

A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

A SERVIÇO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Adelcio Machado dos Santos¹

RESUMO

A Psicologia Organizacional e do Trabalho se ocupa, especificamente, do como e do porquê fazer nas organizações e no trabalho em geral. Ademais, busca especializar-se na persecução das pessoas apropriadas para alimentar o crescimento e treiná-las para exercer fainas necessárias à organização. Por fim, esta disciplina desempenha papel estratégico para a excelência organizacional, fundamental para afrontar desafios competitivos, tais como a globalização, o uso das novas tecnologias e do capital intelectual. Serve, destarte, para a Gestão do Conhecimento, consistente na criação, acesso, transferência e conversão em ativo organizacional. Esta disciplina gera mecanismos e procedimentos dedicados a estimular a formação de competências e prover a ampliação generalizada do conhecimento relevante em todos os níveis desejados. A articulação da Psicologia Organizacional com a Gestão do Conhecimento pode melhorar o atendimento aos clientes e o relacionamento com os *stakeholders*, aumentar a autonomia dos empregados, atrair e reter os melhores colaboradores, facilitar a obtenção da informação e a criação de novos conhecimentos. Outrossim, facilita e incentiva a aprendizagem, localiza e utiliza o potencial intelectual dos funcionários, acelera o processo da aprendizagem em todos os níveis da empresa, explora o conhecimento humano, as habilidades e o potencial dos funcionários, concebe e otimiza processos eficazes e alavanca melhores práticas. Em resultado, utiliza a inteligência dispersa na organização, adota decisões de melhor qualidade, cria novos processos operacionais e promove a integração das ilhas do conhecimento existentes na organização.

Palavras-chave: Psicologia Organizacional. Gestão do Conhecimento. Método Sistemico.

¹ Pós-Doutor pela Universidade Federal de Santa Catarina. Docente e Pesquisador da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp). Administrador (CRA/SC nº 21.651). Endereço: Rua D. Pedro II, nº 176, Apto. 402 – 88101-320, São José (SC) Brasil. E-mail: adelcio@redelnet.com.br.

ORGANIZATIONAL AND LABOUR PSYCHOLOGY

THE SERVICE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT

ABSTRACT

Labour Organizational Psychology deals specifically with how and why to do something in organizations and in labour in general. Besides, it seeks for being specialized in looking for people who are suitable to feed growth, and train these people to do activities which are necessary for the organization. Finally, this discipline performs a strategic role for the organizational excellence, vital to face competitive challenges such as globalization, the use of new technologies and of the intellectual capital. It fits, thus, the Management of Knowledge, consistent in creation, access, transference and conversion into organizational active. This discipline originates mechanisms and procedures dedicated to stimulating the formation of competences and provide a general widening of relevant knowledge in all the desired levels. The articulation of the Organizational Psychology with the Management of Knowledge can improve the assistance to clients and the relationship with stakeholders, increase the autonomy of the employees, attract and keep the best collaborators, to make it easy to obtain information and the creation of new knowledge. Likewise, it stimulates a new learning, making it easier, finds and uses the intellectual potential of the workers, accelerates the learning process in all levels of the company, exploits human knowledge, conceives and optimizes efficient processes and levers better practices. As a result, it uses the disperse intelligence in the organization, adopts better quality decisions, creates new operational processes and promotes the integration of the islands of knowledge which exist in the organization.

Keywords: Organizational Psychology. Management of Knowledge. Systemic Method.

A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO A SERVIÇO DA GESTÃO

DO CONHECIMENTO

Aprendizagem consiste em agregar novos conhecimentos. O processo de aprendizagem é dinâmico, ativo e global, uma vez que possibilita a troca de informações. A aprendizagem pode ainda ser concebida como um processo de autoavaliação, isto é, de reflexão para a ação. Fleury e Fleury (1997, p. 19) sustentam que “aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou

experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento”.

A aprendizagem é concebida por Cabral e Nick (2004, p. 27) como o “processo de transformação relativamente permanente do comportamento, em resultado do desempenho prático ou experiência de certas tarefas específicas”.

