conhecimento. Com isso, conseguem maior eficiência e eficácia na gestão para atender a seus objetivos e cumprir suas missões. O sucesso empresarial reside nesse aspecto.

Nesse contexto, os gestores passam a ser a prioridade fundamental das empresas na mediação desse processo. Essa nova perspectiva do capital intelectual traz ao gestor a necessidade de entender que é preciso oferecer desafios e pontos de alavancagem para mobilizar os colaboradores.

O conhecimento dos funcionários, socializado e incrementado pelas organizações, constitui o maior patrimônio delas (WERNER; WERNER, 2004, p. 186). Dessa forma, as estratégias de recursos humanos, no que tange ao capital intelectual, devem não apenas estar claras, mas serem promovidas na empresa a fim de engajar cada vez mais os funcionários. Sobretudo, deve-se desenvolver e aplicar adequadamente essas estratégias por meio de ferramentas organizacionais realmente fundamentadas em perspectivas práticas (WERNER; WERNER, 2004, p. 186). Nesse cenário, o papel relevante do gestor em nível médio é que irá alavancar ou não a construção da gestão pelo conhecimento.

Os funcionários que detêm o conhecimento tácito são os principais contribuintes para o sucesso das atividades, de modo a rapidamente transformarem os ambientes onde atuam em “organizações de aprendizagem” (WERNER; WERNER, 2004, p. 186). Essa transformação possibilita a todos os envolvidos na organização aplicarem adequadamente seus conhecimentos, rentabilizá-los, obter retornos e, principalmente, ressignificar os erros para fomentar o saber. Segundo Werner e Werner (2004, p. 186):

para serem bem-sucedidas na Era da Informação, as organizações estão adotando a perspectiva da gestão do conhecimento [e investindo fortemente nele]. É uma questão de sobrevivência e de competitividade. Na verdade, é o capital intelectual, e não mais o capital financeiro, que determina o valor de mercado de uma organização.

Novos modelos de gestão apontam para a necessidade de administrar o capital intelectual como fator determinante do processo organizacional. Peter Senge (1998, p. 238) nos lembra como o conceito de líder ainda é arraigado a cenários ultrapassados:

nossa visão tradicional de líderes – como pessoas especiais que definem caminhos, que tomam decisões fundamentais e que energizam equipes – está profundamente enraizada em uma visão individualista e não sistêmica do mundo. Nossos principais mitos de liderança ainda estão ligados à imagem do capitão de cavalaria que lidera a tropa para salvar colonos do ataque de índios.

O desafio da gestão do capital intelectual está em oportunizar uma leitura do modelo de relações no que tange à laboridade entre o ser humano e o seu trabalho. É importante que essa leitura busque uma maior adaptabilidade do sujeito em relação à natureza e às exigências do mercado; uma maior sociabilidade, desenvolvimento afetivo e solidez individual.

Para que esse processo ocorra, a gestão deve ser orientada e treinada a impulsionar o conhecimento de seus colaboradores,

em um primeiro momento em nível individual, oportunizando que a formação de grupos seja um espaço onde o conhecimento se faça explícito. A partir desse momento, se a empresa entender que o conhecimento gerado é de seu interesse, então, é realizada a agregação oficial dele na forma de políticas, atitudes e projetos. É esse movimento que faz o conhecimento organizacional propriamente dito, revelando-nos, como lembram Burchell e Robin (2012, p. 189), a importância de

um ambiente de trabalho onde todos sentem a companhia como sua segunda casa, consideram-se empreendedores do negócio e se comportam como donos de suas atividades e responsáveis pelos seus resultados.

Essa é a fórmula da construção da cultura organizacional, normalmente resultante do conhecimento tácito socializado e agregado aos interesses estratégicos da empresa, no que se refere à sua gestão macro. A inteligência e os aspectos intelectuais finalmente estão sendo reconhecidos e valorizados, não apenas pelo setor de Recursos Humanos, mas também “contabilizados” no patrimônio total das organizações.

Nesse contexto, a interação mediada pela tecnologia desperta preocupação. Um movimento que anteriormente era visto como a ponte para a democratização da informação passou a ser o grande responsável pelo engessamento dos processos, visto que as pessoas se escondem entre *e-mails* e *intranets*. O despreparo dos gestores tradicionais e os vários meios oferecidos pelo macroambiente acabam, por conseguinte, embaraçando o uso das ferramentas atuais. Por isso, para que a empresa, no mercado contemporâneo, se sustente de forma competitiva, é essencial o gerenciamento de informações e a otimização de processos.

Quando pensamos em capital intelectual e liderança, portanto, não pensamos em sucesso a curto prazo, e sim na consolidação

de estratégias sustentáveis ao longo dos anos. Não estamos tão preocupados com o passado da empresa como a gestão tradicional, cujo foco dirigido a resultados e demonstrativos numéricos é o principal objetivo, mas sim com “valores que lancem a empresa para o futuro” e mobilizem o conhecimento gerado para garantir políticas vencedoras (MELO, 2005).

Nesse modelo de gestão destacam-se quatro modelos de conversão do conhecimento, sugeridos por Nonaka e Takeuchi (1997), os quais deverão nortear as estratégias a serem adotadas: socialização, externalização, combinação e internalização para formatar a matriz. Definindo de forma mais apurada, segundo Bautzer (2001, p. 24), serão propostas algumas definições dos conceitos mais usados até então: **conhecimento e informação**.

- **Conhecimento:** adotamos o conceito proposto por Nonaka e Takeuchi (2000, p. 63) sobre esse complexo processo individual: “conhecimento diz respeito a crenças e compromissos [...] é uma função da atitude [...] está sempre relacionado a um fim”. Considerando que nossas atitudes envolvem um relevante processo psicossocial, “não podemos obter imparcialidade ou neutralidade na transmissão de conhecimento” (BAUTZER, 2001, p. 24). Entendemos, então, que “a atitude difere do comportamento exatamente pela intencionalidade organizada mentalmente” (BAUTZER, 2001, p. 24).
- **Informação:** para definirmos *informação*, devemos primeiro separá-la do contexto relacional. Conforme conceitua Dretske (1981, p. 88, tradução livre), “a informação é um produto capaz de gerar conhecimento”, logo, quando abordada como um fluxo de mensagens, pode deixar indivíduos reféns de ideologias das mais variadas formas. “O conhecimento, por sua vez, é formado a partir da vivência da informação tendo crenças, valores e compromissos agregados à mensagem final” (BAUTZER, 2001, p. 24).

No contexto organizacional, portanto, é válido aprofundar os conceitos de conhecimento tácito e explícito para melhor percebermos e integrarmos ambos com o fim de análise e formulação estratégica. Cada um deles constitui parte fundamental da modelagem por conhecimento, fundamentando a estrutura de ações em níveis táticos e operacionais. Vejamos:

- **conhecimento tácito:** refere-se ao conhecimento individual que adquirimos ao longo da vida, seja por experiências formais ou informais. Importante perceber que a organização não gera conhecimento sozinha; quem o faz são as pessoas nela envolvidas. Dessa forma, podemos assumir que o conhecimento tácito é resultado de crenças e valores arraigados, de saberes singulares, de difícil manualização (registro) e transmissão. Esse conhecimento está enraizado na história individual de aprendizagem, podendo ser de natureza técnica ou de modelos mentais, de crenças ou percepções;
- **conhecimento explícito:** já esse tipo de conhecimento é do grupo; é aquele que podemos traduzir em números e palavras por ser “facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 7). O conhecimento explícito é o conhecimento transmissível, possível de ser manualizado (registrado) e formatado nas organizações, facilitando sua identificação, captação e aplicação, por meio de projetos por exemplo. Muitos pilares da competitividade estão em “criar e aplicar o conhecimento como estratégia” (BAUTZER, 2001, p. 25).

Para orientar nossas reflexões acerca desses conhecimentos, vejamos o Quadro 1 a seguir.

**Quadro 1** – Dois tipos de conhecimento

<b>Conhecimento tácito (subjeto)</b>	<b>Conhecimento explícito (objeto)</b>
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 67.

Podemos perceber que ambos os conhecimentos, tácito e explícito, são complementares. Segundo Bautzer (2001, p. 26), “apesar da tentativa ocidental de privilegiar um em detrimento do outro, não se pode funcionar socialmente sem a interação dos dois”. Coerente com essa perspectiva, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 70) afirmam: “a cognição humana é um processo dedutivo de indivíduos, mas um indivíduo nunca é isolado da interação social quando percebe as coisas. Assim, por meio desse processo de conversão social, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito se expandem em termos de qualidade e de quantidade”.

Ao refletirmos sobre ambos os conceitos, podemos compreender que o conhecimento explícito é formalmente capturado e compartilhado por meio da tecnologia da informação, enquanto o tácito não, e estima-se que esse represente 80% do conhecimento útil de uma organização. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 66), o conhecimento tácito e explícito não são entidades separadas, e sim complementares. Vale dizer que, nessa perspectiva, a interação entre o conhecimento tácito e o explícito é conhecida como a “conversão do conhecimento”. Conforme se pode observar na Figura 1, existem quatro modos de conversões do conhecimento, a saber:



**Figura 1** – Quatro modos de conversão do conhecimento

	Conhecimento tácito	em	Conhecimento explícito
Conhecimento tácito do	Socialização		Externalização
Conhecimento explícito	Internalização		Combinação

Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 69.