Cabral e Nick (2004) apresentam ainda diversas teorias da aprendizagem desenvolvidas na área da Psicologia, entre as quais cabe destacar as seguintes:

a) teoria de aprendizagem cognitiva: essa teoria postula os processos cerebrais como variáveis intervenientes, uma estrutura cognitiva para o *que é aprendido* e a aprendizagem como resultado de uma reestruturação do modo individual de *perceber*. Portanto, opõe-se às teorias de estímulo-resposta que enfatizam as respostas reforçadas e evitam o uso de construtos cognitivos centrais como conceitos explicativos.

b) teoria da aprendizagem intencional: modelo teórico baseado no princípio da motivação propositada (intencionalidade) da aprendizagem. Essa teoria se revestiu de um caráter intersistemas, na medida em que foi influenciada pelos princípios gestaltistas, por certos conceitos psicanalíticos, pelo que foi influenciada pelos princípios gestaltistas, por certos conceitos psicanalíticos, pelo instintivismo e pelo conceito de processo mediatório. Para o criador dessa teoria, a aprendizagem consiste em um esforço para atingir um objetivo, sendo que o que se aprende é uma série de sinais ou expectativas, em que o indivíduo percebe a natureza da situação e reage em função ou de acordo com essas percepções.

c) teoria da atitude de aprendizagem: modelo desenvolvido por Harry F. Harlow, a que deu o nome de *learning set theory*, segundo o qual o que um indivíduo tem de aprender é um princípio de relação e não uma série de estímulos e respostas. O meio ambiente adquire o *status* de força motivadora primária do comportamento e o impulso de curiosidade exploratória é mais forte do que qualquer impulso biológico. Dessa forma, a aprendizagem consiste no resultado de uma disposição ativa para solucionar problemas, não de uma aquisição passiva de aptidões práticas.

O conceito de aprendizagem organizacional, no entender de Ruas (2005), pode ser compreendido a partir de diversas perspectivas, encontrando seu maior desenvolvimento no campo da psicologia ao longo de sua história evolutiva. A

aplicação da aprendizagem em nível organizacional foi condicionada, mormente, como uma coletividade da aprendizagem organizacional, do treinamento e do desenvolvimento. O processo de aprendizagem individual exerce um impacto significativo no conceito e nas práticas de aprendizagem organizacional, pois essa se inicia a partir dos indivíduos.

Ruas (2005, p. 27) assim conceitua a aprendizagem organizacional:

[...] é um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais.

Vários modelos se propõem a analisar a dimensão individual do processo de aprendizagem. Desde o início, os pesquisadores que atuam com base na concepção da socialização da aprendizagem individual, abordam o dilema existente entre aprendizagem individual e organizacional.

Nesse sentido, Argyris e Schön (1996 apud Ruas, 2005) afirmam que as organizações não se constituem simplesmente como coleções de indivíduos, embora não existam organizações sem essas coleções. Do mesmo modo, a aprendizagem organizacional não é simplesmente aprendizagem individual, ainda que se reconheça que o aprendizado nas organizações somente é viável por meio da experiência e da ação dos indivíduos.

Desde o início as pesquisas evidenciam uma ênfase profunda no papel da aprendizagem individual na aprendizagem organizacional. O sistema da aprendizagem organizacional é visto como algo que depende completamente da aprendizagem individual e que está diretamente ligado ao conhecimento compartilhado por todos os membros da organização. O fluxo principal desse foco da aprendizagem organizacional é considerar os indivíduos como agentes para as organizações de aprendizagem.

De acordo com Ruas (2005, p. 18):

A aprendizagem organizacional ocorre na medida em que os integrantes da organização experienciam uma situação problemática e a investigam empregando um olhar organizacional, conseguindo identificar as lacunas entre o esperado e os resultados de suas ações presentes. A partir disso, respondem a este fato com um processo de pensamento e ações que os levam a modificar seus modelos mentais em relação à compreensão dos fenômenos organizacionais e reestruturar suas atividades de forma a alcançar os resultados previamente esperados.