A **socialização** – *do conhecimento tácito em conhecimento tácito* – consiste no compartilhamento de experiências entre os indivíduos, podendo ocorrer por meio da observação, imitação e prática, criando, assim, o conhecimento tácito. Significa “tornar o conhecimento social”, disseminar no grupo, de modo a fazê-lo explícito.

A **externalização** – *do conhecimento tácito em conhecimento explícito* – viabiliza a compreensão dos indivíduos, pois se refere à transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Externalizar significa “colocar para fora”, processo que ocorre por meio de metáforas, analogias, conceitos e reflexões. Esta é a etapa elementar para a formação do conhecimento, pois novos conceitos são criados. Em condições ideais de motivação dos envolvidos, a transmissão de conhecimento do indivíduo para o grupo acontece em uma máxima de 65% de conversão. Portanto, por melhor que seja o ambiente e por mais motivados que os envolvidos estejam, 35% do conhecimento fica na origem, ou seja, no tácito.

A **combinação** – *do conhecimento explícito em conhecimento explícito* – é um processo de sistematização de conceitos em sistema de conhecimento, uma padronização do conhecimento.

É a troca/combinção de conhecimentos entre os indivíduos, podendo ocorrer por meio de reuniões, ligações e documentos, e, assim, gerar novos conhecimentos.

A **internalização** – *do conhecimento explícito em conhecimento tácito* – refere-se ao processo no qual todo o conhecimento adquirido pelo indivíduo por meio do compartilhamento do conhecimento explícito da empresa é internalizado, ocorrendo por meio do “aprender fazendo”.

Como já mencionado, o conhecimento é criado a partir da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. É dessa mesma forma que o conhecimento organizacional é criado, e à interação entre os quatro modos de conversão do conhecimento é dado o título de *Espiral do Conhecimento*.

---

---

### **Síntese para compreender a Espiral do Conhecimento**

O processo de socialização deve criar um “campo” de interação, facilitando o compartilhamento de experiências e modelos mentais. A partir disso, o conhecimento tácito é convertido em explícito por meio de conceitos, reflexões, metáforas e analogias, se fazendo entendível para os outros indivíduos – externalização.

A combinação se faz por meio da interação entre o conhecimento explícito recém-criado e o conhecimento já existente na organização, originando uma “rede de interação”. A internalização, por sua vez, desempenha o papel de converter todo o conhecimento compartilhado e criado pela organização em conhecimento tácito, por meio do “aprender fazendo”.

---

---

Na Figura 2 a seguir, vemos a representação da Espiral do Conhecimento.

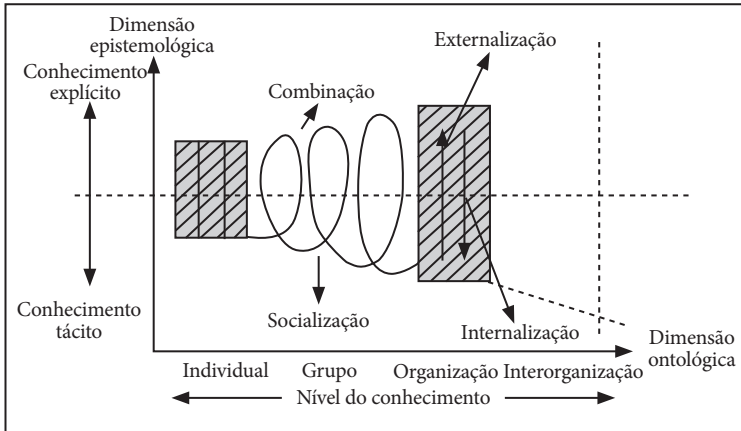
**Figura 2** – Espiral do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 80.

Cada processo de conversão do conhecimento gera um novo conhecimento. A socialização, por exemplo, gera o conhecimento compartilhado, visto que oferece ao grupo a abertura, antes, em nível individual (modelos mentais); a externalização gera o conhecimento conceitual (criação do conceito); a combinação gera o conhecimento sistêmico, aquele que traz a perspectiva integral dos processos (protótipos); e a internalização, por fim, dá origem ao conhecimento operacional (experiência prática).

A base para a criação do conhecimento organizacional é o conhecimento tácito. Por isso, ele deve ser ampliado por meio dos quatro modelos de conversão do conhecimento. Assim, a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, começando no nível individual até se expandir para comunidades de interação, as quais cruzam fronteiras entre seções, departamentos, setores e organizações, conforme exemplificado na Figura 3 a seguir.

**Figura 3** – Espiral de criação do conhecimento organizacional

Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 82.

Dessa forma, o objetivo da empresa na criação do conhecimento organizacional é prover condições favoráveis para as atividades em grupo e para a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual. Entre essas condições responsáveis por desenvolver um ambiente propício ao sistema de conversão de conhecimento, podemos citar:

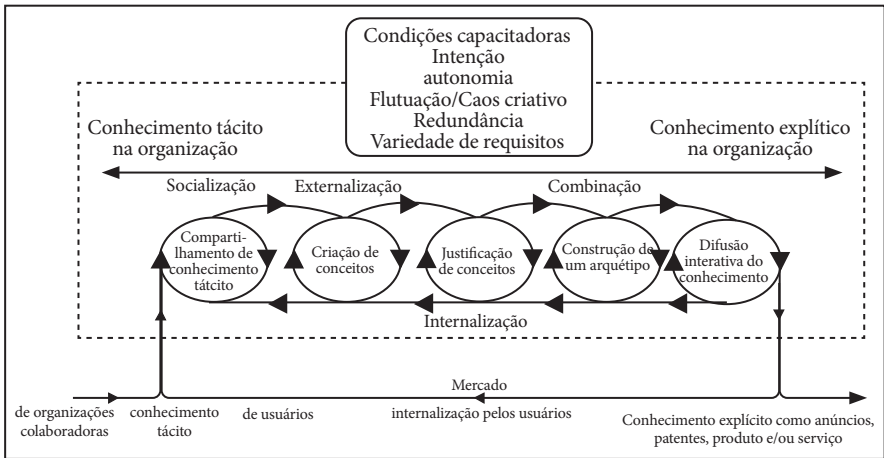
- **Intenção organizacional:** é a condição mais importante. Refere-se à intenção da alta gestão em querer ou não implantar esse modelo; em realmente querer fazer acontecer esse processo.
- **Autonomia:** sem autonomia não existe geração de conhecimento nem o engajamento das pessoas no processo. É preciso que a organização ofereça condições para que as pessoas desenvolvam suas atividades de forma autônoma, sem uma liderança autocrática ou determinista.

- **Flutuação e caos criativo:** referem-se ao ambiente da incerteza, no qual nada está totalmente definido e a mudança é um elemento natural do processo. Nesse contexto, muitos processos “flutuarão” até sua decisão ser assentada.
- **Redundância:** existem muitas informações que não estão diretamente relacionadas a uma operação, basicamente as originárias do conhecimento tácito, como impressões, intuições e experiências. Essas informações podem acelerar a criação do conhecimento se a empresa oportunizá-las.
- **Variedade de requisitos:** essa condição se refere à capacidade de enfrentar os desafios impostos pelo ambiente, por meio de vários elementos propostos pela empresa ou pelo grupo, como novos processos, novas formas de produção e novos cenários.

O processo de criação do conhecimento organizacional, ou seja, o conhecimento da empresa, compreende cinco fases, segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 81): (1) inicia-se com o compartilhamento do conhecimento tácito (entre o indivíduo e o grupo); (2) segue para a criação de um novo conceito devido à conversão do conhecimento tácito em explícito (quando o conhecimento já socializado é tangibilizado em projetos, propostas, etc.); (3) justifica-se o novo conceito criado, e a organização determina se deve seguir adiante (a empresa observa se é de seu interesse estratégico o conhecimento socializado e então se apodera); (4) com a autorização da organização, converte-se o conceito em arquétipo (modelo), podendo ser um protótipo ou mecanismo operacional; (5) por fim, ocorre a difusão interativa do conhecimento, a disseminação do conhecimento gerado e já institucionalizado.

Vejamos essas fases ilustradas na Figura 4 a seguir.

**Figura 4** – Cinco fases do conhecimento da empresa



Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 82.

O modelo de gestão voltado à produção somente em sua ótica estrutural já está ultrapassado. Obviamente, em um sistema social voltado ao capital (dinheiro), a maximização dos resultados de uma empresa é fundamental. Trata-se de fazer mais com menos e agregar tecnologia de forma a acelerar os processos.

No mercado corporativo atual, o papel da liderança vem assumindo um lugar de destaque, sobretudo nas organizações que adotam modelagem por conhecimento. Porém, para ser líder em uma empresa que adota uma modelagem contemporânea, como a de conhecimento, é preciso mais do que apenas gerenciar processos – é preciso inspirar as pessoas, causar admiração e confiança.

Importante reiterar que o líder no limite médio da gestão, ou seja, que não está no *staff* (grupo diretivo) estratégico da empresa nem no chão da fábrica (operacional), geralmente é o que mais sofre, recebendo pressão de ambos os lados. Assim, podemos vislumbrar de forma clara a relação determinante entre a gestão do conhecimento como modelo contemporâneo e o papel do líder médio como quem implementa e gerencia as pessoas nesse processo.

## 5.2 A matricial do conhecimento

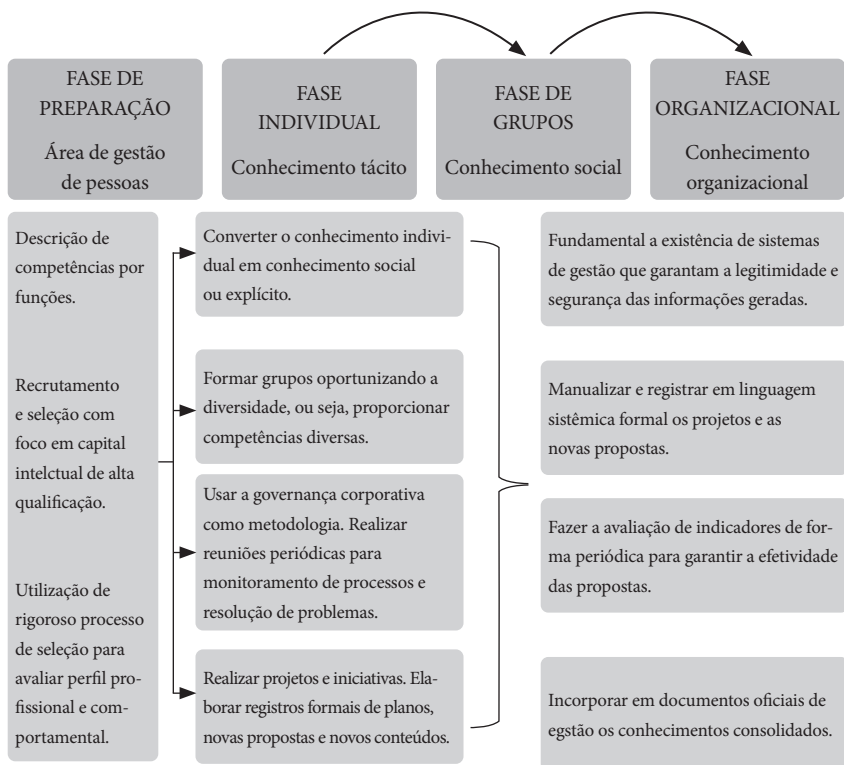
▶ Vídeo



A gestão do conhecimento apresenta uma série de elementos (apresentados na seção anterior) a serem gerenciados nas empresas, a fim de implantar a metodologia proposta pela disseminação do conhecimento. Para visualizarmos de forma mais direta as fases (tácito – explícito – organizacional) e a dinâmica da gestão do conhecimento, além de como esse modelo organizacional impacta na empresa, desenvolveu-se uma matriz que auxilia diretamente esse processo.

A matricial do conhecimento demonstra claramente o “caminho” do conhecimento na empresa, desde a seleção do capital intelectual até a incorporação em forma de políticas institucionais. Vejamos a Figura 5 a seguir.

**Figura 5 – Matricial do conhecimento**



Fonte: Elaborada pela autora.

Conforme vemos na Figura 5, a **fase de preparação** é realizada pela área de Recursos Humanos e se refere ao processo de seleção e recrutamento do capital intelectual que a organização deseja. Seleciona competências, define conceitos funcionais de cada área e sistematiza os processos de contratação e as políticas de retenção de talentos.

É fundamental que a organização tenha de forma muito bem definida qual capital intelectual deseja em seus quadros. Esta fase determinará o sucesso do processo de gestão do conhecimento e da implementação das mudanças necessárias na empresa, concentrando-se no indivíduo.

Depois de determinados o perfil, as competências e as habilidades necessárias a cada indivíduo, o departamento de gestão de pessoas fará o recrutamento e a seleção a fim de garantir o escopo de qualidade que as áreas objetivarem. Sem essa primeira fase de preparação, toda a estrutura gerencial ficará comprometida. Ainda são comuns a alguns cargos a avaliação psicológica e as cartas de recomendação.

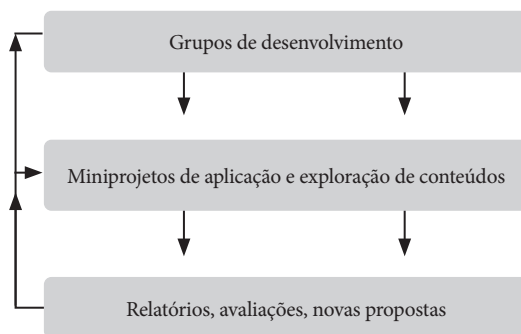
A **fase individual** – considerando ser a partir do conhecimento tácito que todo modelo de gestão se faz – deixa claro à gestão estratégica os três tipos de conhecimento. Nesse contexto, vale lembrar o que Nonaka e Takeuchi (1997, p. 97) nos dizem: “como o conhecimento tácito mantido pelos indivíduos é a base da criação do conhecimento organizacional, parece natural iniciar o processo focalizando o conhecimento tácito, que é fonte rica e inexplorada de novos conhecimentos”.

A **geração de competências**, na fase individual, é o conhecimento tácito, ou seja, o conhecimento originário das experiências ao longo da vida do indivíduo. Importante perceber que essa etapa ocorre concomitantemente à fase de grupos, ou seja, à **difusão de competências**.



Essa interdependência acontece por uma questão prática, visto que na estrutura diária da gestão pelo conhecimento, ou seja, no cotidiano, a socialização do conhecimento tácito – sua transformação em conhecimento social ou explícito – se dá de forma orgânica (natural). A matricial ajuda a gestão, de forma muito clara, a visualizar como operar essa transferência de conhecimento entre o indivíduo e o grupo. A Figura 6 a seguir representa essa fase, vejamos:

**Figura 6** – Fase de socialização do conhecimento (tácito-social)



Fonte: Elaborada pela autora.

Os **grupos de desenvolvimento** são as equipes de alta *performance* articuladas a partir das normativas estabelecidas pela fase de preparação. Esses grupos tendem a ser formados por pessoas diferentes (gestão da diversidade) com alta qualificação profissional e competências comportamentais específicas descritas pelos novos modelos mentais, como a capacidade de decisão, de estabelecer relacionamentos e ter flexibilidade comportamental (à qual nos referimos no Capítulo 3). Sobre isso, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 111) dissertam: “o campo de interação típico é uma equipe auto-organizada, na qual membros de vários departamentos funcionais trabalham juntos para alcançar uma meta comum”.

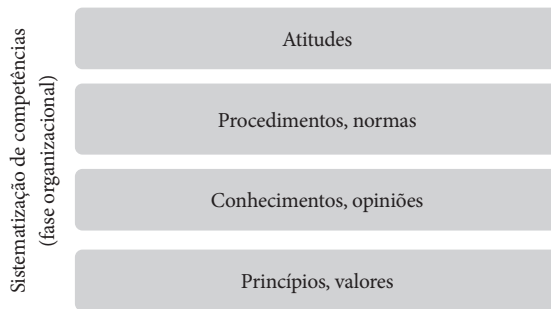
Depois dos grupos formados, seja para um projeto pontual seja para estruturas organizacionais duradouras, desenvolvem-se os **projetos e a exploração de novos conteúdos**. Nessa fase existe

propriamente a materialização do conhecimento gerado em projetos estruturados que podem, agora, ser incorporados pela empresa.

O modelo de gestão deve focar a materialização do conhecimento gerado pelos grupos para ter a eficiência e conversão prática do que é socializado neles. A partir da **realização dos relatórios, das avaliações e das novas propostas**, então, o conhecimento manualizado estará pronto para se tornar conhecimento organizacional, que é a última fase do modelo matricial.

A **sistematização de competências**, que corresponde à fase organizacional (Figura 4), refere-se ao momento em que, depois de ter o conhecimento socializado pelos grupos, o conhecimento já está manualizado e pronto para formar as atitudes, os procedimentos, as normas e os valores da organização.

**Figura 7** – Fase organizacional



Fonte: Elaborada pela autora.

Como podemos ver na Figura 7, o que nasceu da experiência do capital intelectual, passando por uma intensa transformação e socialização em grupos de alta *performance*, enfim se torna conhecimento oficializado e normatizado pela empresa.

Vemos que a matricial é uma ferramenta visual e um roteiro simples para ajudar a implementar a gestão do conhecimento de forma mais clara, destacando suas principais estruturas e fases no contexto empresarial. Importante considerar que o conhecimento

organizacional é inesgotável, uma vez que nasce do conhecimento individual, que é infinito. Esse é o grande diferencial desse modelo de gestão que garante sustentação e competitividade duradoura em suas estruturas de mercado.

### 5.3 A psicologia organizacional como força motriz da inovação

▶ Vídeo



A inovação é um processo complexo e deve ser compreendida pelas empresas como uma etapa determinante nas estratégias institucionais. Nesse cenário, a psicologia organizacional se materializa como força motriz gerenciando talentos, desenvolvendo políticas internas, monitorando relações entre pessoas e empresas. É a força de alavancagem da inovação, considerando que essa última se faz a partir da aplicação de capital intelectual na empresa. Com base nessa nova perspectiva, grande parte das organizações assume que o capital intelectual (conhecimento individual) é uma fonte essencial de vantagem competitiva.

Muitas são as áreas de desenvolvimento a partir dos processos de inovação, como a adoção de novas tecnologias – a qual, se implementada com sucesso, produz resultados satisfatórios –, ou, até mesmo, um processo estratégico de reinvenção constante do próprio negócio. Inovação pode ser também o ato de atribuir novas capacidades aos recursos existentes em uma empresa para gerar riqueza.