Fleury e Fleury (1997) também abordam a relação entre aprendizagem individual e aprendizagem organizacional. O processo de aprendizagem de uma organização não somente envolve novos mapas cognitivos, que possibilitam compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como também a definição de novos comportamentos, que evidenciam a efetividade do aprendizado individual.

As organizações, ainda que não possuam cérebros, têm sistemas cognitivos e memória. Elas desenvolvem rotinas, ou seja, procedimentos relativamente padronizados, com o fim de lidar com problemas internos e externos. Estas rotinas vão sendo incorporadas, de maneira explícita, ou inconsciente, na memória organizacional. A mudança comportamental, na realidade, não constitui o único indicador de que a aprendizagem aconteceu, mas a possibilidade de este conhecimento poder ser recuperado pelos membros da organização (FLEURY; FLEURY, 1997).

Nesse sentido, um conceito simples de organizações que aprendem foi proposto por Garvin (1993 apud Fleury; Fleury, 1997), como o de organizações capacitadas para criar, adquirir e transferir conhecimentos e para modificar seus comportamentos com o fim de possibilitar a reflexão sobre estes novos conhecimentos e *insights*.

Todavia, segundo Fleury e Fleury (1997), embora o conceito seja simples, difícil é operacionalizá-lo no dia a dia da organização, ou seja, como uma organização, seja ela uma empresa, uma universidade, um hospital, pode desenvolver uma dinâmica constante e permanente de aprendizagem e mudança.

Outra importante linha de pesquisa acerca da aprendizagem organizacional investiga a empresa como um sistema de aprendizagem, ou seja, um processo através do qual as organizações entendem e gerenciam suas experiências. Sob essa perspectiva, as organizações são percebidas como capazes de processar a informação e de adquirir, interpretar e distribuir informações pela organização. A finalidade consiste em aumentar sua habilidade de procurar, codificar, distribuir e interpretar a informação externa, isto é, fazer com que a organização eleve sua capacidade de absorção (RUAS, 2005, p. 19).

Ainda conforme Ruas (2005, p. 21), na literatura relacionada à aprendizagem organizacional, há também um enfoque direcionado para a perspectiva cultural da organização. A cultura é apresentada como um mecanismo

de construção de significados, responsável por guiar e formar os valores, comportamentos e atitudes dos funcionários. É com base nos valores que os comportamentos são guiados, sendo que a cultura de uma organização impõe coerência, ordem e significado, além de permitir a institucionalização de uma estrutura tendo em vista a construção de sentidos de modo a facilitar a interpretação de eventos pouco conhecidos.

A construção do processo de aprendizagem organizacional se dá socialmente à medida que um indivíduo interage com o ambiente do qual participa na criação da realidade, sendo compreendido como um agente ativo e construtor da realidade na qual se encontra inserido, da mesma maneira que a realidade organizacional também é socialmente construída. A função dos indivíduos como aprendizes consiste em construir significados, adquirindo e influenciando os processos de aprendizagem e o desenvolvimento do conhecimento em sua trajetória de participação (RUAS, 2005). Numa perspectiva mais recente, a aprendizagem organizacional tem sido vista como a busca para assegurar e desenvolver condições de competitividade, produtividade e inovação em condições tecnológicas e de mercado incertas. E muitas empresas têm procurado estabelecer percursos por meio dos quais as mesmas concebem e organizam conhecimento e rotinas em suas atividades e em sua cultura, além de adaptarem e desenvolverem eficácia organizacional por intermédio do desenvolvimento e aproveitamento das diversas competências de seus recursos humanos (RUAS, 2005).

Importa salientar ainda que aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento, conforme salienta Ruas (2005, p. 22), compreendem “dois conceitos desenvolvidos paralelamente na nova economia” e, com frequência, recorrem um ao outro em suas definições e práticas.

Ademais, também o que se tem constatado é que boa parte da literatura de aprendizagem organizacional e das organizações de aprendizagem não esclarece o que os autores e pesquisadores entendem por conhecimento, embora seja corriqueira a declaração de que o propósito central da aprendizagem organizacional reside na produção do conhecimento.

A compreensão da aprendizagem organizacional e sua conexão com a geração de conhecimento organizacional encontra-se ainda pouco clara. Esse problema foi identificado por Nonaka e Takeuchi (1997 apud Ruas, 2005) ao afirmarem que nas teorias sobre aprendizagem organizacional falta a visão de que o

desenvolvimento do conhecimento constitui aprendizagem. Não obstante, essas teorias concentram seu foco na aprendizagem individual, deixando de contemplar ou desenvolver uma visão inclusiva de aprendizagem num nível organizacional.

À luz do magistério da lavra de Gephart (1996 apud Ruas, 2005), a essência de uma organização de aprendizagem é um sistema aberto de informação e conhecimento e isso deveria ser abordado como um tema central dentro das organizações.

Nonka e Tacheichu (1997 apud Ruas, 2005) defendem que a chave para as organizações obterem mais conhecimento consiste na transformação do conhecimento tácito em explícito, sendo que grande parte do conhecimento é criada por gerentes intermediários. Essa exigência para converter conhecimento tácito em explícito tem sido uma visão forte da atual teoria de aprendizagem. Tal abordagem tem sido discutida como sendo um processo organizacional essencial, discutindo-se como é possível realizar a transferência do conhecimento individual para a organização e como esse conhecimento pode ser empregado pela organização.

Sob essa perspectiva associada ao conhecimento, a aprendizagem organizacional pode ser entendida como um processo de mudança no estado do conhecimento, implicando sua aquisição, disseminação, refinamento, criação e implementação de conhecimento. Também pode ser entendida como a habilidade para adquirir informação diversa e compartilhar entendimento comum de forma que este conhecimento possa ser explorado. Além disso, a aprendizagem organizacional pode ser compreendida como uma habilidade para desenvolver *insights* e conhecimento, efetuado associações entre passado e atividades futuras.

Em parte o conhecimento organizacional é armazenado nos indivíduos na forma de experiência, habilidades e competências; e em parte, na organização, na forma de documentos, registros, regras, regulamentos e padrões. Uma parcela do conhecimento entre uma organização e os indivíduos é complementar e parte incongruente em virtude do sistema de crenças de cada um.

Com base nesse entendimento, afirma Ruas (2005) que a aprendizagem organizacional em seu nível mais básico recorre à aquisição de compreensão, experiência, técnicas e práticas que são, em certo grau, novas para a organização. A aprendizagem desse tipo se torna em novos pensamentos e ações, mudanças de comportamento e modelos mentais subjacentes, e no redesenho de práticas organizacionais. O sucesso da aprendizagem organizacional

depende diretamente da capacidade da organização de ver as coisas de modos diferentes, obter novos *insights* e compreensões, além de adotar novos padrões de comportamento.

A aquisição de conhecimento está diretamente relacionada ao processo de aprendizagem, sendo mais amplo e mais profundo do que a simples acumulação de dados e informações. A aprendizagem pressupõe uma tensão entre o novo e o velho conhecimento, além da transformação do conhecimento presente na memória de um indivíduo. Esse contexto de aprendizagem acontece quando conceitos, estruturas e capacidades são criados, ou se desenvolvem à luz do conhecimento que é novo ao indivíduo (RUAS, 2005).

Levar em conta a relação entre conhecimento e aprendizagem também significa salientar os tipos diferentes de conhecimento fundamentais nas situações de trabalho assim como a diversidade de tipos e níveis de aprendizagem. E como conhecimento e aprendizagem encontram-se conectados, esses tipos de conhecimento podem ser aprendidos e podem ser empregados num nível superficial ou num domínio mais profundo. Alguma aprendizagem ínfima pode fazer diferença em relação à perspectiva do indivíduo, enquanto que uma aprendizagem mais significativa pode conduzir a uma reconceitualização do que dá suporte às suas suposições e valores.