Trabalhar no limite, reduzindo custos, agilizando processos, desenvolvendo produtos e serviços que atendam o consumidor com cada vez mais qualidade, motivados pela preocupação com a fidelização e manutenção de vantagem competitiva, são alguns exemplos do cotidiano das organizações que buscam o processo de inovação, independentemente de seu porte.

A organização é uma entidade viva que necessita experienciar e gerenciar o processo de mudança de forma sustentável. A inovação, por sua vez, quando atende a esse requisito, mantém os níveis de aprimoramento de produtos e serviços, proporcionando aos clientes melhorias nos atributos que valorizam.

Porém, vale perguntar, por que inovar é tão importante e como o profissional de psicologia se encaixa nesse processo? A inovação nasce das pessoas e gerenciá-la implica estruturas institucionais que permitam a sua aplicação; a inovação acelera o crescimento, desenvolve mercados e, no final, garante maior valor às empresas. É o profissional de psicologia das organizações que cumpre essa missão de modelar e gerenciar conhecimentos e processos, movido pelo objetivo de garantir que a inovação não seja apenas um ideal, mas uma realidade dentro das empresas.

Nesse cenário, o profissional que gerenciará esse processo catalisando seus principais indicadores de conhecimento (tácito, social e organizacional) será o psicólogo organizacional. Os principais parâmetros no desenvolvimento dos processos de inovação são:

- uma boa dose de incerteza, que mobiliza a habilidade de saber viver fora de ambientes formais e estruturados. Por vezes a empresa precisa vivenciar o caos na revisão de processos ou na implantação de novas tecnologias;
- a boa prática da inovação depende da capacidade de pessoas e organizações em aprender, isto é, do estímulo ao aprendizado. É preciso que as pessoas saiam da zona de conforto e possam aprender novos processos em cenários inexplorados;
- a inovação não é simplesmente uma reação à mudança, é um caminho sem volta nas estruturas de mudança organizacional.

Desses parâmetros, talvez o mais complicado seja a capacidade de lidar com a incerteza. Ambientes de alta competitividade normalmente carregam suas estruturas formais e informais de volatilidade, riscos e ambientes imprevisíveis. O segredo para

estruturar trabalhos competentes nesse ambiente está em angariar pessoas capazes de desenvolver pensamentos integradores sobre a organização e seu cenário, função direta do psicólogo organizacional.

## **Considerações finais**

A gestão do conhecimento e de suas possibilidades de socialização para a formação do pensamento organizacional vem somar-se à intenção instigante dos estudos contemporâneos da gestão de empresas. É importante visualizar a gestão do capital intelectual como patrimônio construtivo das organizações modernas em relação ao seu planejamento estratégico e à formação de base para a sustentação no mercado aberto. Os ativos baseados no conhecimento devem ser avaliados com extrema cautela, porque seu impacto sobre o destino de qualquer negócio é enorme.

Não basta ter pessoas, é preciso utilizar de forma eficiente as competências agregadas, com o intuito de fortalecer as estratégias empresariais em prol da manutenção de uma vantagem competitiva de longo prazo. O conhecimento é o material intelectual bruto, o qual, por sua vez, se transforma em capital organizacional a partir do momento que passa a agregar valor aos produtos/serviços da organização, ou seja, a partir do processo de socialização do conhecimento entre o indivíduo e o grupo.

É esse capital que, em alguns casos, se revela mais valioso do que o próprio capital econômico. Muito mais do que contribuir para a valorização total da empresa, o conhecimento é a base de sua estrutura interna e externa. Para competir e enfrentar os desafios de um mercado cada vez mais exigente, as empresas têm que investir em recursos humanos, contexto no qual a psicologia organizacional assume papel de destaque.

## Ampliando seus conhecimentos

Para aprofundar o tema, sugerimos as leituras a seguir. A primeira nos remete às dificuldades éticas e sociais na gestão de equipes, e a segunda, a uma referência técnica sobre inovação e práticas de gestão. Importante salientar que acompanhar o nosso tempo com conteúdos complementares auxilia não somente a nossa atividade prática cotidiana, mas, também, a nossa visão de mundo.

- STORANI, Paulo. *Vá e vença: decifrando a Tropa de Elite*. Rio de Janeiro: Best Seller, 2018.

Leitura com base na carreira do autor como policial militar, seus conflitos éticos e o respeito aos direitos humanos. Trata-se de uma autobiografia que, além de elementos atuais da nossa sociedade, apresenta uma reflexão sobre a montagem de equipes de alta *performance*.

- ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO; GABINETE ESTATÍSTICO DA COMUNIDADE EUROPEIA. *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3. ed. Rio de Janeiro: Finep, 2006.

Esse documento aborda a inovação, suas práticas e aplicações. Considerado “leitura obrigatória” para entender o processo de inovação no mundo e suas principais abordagens.

## Atividades

1. Como é criado o conhecimento organizacional?
2. Ambientes de alta competitividade normalmente carregam suas estruturas formais e informais de volatilidade, riscos e imprevisibilidade. Nesse sentido, como a gerência deve lidar com a incerteza?

3. A socialização é um dos principais elementos de transferência e conversão de conhecimento. Como se dá a socialização do conhecimento dentro das empresas?

## Referências

BAUTZER, Deise. *Reflexões sobre a gestão das organizações educacionais particulares: Educação Infantil e Ensino Fundamental*. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Instituto de Administração e Economia do Mercosul, Fundação Getúlio Vargas (FGV), Rio de Janeiro, 2001.

BOLSON, Saionara Branca. *Gestão do conhecimento: estudo em uma instituição de ensino superior tecnológico*. 100 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar (UNP), Natal, 2012. Disponível em: <https://unp.br/wp-content/uploads/2013/12/Saionara-Branco-Bolson-.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2019.

BURCHELL, Michael; ROBIN, Jennifer. *A melhor empresa para trabalhar*. Porto Alegre: Bookman, 2012.

DAFT, Richard L. *Organizações: teorias e projetos*. Trad. de Cid. Knipel Moreira. São Paulo: Pioneira, 2002.

DRETSKE, Fred I. *Knowledge and the Flow of Information*. Cambridge (MA): MIT Press, 1981.

MELO, Joelson Franklin da Silva. Capital intelectual. *Administradores.com*, João Pessoa, 1 dez. 2005. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/capital-intelectual/11605>. Acesso em: 14 fev. 2019.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SENGE, Peter. *A quinta disciplina*. Rio de Janeiro: Best Seller, 1998.

TAPSCOTT, Don. *Economia digital*. São Paulo: Makron Books, 1997.

WERNER, Wagner; WERNER, Ilvili Andréa. Gestão do conhecimento: ferramentas tecnológicas e portais do conhecimento para empresas desenvolvedoras de tecnologias de médio e pequeno portes. *Terra e cultura*, v. 20, n. 38, p. 183-241, jan./jun., 2004. Disponível em: <http://www.unifil.br/portal/images/pdf/documentos/revistas/revista-terra-cultura/terra-e-cultura-38.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2019.





## A laboridade e o trabalhador do conhecimento

---

A gestão empresarial tradicional voltada somente aos indicadores de qualidade e eficiência não existe mais. Somos hoje uma sociedade que vive sob o paradigma do conhecimento, da tecnologia e da volta ao questionamento das capacidades humanas, aquelas que nos fazem diferentes na estrutura da civilização.

Além de avaliarmos constantemente processos e sistemas, usamos inteligência artificial, mundos virtuais, aplicativos e uma série de outras ferramentas que atuam diretamente na gestão das empresas, independentemente de seu segmento de negócio ou porte. Precisamos desenvolver em nossos gestores a capacidade de tolerar, compartilhar e interagir com informações e pessoas.

O desafio está em gerar valor por meio da introdução de novos processos gerenciais, nos quais o conhecimento individual e de grupo passou a ser o principal ativo. O gestor, nesse contexto, antes acostumado a gerenciar pessoas somente em seus indicadores mais comuns, tornou-se um distribuidor de conhecimento. Aquele capaz de traduzir os valores da empresa no cotidiano, atuando com base na mudança e com a diversidade. As funções gerenciais mudaram e, como podemos notar, as profissões e carreiras também.

É preciso, por conseguinte, estar preparado, investindo em pessoas, processos, sistemas e conhecimento. Sobre isso, Fritjof Capra (1982, p. 43) colabora ao dizer: “encontramo-nos no meio de uma mudança tão radical que nos obriga a rever todos os nossos parâmetros decisórios, porque os novos paradigmas são sistêmicos,

afetam-nos de maneira geral e absoluta, o que implica uma transformação total do nosso modo de ser e de agir”.

Em uma sociedade preocupada em buscar cada vez mais velocidade em suas decisões, fica evidente que quase todas ocorrem em um ambiente de incertezas. A melhor forma de conhecer uma empresa, nesse contexto, é perceber como é gerenciada e como as decisões são tomadas. Para que um processo decisório seja efetivo é fundamental que esteja de acordo com as diretrizes estratégicas da empresa, ou seja, para tomar uma decisão que realmente agregue e produza o efeito resolutivo, é imperativo ter as informações de forma completa e objetiva.

Convém refletir sobre a qualidade das nossas decisões como gestores e de que modo estamos a impactar nos processos internos e externos das organizações. Cada vez mais percebemos que o novo gestor organizacional deve estar preparado para envolver a organização em um intenso propósito de mudança, respeitando as individualidades e distribuindo conhecimento. Considerando a organização como um complexo sistema de tomada de decisões, é válida a afirmativa de Pereira e Fonseca (1997, p. 31):

já não há mais espaço para uma visão centralizadora e autoritária, que “delega para cima” a responsabilidade de decidir. A chefia autocrática, hoje, evoluiu para o gerente-líder de uma equipe capaz de gerir com a visão do negócio, com foco no resultado e apto a perceber novas oportunidades.

Importante considerar que “a necessidade de poder não deve ser reprimida, mas sim reconhecida para formas mais construtivas” (SOUZA, 1985, p. 29-30). Por isso, hoje, é imprescindível gerenciar informações, estabelecer relações e alavancar pontos positivos de pessoas e empresas. É vital, assim, que o gestor organizacional esteja atento às mudanças emanadas da tecnologia e das novas estruturas sociais, e mais, que prepare as empresas para recebê-las.

Como nos mostra Kolodny (1994, p. 4):

a principal tarefa será preparar a organização para ser extremamente flexível frente a qualquer tipo de inovação e capaz de ter uma rápida adaptação num mundo cujo futuro será marcado por ser cada vez mais turbulento. Tudo isso requer uma base muito sólida para a organização, que podemos chamar comprometimento dos empregados, os quais devem desejar e ser flexíveis em relação ao futuro.

Com o olhar voltado ao futuro, pessoas e empresas devem estar preparadas para garantir sustentabilidade e sucesso.

## 6.1 O novo trabalhador e o foco na laboridade

▶ Vídeo



As mudanças sociais que sofremos nas últimas três décadas (recorte temporal para fins de análise didática neste estudo) e o impacto tecnológico, sobretudo da tecnologia da informação, que acompanhou muitas dessas mudanças estruturais em carreiras e empresas, vêm impondo desafios diários a cada um de nós. Percebemos que “as organizações modernas estão cada vez mais preocupadas em direcionar os investimentos no desenvolvimento humano, de modo que eles agreguem valor para as pessoas e para a empresa” (DUTRA, 2009, p. 126).

As organizações utilizam as informações sobre clientes e preferências, aliando-as aos seus produtos e serviços com o objetivo de conquistar o mercado e conferir maior eficiência aos seus processos de gestão. Segundo Porter (1986 *apud* TEÓFILO; FREITAS, 2007), “a utilização efetiva da tecnologia da informação está diretamente ligada à sobrevivência e à estratégia competitiva das organizações”.

Ter informação de qualidade e saber gerenciar os indicadores que ela demonstra em panoramas qualitativos de gestão são fatores de sucesso nas organizações contemporâneas, independentemente

de tamanho ou nicho de negócio. É notório e incontestado, portanto, que o mercado de trabalho mudou; tal mudança, contudo, deve-se ao fato de que nós mudamos também. Sobre isso, Borges e Mourão (2013, p. 85) nos lembram que “o trabalho na sociedade atual fundamenta a estrutura social e os processos de formação e construção de identidades sociais”. Por não sermos como antes, passamos a construir relações com níveis de exigência e expectativas diferentes – e, no que tange ao mercado de trabalho, passamos a atender um novo perfil do trabalhador.

Borges e Mourão (2013, p. 371) nos mostram a dimensão dessas expectativas quando descrevem que toda organização constrói “expectativas de como as pessoas devem se comportar nos ambientes de trabalho”. Essas expectativas referem-se aos diversos vínculos do indivíduo com a organização e com o trabalho, incluindo as relações com colegas, superiores, líderes, colaboradores e público externo. O que podemos perceber atualmente é que as relações forjadas pelos indivíduos traçarão a rota do futuro tanto de empresas quanto de pessoas.

O mundo mudou substancialmente nos últimos trinta anos. Essa parece ser uma afirmativa redundante, uma vez que assistimos diariamente à necessidade de inovar. Na década de 1980, a maior função de uma empresa varejista era oferecer os elementos básicos de um produto: confiabilidade, durabilidade, valor, qualidade e preço. Bastava entregar no prazo exato e ter atendido aos preceitos universais de consumo. Da mesma forma, no ambiente do trabalho, estabelecer algumas ofertas de benefícios já foi considerado condições para um “bom emprego”. Hoje, todavia, vários indicadores sociais comprovam a mudança que estamos vivenciando, como a idade da população, sua distribuição em ambientes urbanos, a mobilidade e o uso de tecnologias móveis.

Nosso universo informacional cresceu e nossos relacionamentos interpessoais reais, em geral, diminuíram. Temos um universo de

informações à nossa disposição, de modo que podemos compará-las melhor em relação ao nosso meio social, mas estamos muitas vezes desconectados, o que causa enorme perda de conhecimento às empresas. Vale considerar o que esclarece Bill Gates (1999, p. 34): “os profissionais do conhecimento são o cérebro da empresa. Se estiverem desconectados de seus dados importantes, como poderão funcionar? Como poderão ter poder? Você pode dar responsabilidade e autoridade para as pessoas, mas sem informação elas ficam impotentes”. Ainda, em relação à velocidade da informação, ele afirma: “com frequência, velocidade é uma questão mais cultural do que técnica. É convencer que a sobrevivência das empresas depende de que todos andem o mais rápido possível” (GATES, 1999, p. 36).

Nesse sentido, é preciso que as pessoas estejam integradas ao processo organizacional, reconhecendo o ambiente e utilizando as ferramentas disponíveis, para que o trabalho seja feito. O engajamento é um elemento fundamental ao sucesso das empresas na sociedade contemporânea. Teófilo e Freitas (2007) concordam que:

diante do novo cenário que as empresas estão vivenciando, a informação e o conhecimento fundem-se e superam expectativas e necessidades, para que entre empresas e colaboradores, exista senso comum, no que diz respeito ao alcance dos objetivos planejados, havendo uma troca mútua de interesses. Com isso, a organização permanecerá por mais tempo no mercado altamente competitivo.

Alguns elementos são fundamentais na análise de mudança do mercado de trabalho. Destacamos a seguir alguns deles, os quais impactaram definitivamente nesse cenário.

- **Globalização:** conceito que nasce com a economia para se referir aos blocos econômicos e redesenhar a estrutura de mercado do mundo ocidental. A globalização nos trouxe a possibilidade de consumo das marcas globais, das moedas únicas – euro e dólar, especialmente – e das novas relações

comerciais. O trabalho e as relações entre empresas se tornaram assuntos globais.

A globalização é entendida como um desafio de natureza ambiental em relação ao qual as organizações não podem deixar de enfrentar na sociedade contemporânea. Sobre isso, Gil (2001, p. 32) argumenta:

desafios ambientais são forças externas às organizações. Os principais desafios ambientais estão diretamente relacionados: à revolução e da comunicação, à globalização, à participação do Estado, à ampliação do setor de serviços, à alteração da jornada de trabalho, à ampliação do nível de exigência do mercado e à responsabilidade social.

A globalização representa, segundo Beck (1999, p. 46), “a ação sem fronteiras nas dimensões da economia, da informação, da ecologia, da técnica, dos conflitos transculturais e da sociedade civil”. Nos aspectos gerencial e estratégico, Gil (2001, p. 34) nos aponta que a globalização, “ao contrário do que pensa a maioria, não constrói ‘receitas globais’, que possam ensinar a organização a criar a forma certa de seguir e desenvolver estratégias de ação; cabe a cada um, de acordo com a exigência do mercado, descobrir a melhor forma de destacar-se nesse mercado”. Portanto, apesar da característica de universalidade, manter o foco no indivíduo como gerador de conhecimento é fundamental ao sucesso corporativo, determinando estruturas de gestão particulares em cada organização.

- **Mudanças tecnológicas:** são inegáveis as transformações tecnológicas que sofremos nos últimos trinta anos, desde equipamentos de uso doméstico até a robotização de linhas inteiras de produção. Mais do que um fato sem volta, esse é um fenômeno social que reze nossa estrutura sociocultural por meio das redes sociais e das modernas plataformas de comunicação. José Ernesto Lima Gonçalves, em seu artigo

“Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviço”, afirma:

A tecnologia faz parte do dia a dia das empresas. Elas se acostumam logo a conhecer a tecnologia embutida em seus produtos e serviços, a tecnologia utilizada para produzi-los, a tecnologia empregada no controle do processo produtivo e a tecnologia característica da gestão do negócio. Alguns desses aspectos sempre recebem ênfase maior que os demais, seja por formação dos executivos, pela conjuntura ou por outro fator. (GONÇALVES, 1994, p. 65)

Dessa forma, podemos constatar que o mundo do trabalho sofreu e vem sofrendo diariamente com a mudança de funções por conta da tecnologia. Cabe ressaltar, nesse contexto, o conceito apresentado por Gonçalves (1994, p. 64): “tecnologia consiste em um conjunto integrado de conhecimentos, técnicas, ferramentas e procedimentos de trabalho, que pode ser manual ou aplicado na produção econômica de bens e serviços”. Aliás, convém considerar que o emprego não é ameaçado pela tecnologia como ferramenta usual, visto que ela vem, isto sim, para facilitar processos e lhes garantir maior confiabilidade.

Desde que os recursos tecnológicos passaram a mediar cada vez mais as relações de trabalho, o que parece ameaçar o emprego é exatamente a forma como as competências humanas lidam com esse novo ambiente, tendo em vista sua interferência em aspectos como a empatia.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2014) define empregabilidade como a capacidade de o indivíduo assegurar e manter um trabalho digno, progredir dentro da empresa e entre os empregos, e fazer face à evolução das tecnologias e condições do mercado de trabalho. Sobre isso, Gonçalves (1994, p. 65) explica que:

a organização funciona a partir da operação de dois sistemas que dependem um do outro de maneira variada. Existe

um sistema técnico, formado pelas técnicas, ferramentas e métodos utilizados para realizar cada tarefa. Existe também um sistema social, com suas necessidades, expectativas e sentimentos sobre o trabalho.