A Psicologia, tal como as demais Ciências Humanas que surgiram fragmentando seu objeto de estudo, subdivide-se em diversos ramos de conhecimento, denotando a sua forma dicotomizada de tratar os fenômenos psíquicos. As condições históricas que permitiram o aparecimento das dicotomizações sujeito-objeto, essência-existência, indivíduo-sociedade nas demais ciências humanas, também as originaram em psicologia. Nesse sentido, a separação da Psicologia em diversos ramos de conhecimento é uma das maneiras formais de conceder a realidade e os fenômenos humanos. Assim, a Psicologia se tornou uma das áreas mais diretamente habilitada a subsidiar a práxis funcional. A Psicologia Organizacional e do Trabalho, uma de suas subáreas, propõe-se a fornecer parte dos fundamentos epistêmicos para a compreensão de fatos e solução de problemas laborais, mormente interações humanas.

No entanto, o início do estudo de qualquer matéria, preliminarmente, demanda a formalização de um conceito operacional da mesma, permitindo ao neófito lograr acesso a informações basilares, avultando o objeto epistemológico,

história do conhecimento, autores e obras dignas de destaque. De acordo com o magistério dado à luz por Pasold (2003), conceito operacional consiste na “definição estabelecida ou proposta para uma palavra ou expressão, com o propósito de que tal definição seja aceita para o efeito das idéias expostas”. Destarte, acolhe-se o seguinte magistério da lavra de Zanelli (2002, p. 29):

Se temos que optar por uma denominação resumida, Psicologia Organizacional parece transmitir o escopo da área de estudo e atuação. Como qualquer especialidade da Psicologia, aqui também nos interessa, fundamentalmente, os comportamentos que distinguem o ser humano como um indivíduo, ou seja, um participante com características singulares entre os membros de sua espécie. Interessam igualmente as possibilidades de previsão, e as leis gerais que se possam aplicar ao comportamento, consideradas as condições do ambiente em que se insere. Desde as origens da área, a tenção que se dirige ao trabalhador e ao trabalho não pode ser desvinculada do contexto organizacional. Qualquer tipo de trabalho ocorre, ou está associado de algum modo, a uma organização ou a várias organizações. A idéia de organização, necessariamente, inclui pessoas se comportando para atingir seus fins. Esses argumentos parecem justificar a opção por Psicologia Organizacional. Além disso, Psicologia Organizacional talvez seja o nome mais difundido no Brasil para quem quer se referir aos conteúdos da área.

As concepções de indivíduo e de sociedade, assim como a relação entre ambas essas instâncias, constituem um fundamento central da Psicologia. Tanto o paradigma pautado no idealismo, cujo modelo epistemológico privilegia a atividade do sujeito como fonte de todos os conhecimentos, quanto à psicologia experimental, que se desenvolveu a partir dos padrões de conhecimento objetivista das Ciências Naturais, têm como pano de fundo uma visão da natureza humana desvinculada de sua produção material e social. As origens dessas representações no pensamento, isto é, a forma como a Psicologia apresenta o indivíduo e a sociedade abstratamente, podem ser captadas a partir da situação do indivíduo na sociedade que, por ser dicotomizada no seu próprio modo de existir, necessita ser explicada de uma forma que não revele sua base material histórica.