As mudanças tecnológicas, portanto, representam muito mais do que apenas o desenvolvimento de ferramentas e equipamentos; referem-se a uma mudança na forma de gerenciar e alavancar o conhecimento. Assim, mercados, empresas e pessoas são suscetíveis ao avanço tecnológico e devem se adaptar para promover o melhor desempenho a cada um dos integrantes do processo organizacional.

- **Desregulamentação:** quanto menor for a regulamentação do Estado nas operações privadas, mais maduro será o mercado. A análise da regulamentação, no sentido de identificar excessos, pode tornar-se uma barreira de entrada para novos negócios, sobretudo em razão da burocracia e dos entraves gerenciais envolvidos. É necessário deixar o Estado mais ágil e menos controlador das atividades empresariais, de modo a garantir a concorrência – para que as pessoas aprendam a escolher – e a abertura a oportunidades reais de colocação.
- **Aumento do poder do cliente:** o cliente não significa apenas lucratividade, essa é apenas uma consequência da forma como ele é cuidado. O comando da atividade de consumo está nas mãos dele; basta considerarmos que demitimos organizações inteiras quando mudamos de canal ao assistir à TV.

O cliente é quem deve estar no centro da cadeia de produção das empresas. Entender essa importância implica às empresas a promoção de mudanças na forma de fazer gestão. É preciso reconhecer que os clientes internos e externos estão cada vez mais ágeis, possuem mais informações acerca das empresas e tomam decisões em tempo real. Todo pensamento estratégico deve estar direcionado a conhecer, reconhecer e monitorar o que o cliente sente, percebe, necessita e deseja. O futuro das



organizações dependerá diretamente da forma como os clientes as percebem e do vínculo construído a partir das relações de consumo.

- **Customização:** customizar significa adaptar ou personalizar. Quanto maior for a capacidade da empresa em customizar produtos e serviços para o atendimento à necessidade dos clientes, maior será a possibilidade de retê-los. Os clientes já não se conformam mais a uma sensação de “massa”. O que procuram é algum tipo de sentimento de unicidade, ou seja, que eles são particulares para as marcas, mesmo em mercados globalizados. O segredo, assim, está em chegar cada vez mais perto dos clientes para que, por meio de um relacionamento direto, se possa reconhecer suas necessidades de forma antecipada. O processo de customização abriu um universo de novas possibilidades às empresas, no sentido de desenvolverem relações duradouras com seus clientes.
- **Desintermediação:** esse é o processo em que a empresa se aproxima do cliente por meio da eliminação de intermediários, o que permite baixar ao máximo o número de parceiros ou processos entre quem produz e quem consome. Originalmente o *e-commerce* nasceu para trazer ao mercado a tentativa de minimizar ao máximo essa cadeia, porém seu maior desafio passou a ser o fato de os parceiros de logística muitas vezes não cumprirem as expectativas do cliente. O novo ambiente, norteadado pelo avanço das tecnologias de comunicação e pelo aumento do poder do cliente, tirou as empresas da zona de conforto criada por décadas de controle sobre as relações de consumo.

Essa reeducação de consumo e o avanço das ferramentas de tecnologia determinarão que a desintermediação se faça cada vez mais intensamente, visto que o consumidor procurará estabelecer uma relação direta com as marcas. Esses elementos

demandam transformações das relações entre organizações, clientes e colaboradores, trazendo de forma definitiva a necessidade de uma gestão integral nas empresas.

Importante considerar que abordar novos perfis profissionais e novas carreiras não envolve apenas estabelecer uma relação futura entre formação e atuação profissional. As atividades laborais estão diretamente relacionadas à necessidade social de cada época, ou seja, o perfil final do profissional deve corresponder ao que a sociedade em seu tempo exige.

Dessa forma, entender as mudanças do mercado e como as organizações se comportam diante delas é fundamental para interpretar as relações laborais. Analisando as mudanças sociais e o novo panorama do trabalho, é possível prever as novas áreas de conhecimento. As organizações têm apresentado muitas variações ao longo do tempo, de modo a tornar necessário acompanhar fatores como: “o mundo em acelerada mudança, o impacto do desenvolvimento tecnológico, as novas formas de organização e configuração empresarial, novos produtos e serviços e novos processos de trabalho” (CHIAVENATO, 2014, p. 84).

No que tange às áreas profissionais mais relevantes ao mercado nas próximas duas décadas, podemos indicar as relacionadas à estética, aos cuidados com a saúde, a viagens, tecnologia e engenharia aplicadas, agronegócio e consumo responsável. Relacionadas ao desenvolvimento de novas áreas, e para garantir a sustentabilidade dos novos postos de trabalho, algumas competências agregadas a esse novo profissional merecem destaque:

- qualificação profissional técnica – graduação, pós-graduação e MBA em instituições que demonstrem chancela na área de negócios;
- pelo menos dois idiomas com fluência;
- ter desenvolvido alguma atividade social, como voluntariado;
- comunicação, habilidade relacional e capacidade de decisão;

- foco no desenvolvimento da própria carreira.

O “novo trabalhador” apresenta preocupação e foco sobre a sua qualificação profissional, porém, segundo Lacombe e Heilborn (2015), convém considerarmos que “as empresas não podem escolher se treinam ou não seus empregados, porque as pessoas são admitidas com qualificações genéricas e toda empresa tem suas peculiaridades”. A qualificação, então, pode ser ou não oferecida em ambiente empresarial, a exemplo de escolas de gestores e de manufatura. Ainda, ressaltamos que a qualificação ocorre basicamente de modo formal e informal – o primeiro refere-se à formação em instituições oficiais, como universidades e escolas técnicas; o segundo refere-se ao conhecimento adquirido em processos não oficiais de ensino, seja na própria empresa seja em atividades cotidianas.

Além da qualificação profissional, “o maior desafio das organizações é descobrir, atrair e reter pessoas talentosas” (MALSCHITZKY, 2002, p. 33). Quanto maior o investimento de uma organização em capital intelectual de qualidade, menor serão suas falhas.

O que podemos concluir é que o novo profissional esperado pelo mercado congrega competências técnicas com habilidades pessoais e de tomadas de decisão com foco em resultados. De forma engajada e ética, esse novo trabalhador é multitarefa. Originário das crises econômicas, das forças tecnológicas e das mudanças sociais, busca autonomia, agrega força criativa e fomenta novas políticas às empresas.

## 6.2 Novas estruturas mentais $\times$ inteligência artificial

▶ Vídeo



Para que possamos analisar o desenvolvimento social e o surgimento de novos padrões individuais no mercado de trabalho, é importante salientarmos o papel que as estruturas mentais –

as quais possibilitam a aquisição de conhecimento, sobretudo o pensamento e a inteligência – desempenham na vida do trabalhador atual.

As estruturas mentais, ou esquemas, são padrões que permitem ao sujeito formas organizadas de elaboração do pensamento. Wadsworth (1996 *apud* TAFNER, 2019) define os esquemas (operação, assimilação e acomodação, segundo a teoria de Jean Piaget) “como estruturas mentais, ou cognitivas, pelas quais os indivíduos intelectualmente se adaptam e organizam o meio”. Conforme explica Pulaski (1986 *apud* TAFNER, 2019):

esquema é uma estrutura cognitiva, ou padrão de comportamento ou pensamento, que emerge da integração de unidades mais simples e primitivas em um todo mais amplo, mais organizado e mais complexo. Dessa forma, temos a definição de que os esquemas não são fixos, mas mudam continuamente ou tornam-se mais refinados.

À medida que nos desenvolvemos, esses esquemas vão se tornando mais complexos. Aprendemos, por exemplo, a processar e a diferenciar estímulos, refinando nossas ações cotidianas. Em uma sociedade na qual a velocidade da informação e o uso constante de mecanismos digitais permeiam nossos relacionamentos, a inteligência passou a ser uma estrutura mental determinante.

Essa capacidade de resolver problemas é um dos grandes diferenciais do trabalhador do conhecimento. É preciso saber resolver problemas e, mais do que isso, oferecer à organização respostas diferentes a eles. Estamos diante de uma revolução dentro e fora das empresas, onde as capacidades humanas passam a ser o grande ponto de diferenciação entre as empresas, e não mais somente os atributos tecnológicos.

Dessa forma, consideramos como novas estruturas mentais o **pensamento sistêmico** e a **inteligência emocional**, variantes das estruturas tradicionais propostas pela psicologia cognitivista e adaptadas às mudanças da Sociedade do Conhecimento. Não basta

mecanizar ou automatizar; precisamos de pessoas preparadas para operar, de forma inteligente, as máquinas, e garantir sustentabilidade nos processos relacionais que envolvem as organizações. Vale, então, conceituar essas novas estruturas mentais, como se demonstra a seguir.