A Psicologia, última análise, constitui uma Ciência, o que significa a utilização de certo método para estudar o seu objeto. Esse método científico procura superar as afirmações superficiais do senso comum, utilizando a observação atenta

e controlada dos fenômenos psicológicos com o objetivo de chegar a conclusões gerais a respeito deles. É pertinente trazer à colação o magistério da lavra de Aguiar (1981, p. 96):

Personalidade – é um conjunto de traços psicológicos com propriedades particulares, relativamente permanentes e organizadas de forma própria. Ela se revela na interação do indivíduo com seu meio ambiente e individualiza a maneira de ser, de pensar, de sentir e de agir de cada pessoa. O conhecimento das características de personalidade do indivíduo permite uma certa previsão da maneira pela qual ele poderá sentir, pensar, ser e agir em determinadas circunstâncias. No entanto, o comportamento do indivíduo resulta não apenas das forças da personalidade, mas também de uma interação dele (características psicológicas, com uma forma própria de organização) com o meio externo. A complexidade das forças que geram determinados comportamentos torna-se maior quando se observa que determinados traços psicológicos de um indivíduo são mais relevantes em algumas situações do que em outras, e que a própria organização desses traços também pode ser modificada à medida que o indivíduo interage com o meio. Portanto, o estudo da personalidade não nos possibilita rotular os indivíduos e prever seus comportamentos com certeza absoluta. A personalidade pode ser modificada por fatores externos e internos.

Para Cória-Sabini (1990), a Psicologia está interessada na descrição e na explicação do comportamento humano. Isso envolve a análise das ações manifestas de um indivíduo, bem como dos sentimentos, pensamentos, atitudes e valores que determinam tais ações. O objeto desta Ciência jaz no humano, ser tão complexo que sempre escapa e ultrapassa as definições que dele se fazem. Através de seu objeto de estudo, a psicologia se defronta com uma variedade de teorias explicativas sobre o homem e sobre os fenômenos que o cercam. Apresenta, por isso mesmo, perspectivas teóricas e técnicas que chegam a ser opostas. Apesar dessa divergência, o que caracteriza sua especificidade é que ela trata de uma dimensão especial de fenômenos, que não se confunde com manifestações puramente fisiológicas ou sociais.

Ao longo do tempo, esta Ciência procurou se colocar de maneira autônoma, definindo claramente seu objeto de estudo, sua história, um campo de pesquisas e um conceito de homem. Enfim, uma área de conhecimento cuja especificidade é dada pela possibilidade de um ponto de vista teórico e de uma prática sobre o comportamento.

Sua metodologia exhibe características peculiares, já que o observador é, ao mesmo tempo, sujeito e objeto. Uma análise crítica da Psicologia, portanto, radical e de conjunto, pode-se colocar em evidência que essa ciência estaria predominantemente direcionada para as necessidades e interesses dos grupos

minoritários que detêm o poder econômico e político na sociedade atual. Isso permitiria apontar que ela não se preocupa adequadamente com as necessidades reais dos grupos majoritários, cujos modos de viver e de ser não se enquadram nos modelos previstos e valorizados pela psicologia tradicional.

A Psicologia, com as tentativas de explicação dos processos psicológicos ora privilegiando o sujeito do conhecimento, ora o objeto; abstém-se de encontrar o movimento contraditório real entre o pensamento e a realidade, o teórico e o prático, e, finalmente, de captar o ideal, enquanto representação do movimento real que ocorre a nível objetivo e subjetivo contraditoriamente. Vale mencionar que a Psicologia não é um campo unificado de conhecimentos. Ela é formada por corpos de conhecimento muito distintos entre si, com origens muito diversas e que expressam concepções sobre o ser humano geralmente discordantes umas das outras (CUNHA, 2002).

É importante verificar que os paradigmas da Psicologia incluem, sempre, uma concepção da problemática individual inserida no terreno das relações sociais. E não poderia ser diferente, uma vez que o ser humano não existe isoladamente. Assim, quando o psicólogo organizacional e do trabalho almeja utilizar conhecimento em sua práxis, deve estar ciente das implicações políticas e culturais que tal atitude pode conter.

Colimando-se os fundamentos epistemológicos norteadores das Ciências Humanas, é possível considerar-se que as representações formais da relação indivíduo-sociedade permanecem orientando a psicologia educacional. Isto pode ser constatado através da análise dos fundamentos epistemológicos que inspiram os trabalhos em desenvolvimento humano. Posto que não constituindo conjunto de conhecimentos monoliticamente, configura-se inegável a solidez de seu estatuto epistemológico.