- **Pensamento sistêmico:** pensar de forma sistêmica é ter a visão integral da organização. O estudo da administração de empresas, contudo, com a Revolução Industrial do século XIX, nasceu voltado à área de produção. É apenas no século XX, com as dificuldades e limitações da ciência tradicional, que o conceito do pensamento sistêmico passa a ter importância. A relevância em entender o pensamento sistêmico como uma das novas estruturas mentais exigidas pela sociedade contemporânea está na forma como resolvemos os problemas a partir da ótica sistêmica. Como apontam os autores Dolci, Bergamaschi e Vargas (2013, p. 40), “os novos desafios que os administradores passam a enfrentar são ‘sistemas de problemas’ ou problemas organizacionais, imersos em contextos problemáticos, que não podem ser tratados separadamente”. A capacidade, portanto, de relacionar as variáveis dos problemas organizacionais atuais e analisar suas consequências com foco no sistema vivenciado pela empresa cotidianamente é, sem dúvida, um determinante de sucesso. Isso comprova a relação direta entre a gestão do conhecimento e o pensamento sistêmico, fundamentando a importância desse último como estrutura mental decisiva no indivíduo que integra esse modelo de gestão.
- **Inteligência emocional:** até a década de 1990 acreditava-se que mensurar o coeficiente de inteligência intelectual (QI) era o suficiente para entender e avaliar o comportamento humano. Com a evolução da ciência e, sobretudo, da psicologia, percebeu-se que existiam outros fatores que impactavam de

forma decisiva o comportamento humano. Os elementos descritos nesse conceito fundamentam a inteligência emocional (IE) como uma nova estrutura mental, ou seja, o destaque na motivação, na persistência, no controle de impulsos, na resiliência e na empatia. Esses são itens determinantes no perfil do novo trabalhador na sociedade atual.

Conforme destacamos, mecanizar empresas não garante competitividade. Ao contrário, é o elemento humano de alto nível de qualificação – o qual possui as novas estruturas mentais para operar e determinar a análise qualitativa do que a máquina faz – que trará a liderança às empresas.

Nesse contexto de mudança e avanço tecnológico, um dos assuntos de maior discussão é a entrada cada vez mais intensa da inteligência artificial (IA) no mercado de trabalho. Nota-se uma miopia de análise quando se supõe que essa tecnologia substituirá postos de trabalho ou garantirá maior eficiência nas empresas somente por sua existência.

A IA, uma tecnologia contemporânea, criada na década de 1940 e marcada pela Segunda Guerra Mundial, é uma ciência multidisciplinar (LIMA; PINHEIRO; SANTOS, 2014). Os primeiros estudos sobre inteligência artificial, considerando o contexto histórico, voltaram-se à necessidade de desenvolver métodos tecnológicos para análise balística, quebra de códigos e cálculos para projetos de armas nucleares. É uma nova ciência que se serve de conceitos da computação e da psicologia cognitiva para tentar traduzir atividades humanas em máquinas.

Dessa forma, surgiram as primeiras pesquisas direcionadas à construção de computadores com o objetivo de realizar processamentos matemáticos. Sobre isso, Cassiano Maschio (2018) nos traz alguns números:

no Brasil, existem cerca de 17 mil bots, que registram um tráfego mensal de 800 milhões de mensagens, segundo o

Mapa do Ecossistema Brasileiro de Bots, produzido pelo Mobile Time. Estudos apontam que 50% da força de trabalho será substituída até 2050; as empresas reduzirão cerca de U\$ 8 bi em seus custos anuais até 2022; haverá aumento da produtividade; será a revolução no mercado de trabalho.

A inteligência artificial e suas aplicações, segundo podemos observar, irão otimizar, flexibilizar e customizar as organizações nos próximos anos. Vale considerar, porém, que nesse cenário surgem as novas atividades profissionais embaladas pela tecnologia e pelas novas estruturas mentais (pensamento e inteligência).

Por trás de um *chatbot* (ferramenta de IA para atendimento), por exemplo, existem inúmeros profissionais que operam na funcionalidade para deixá-la mais eficiente. Outro elemento fundamental é que robôs, programados com IA, não incorporam valores humanos. A construção desses valores ocorre a partir da experiência individual e social, não podendo ser aprendida mecanicamente. Isso nos garante singularidade nesse processo.

A inteligência artificial e suas aplicações estão revolucionando nossas vidas, mas podemos afirmar que as competências humanas, a exemplo das estruturas mentais descritas nesta seção, fazem a diferença no contexto do trabalho. Nesse sentido, devemos ter “medo” de perder o emprego pela robotização se estivermos, na verdade, perdendo a nossa “humanidade”. Nas próximas décadas, muita coisa será desenvolvida pela inteligência artificial e pela engenharia aplicada, como carros autônomos, veículos voadores, drones para entregas, pré-atendimento ao cliente, mundos virtuais, aplicativos de compra etc. A parte do trabalho correspondente ao que nos torna diferentes e insubstituíveis, ou seja, o pensamento, será de nossa competência.

Como Maschio (2018) também afirma, é muito difícil que os robôs sejam capazes de entender nossas emoções e idiosincrasias (características peculiares). Será necessário, então, que estejamos

prontos para conviver com as facilidades e limitações que encontraremos neles.

Novos cenários surgirão, novas tecnologias assumirão postos de trabalho, novas oportunidades de trabalho nascerão. O futuro será a soma de pessoas, processos e sistemas inteligentes, focados em resultados rápidos e confiáveis.

### 6.3 O futuro do gestor organizacional

▶ Vídeo



Ao longo deste livro refletimos, por diversas vezes, o quanto a nossa sociedade mudou e está em transformação. Estamos em uma rota cheia de desafios intensos para empresas e pessoas; por isso, não podemos mais fazer gestão como nos anos 1980 ou 1990.

A Era do Conhecimento, já conceituada nas seções anteriores, teve um impacto maior na sociedade e nas empresas do que teve a Revolução Industrial no século XIX. Tantas foram as mudanças. No interior desta obra focamos, várias vezes, a tríade: pessoas, processos e sistemas.

Cada um desses elementos passou a ter um valor determinante na organização. As pessoas, mudaram (novas estruturas mentais passaram a ser exigidas); os sistemas, por sua vez, ficaram compartilhados e tecnicamente mais poderosos (sistemas de gestão que hoje são compartilhados por empresas e por áreas, otimizando e customizando processos internos). Já os processos, passaram a ser mapeados, avaliados e mensurados para garantir fluidez nas decisões e impedir gargalos gerenciais.

Nesse contexto de flexibilização o gestor teve que mudar. O primeiro desafio que ele teve de enfrentar no novo cenário foi o de entender a importância da informação para a sua tomada de decisão. Tal elemento afigurou-se, então, determinante ao futuro



do novo gestor organizacional, já que a função desempenhada por ele na sociedade atual está diretamente relacionada à gestão da informação, como comprovamos ao longo deste livro com inúmeras afirmações e citações.

Com o conhecimento como principal ativo das organizações, gestores se viram obrigados a transacionar entre diferentes culturas e saber se adaptar às mudanças de forma rápida. Ao se pensar o futuro da gestão organizacional, esse cenário de diversidade não passaria despercebido.

Mais do que fazer gestão de pessoas no sentido individual do processo, o futuro do gestor organizacional passa por saber gerenciar “pessoas diferentes” em espaços e rotinas igualmente diferentes.

Não nos restam dúvidas de que as empresas vencedoras e que se mantenham de forma sustentável no mercado dependerão diretamente da qualidade do conhecimento que forem capazes de gerar e aplicar em seus processos produtivos.

Assim, a forma de gerenciar aponta para um futuro em que a distribuição do conhecimento tácito (individual) e a capacidade de oportunizar a socialização desse conhecimento (conhecimento social ou de grupo) serão as principais atribuições do gestor organizacional.

A capacidade de mudar seu comportamento e sua reação de forma rápida, demonstrando adaptabilidade em novos cenários e tolerância na vivência em grupo, está na base do futuro gestor organizacional. Como apresentamos anteriormente, não serão as novas tecnologias que ameaçarão os postos de trabalho, e sim a deficiência no desenvolvimento das nossas capacidades humanas, incluindo as novas estruturas mentais – pensamento sistêmico e inteligência emocional.

Outro aspecto importante no futuro do gestor organizacional é a capacidade de funcionar como gestor da mudança, como

profissional que exerce influência positiva no comportamento das pessoas. Trata-se de ser capaz de agir como elemento positivo no caos que muitas vezes está instalado nos processos desorganizados e nas empresas desestruturadas.

Hoje, não basta tomar decisões, é determinante fazer isso de forma sistêmica, integrada, compartilhada e visando a antecipar os impactos que essas decisões terão na entidade. Um gestor de perfil atual vive na incerteza, agindo a favor das mudanças que se revelam necessárias. Essa não é uma tarefa fácil. Habilidades e competências técnicas, gerenciais, comportamentais e de decisão, coerentes com esse panorama, serão exigidas desse profissional.

Esse é o cenário atual e futuro do gestor organizacional. O maior desafio, contudo, não está em mudar processos, mas em mudar pessoas, renovar valores e, assim, provocar a inovação.

## **Considerações finais**

Em um panorama como o que se apresenta, revestido de incertezas e desafios constantes, sabemos que, para garantir o sucesso das empresas, e, concomitantemente, o sucesso das pessoas, é preciso investir no conhecimento. Cotidianamente, passamos por uma intensa turbulência de modificações sociais, políticas e culturais. É imprescindível ter paciência, resiliência e processos estruturados para que as organizações possam enfrentar e superar esse período de forma a oportunizar crescimento, e não perdas. O caminho, por vezes será árduo, mas ao final dele estaremos mais fortes.