A questão central de uma abordagem histórica e crítica em Psicologia é que o indivíduo é um ser histórico e que, portanto, a unidade indivíduo-sociedade deve constituir-se o seu objeto real de estudo e não as abstrações desprovidas de sua base concreta. Isso tanto no âmbito da Psicologia Geral quanto nas suas diversas ramificações. No que mormente se refere à Psicologia Organizacional, é uma questão que precisa ser colimada, porque, nessa esfera, a separação entre sujeito e objeto continua sendo a maneira pela qual vem sendo tratado o seu objeto de estudo. A relação indivíduo-sociedade na psicologia educacional é representada de

forma subjetivista, objetivista ou, então, através da noção de um processo de interação recíproca entre o homem com suas potencialidades e o ambiente físico e social.

A compreensão do indivíduo como um ser histórico é uma condição imprescindível para uma possível redefinição do campo de estudo da Psicologia Organizacional e do Trabalho. A superação da visão do humano como um dado empírico a ser trabalhado, para que alcance o desenvolvimento individual devido e o ajustamento social exigido pela sociedade de classes antagônicas, efetiva-se somente através da consideração do indivíduo como um ser histórico.

Por conseguinte, à Psicologia incumbe o tratamento da sua unidade de análise, ou seja, a relação indivíduo-sociedade como sendo de natureza concreta, isto é, determinada a partir das contradições que se estabelecem nas relações sociais de produção. Destarte, os estudos dos processos psicológicos, que visem a compreensão da relação real indivíduo-sociedade, deverão buscar as contradições objetivas do processo histórico e social do indivíduo na sociedade, que se concretiza através do trabalho sua atividade prática, e o desvelamento de suas representações parciais e abstratas a nível do pensamento individual e das ideias coletivizadas.

Preleciona Bergamini (1981, p. 17):

Atravessamos a era da Psicologia. A preocupação com a compreensão do comportamento humano está presente em quase todas as áreas da vida de cada um e de todos. O cinema, o teatro, os romances as revistas e jornais, enfim todos os meios de comunicação de que o homem dispõe, refletem esse grande interesse e comprovam a tese inicial de que o momento da civilização atual está voltado para o exame e a reflexão sobre esse grande tema. Já é passada a época do encanto pela tecnologia; se, por um lado, ela ainda nos fascina, por outro tem-se constituído em fonte de dificuldades e desajustamentos emocionais. Acreditou-se que a felicidade haveria de surgir com as facilidades da automação e, assim, engenheiros, cientistas e inventores produziram até hoje uma idade técnica que é *realmente maravilhosa*, mas que nem sempre satisfaz os *corações* e as mentes dos homens que trabalham nas suas máquinas, nem os consumidores que se beneficiam dos seus produtos. Importantes problemas psicológicos têm origem no fato de que a esse nosso (maravilhoso) desenvolvimento industrial e técnico não resultou uma correspondente satisfação afetiva e emocional das pessoas.

Um trabalho psicológico pode contribuir muito, auxiliando os gestores a aprofundarem seus conhecimentos sobre as teorias de diversas áreas do conhecimento, redefinindo-as e sintetizando-as em ações deflagradoras da eficiência, eficácia e efetividade.

À guisa de conclusão, faz-se mister trazer à colação o magistério de Fiorelli

(2004, p. 24, grifo nosso).

Conclui-se que fatores socioculturais arraigados e questões ligadas a cada pessoa, aos grupos, aos processos e outras facilitam ou constituem barreiras notáveis para o trabalho de mudança comportamental, configurando-se um desafio contínuo no ambiente atual de extraordinária competitividade e constantes mudanças. A Psicologia, enquanto *ciência do comportamento*, é um instrumento à disposição do Administrador como apoio nessa busca de contínuo aumento da eficiência dos processos e da melhoria da Qualidade de Vida. Os consistentes avanços da Psiquiatria e da Psicologia no tratamento dos transtornos mentais e o fortalecimento do conceito de interdisciplinaridade também vêm ensejando crescente cooperação entre psiquiatras, psicólogos e psicanalistas. Cada vez mais, *conjugam-se* a atuação da Psiquiatria, medicamentosa por eleição, à da Psicologia e da Psicanálise, essencialmente relacional.