Vimos a importância em considerar, além dos elementos formadores do indivíduo como fontes primárias do conhecimento, a natureza diversa dos grupos e as ferramentas que oportunizam a gestão do conhecimento nas empresas. Esse será o caminho da mudança, da agilidade informacional, do compartilhamento e da diversidade.

A empresa do futuro, que se dedica hoje a esse objetivo, será descentralizada, funcionará sob a égide da ética, com gestores envolvidos e capazes de mobilizar seus liderados. As atividades laborais também estarão reformuladas com novos postos de trabalho, novas profissões e novos métodos de contratação e gestão de pessoas.

A capacidade que uma empresa tem em atender as expectativas de seus colaboradores e clientes é o grande determinante de sucesso no mercado corporativo. Muitos são os elementos de análise, muitas são as propostas.

## Ampliando seus conhecimentos

Para aprofundar o conteúdo apresentado neste capítulo, sugerimos a leitura e o filme a seguir.

- FOER, Franklin. *O mundo que não pensa: a humanidade diante do perigo real da extinção do homo sapiens*. São Paulo: LeYa, 2018.

Um texto inteligente e claro, por meio do qual o leitor poderá refletir sobre o papel da tecnologia e os seus impactos no nosso cotidiano.

- *EX\_MACHINA*. Direção: Alex Garland. Produção: Andrew Macdonald; Allon Reich. Reino Unido, EUA: Universal Pictures, 2015. 1 filme (108 min.), color.

Este filme viabiliza supor as possibilidades em torno da inteligência artificial, favorecendo reflexões importantes sobre aspectos éticos e consequências relacionadas a essa tecnologia.

## Atividades

1. Com qual objetivo as organizações utilizam as informações sobre clientes, produtos e serviços no gerenciamento?

2. Entre os elementos fundamentais na análise de mudança do mercado de trabalho, explique o aumento do poder do cliente.
3. Por que o pensamento sistêmico é importante como nova estrutura mental exigida ao profissional contemporâneo?

## Referências

- BECK, Ulrich. *O que é a globalização?* São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- BORGES, Livia de Oliveira; MOURÃO, Luciana (org.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 2013.
- CAPRA, Fritjof. *O ponto de mutação*. São Paulo: Cultrix, 1982.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Manole, 2014.
- DOLCI, Pietro Cunha; BERGAMASCHI, Eloisio; VARGAS, Lilia. Visão sistêmica do pensamento sistêmico: uso de mapas conceituais. *Revista Adm. FACES Journal*, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p. 33-50, jan./mar., 2013. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/96562/000915116.pdf?sequence=1>. Acesso em: 18 fev. 2019.
- DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2009.
- GATES, Bill. *A empresa na velocidade do pensamento*. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.
- GIL, Antonio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviço. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 1, n. 34, p. 63-81, jan./fev., 1994. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n1/a08v34n1>. Acesso em: 19 fev. 2019.
- KOLODNY, Harvey. O processo de mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 4, p. 4-7, jul./ago. 1994. Disponível em: [https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901994000400014.pdf](https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901994000400014.pdf). Acesso em: 20 fev. 2019.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. *Administração: princípios e tendências*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

LIMA, Isaías; PINHEIRO, Carlos A. M.; SANTOS, Flávia A. Oliveira. *Inteligência artificial*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MALSCHITZKY, Nancy. Empregabilidade x empresabilidade: o ambiente empresarial deve estimular o desenvolvimento profissional. *Revista FAE Business*, n. 2, jun. 2002.

MASCHIO, Cassiano. *O mercado de trabalho na era dos bots e da IA*. São Bernardo do Campo, 24 set. 2018. Disponível em: <https://canaltech.com.br/inteligencia-artificial/o-mercado-de-trabalho-na-era-dos-bots-e-da-ia-123330/>. Acesso em: 18 fev. 2019.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). *SINUS 2014: compartilhando responsabilidades na promoção da justiça – guia de estudos*. Disponível em: <http://sinus.org.br/2014/wp-content/uploads/2013/11/OIT-Guia-Online.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2019.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas; FONSECA, João Gabriel Marques. *Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão*. São Paulo: Makron Books, 1997.

SOUZA, Edela L. P. de. A motivação para o poder. *Revista de Administração*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, p. 26-30, jan./mar., 1985.

TAFNER, Malcon. *A construção do conhecimento segundo Piaget*. Disponível em: <http://www.cerebromente.org.br/n08/mente/construtivismo/construtivismo.htm>. Acesso em: 18 fev. 2019.

TEÓFILO, Romero Batista; FREITAS, Lucia Santana de. O uso da tecnologia da informação como ferramenta de gestão. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 4, 22-24 out. 2007, Resende: AEDB, 2007. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/artigos2007.php?pag=34>. Acesso em: 15 fev. 2019.



# Gabarito

---

## 1 A psicologia: do estudo da alma à Era Industrial

1.
  - a) Esse é o conceito do *estruturalismo*, que tem como principal método aquele usado por Wundt para investigar os fenômenos da mente, qual seja, a “introspecção”, o olhar para dentro. O objetivo consistia em descrever de maneira simples o que estava ocorrendo durante os sentimentos e as sensações.
  - b) Como o próprio nome traduz, o foco dessa corrente é a função ou o funcionamento da mente humana. Para a corrente psicológica denominada *funcionalismo*, a mente teria condições de ajudar o indivíduo a interpretar e se ajustar ao meio ambiente. Essa compreensão foi influenciada diretamente pela Teoria da Seleção das Espécies, de Charles Darwin, e seu conteúdo evolucionista.
2. Os elementos que formam o aparato cognitivo são os seguintes: linguagem, percepção, atenção, memória e aprendizagem. O reconhecimento da importância desse sistema, assim como de seus elementos formadores, produz impacto direto na gestão empresarial, uma vez que o seu funcionamento adequado ou inadequado causará efeitos na gestão de pessoas, na formação de equipes e no desenvolvimento de talentos.
3. A linguagem é um sistema de códigos que usamos e processamos ao longo da vida para contextualizarmos nossas

experiências. Dominá-la oferece liberdade de ação às pessoas, além de ser fundamental para a decodificação das informações aprendidas.

## **2 O novo ser social na sociedade contemporânea**

1. Os componentes básicos do plano de negócios são: missão, visão, valores e suas políticas, além de um descritivo básico de *marketing*, análise de finanças e estratégias.
2. Quanto maior o volume de conhecimento adquirido por uma organização, mais rapidamente ela irá responder às demandas de seus clientes internos e externos. Dessa forma, a velocidade será determinante para que o cliente decida entre concorrentes.
3. Os ativos intangíveis impactam em todo o processo de gestão, sobretudo no que se refere aos modelos mentais, comportamento, atendimento e qualificação profissional.

## **3 A psicologia das organizações e seu papel na gestão do capital intelectual**

1. Doenças e estresse ocupacionais, modelos de liderança e os indicadores de bem-estar no ambiente laboral.
2. Na tríade entre “pessoas, processos e sistemas”, o gerenciamento de pessoas se torna ainda mais imprescindível. Isso porque, o gestor deverá transitar entre o reconhecimento, a análise e a decisão de processos que envolvam diretamente pessoas, além de se articular com a gestão da informação por meio de sistemas integrados.



3. A flexibilidade comportamental é a capacidade de rever nossos conceitos, que nos remete à possibilidade de mudança de atitude e adesão a novas ideias, algo que muitas vezes precisamos em cenários de incertezas.

## **4 Pessoas e seus conflitos**

1. A percepção é uma importante ferramenta cognitiva por meio da qual podemos entender o mundo circundante. Assim, a capacidade de o gestor perceber sua equipe e as variáveis atuantes no processo de gerenciamento é fundamental para que a gestão do conflito aconteça de forma satisfatória.
2. Porque o conflito é inerente às relações humanas, já que nem sempre as pessoas compartilham o mesmo ponto de vista.
3. A habilidade da visão compartilhada garante ao gestor a prática sistêmica na organização, além de possibilitar o engajamento da equipe na formação de um novo conhecimento.

## **5 Gestão pelo conhecimento e psicologia aplicada**

1. O conhecimento organizacional se constitui a partir do processo de conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, evitando que o conhecimento permaneça apenas em nível individual.
2. A incerteza é um aspecto inerente aos ambientes com foco na inovação e gestão pelo conhecimento. A principal função dos gerentes é direcionar a confusão contínua quando um novo conhecimento é gerado, em prol da criação do conhecimento organizacional, de forma a garantir estabilidade na equipe e eficiência nos processos.

3. Basicamente, a socialização do conhecimento se dá mediante ferramentas de compartilhamento, como palestras, *workshops*, manualização e práticas em grupos de trabalho, de modo a garantir que o conhecimento se torne explícito e oportunize, assim, que a socialização ocorra.

## **6 A laboridade e o trabalhador do conhecimento**

1. As entidades utilizam as informações com o objetivo de conquistar o mercado e garantir maior eficiência aos seus processos de gestão.
2. Atualmente, o cliente ocupa lugar central na cadeia de valor das empresas em seus propósitos de gestão e em suas políticas. Cabe ao cliente tomar a frente na decisão de compra, na escolha e na determinação de valor agregado a produtos e serviços.
3. Pensar sistemicamente é ter a capacidade de perceber que a empresa é mais do que apenas seus processos. O pensamento sistêmico oferece a capacidade de pensar de modo integral, considerando todos os elementos integrados na gestão: pessoas, processos e sistemas.





Código Logístico



58440



Fundação Biblioteca Nacional  
ISBN 978-85-387-6463-2



9 788538 764632