A pesquisa se destinava à verificação da relevância da Psicologia Organizacional na Gestão do Conhecimento, na Era Complexa.

Para tanto, utilizou-se o Método Sistêmico, cujo fulcro reside na Teoria Geral dos Sistemas (Pasold, 2003) único suscetível de deslindar a complexa conjuntura ensejada pela globalização, à luz do construto da lavra de McGrew (apud Adolfo, 2001) para quem globalização refere-se a processos atuantes em escala global, que ultrapassam fronteiras nacionais, integrando e conectando comunidades e organizações em novas combinações de espaço-tempo, fazendo o planeta mais interconectado. Destarte, implica um movimento de distanciamento da ideia sociológica clássica da sociedade como sistema bem delimitado e sua substituição por uma perspectiva que se concentra na forma como a vida social está ordenada ao longo do tempo e do espaço. De acordo com o magistério de Barbosa (2001), o fenômeno não jaz somente nas notícias difundidas internacionalmente, visto que repercute na própria dinâmica das economias e sociedades cada vez mais influenciadas pela produção das multinacionais, pela entrada de capitais na Bolsa, pela inovação tecnológica e bens de consumo importados e pela presença crescente dos temas de política internacional na agenda nacional dos respectivos Estados.

Outrossim, vale considerar a existência da estrutura sócio-econômica denominada Era do Conhecimento, cuja precípua característica consiste na seguinte:

[...] a tecnologia deixa de ser uma preocupação apenas técnica para assumir, também, uma importância estratégica, sendo um dos elementos fundamentais da gestão do conhecimento e da obtenção de vantagem competitiva. No mundo atual, na maioria das áreas de negócios, a tecnologia exerce um papel-chave (SORDI, 2005, p. 23).

A palavra “psicologia” deriva de dois termos gregos, a saber: *psiqué*,

significando “expiração, alma, vida”; e *logia*, termo derivado de *logos* que significa “estudo de, tratado a respeito”. Assim, num sentido etimológico, a psicologia seria o estudo da alma ou a ciência da alma, confundindo-se com a própria história da Filosofia.

As especulações em torno da natureza humana iniciaram-se na Grécia Antiga, por meio dos filósofos. Acreditavam eles que todo ser humano possuía uma contraparte imaterial do corpo, de onde provinham os processos psíquicos, dos quais o cérebro seria apenas mediador. Durante séculos, foi como estudo da alma que Psicologia existiu.

A Psicologia, propriamente dita, configurou-se disciplina autônoma e independente da Filosofia apenas no ano de 1879, por meio da criação efetuada por Wundt, do primeiro laboratório exclusivamente dedicado aos estudos psíquicos.

Destarte, a Psicologia passa a ser considerada como ciência, pelo simples fato de os cientistas a ela se dedicarem experimentalmente. Mas é importante ressaltar que, apesar de ser considerada ciência, a psicologia nem sempre tem condições de fazer uso das técnicas experimentais das Ciências Exatas e da Terra.

Já no início do século XX, emergiram várias escolas psíquicas que sucederam umas às outras dando origem às visões que atualmente predominam nas investigações psicológicas. Entre essas escolas pode-se citar: estruturalismo, funcionalismo, behaviorismo, gestaltismo e psicanálise. Com isso, desenvolveu-se o campo próprio de estudo da Psicologia.

De acordo com Teles (1974), a Psicologia procura buscar recursos que propiciem a compreensão do homem por meio de seu comportamento, para facilitar a convivência consigo mesmo e com o outro. Em outras palavras, a Psicologia pretende fornecer ao indivíduo os subsídios necessários para que ele saiba lidar consigo e com as experiências que a vida que proporciona.

Para Bock et al. (2002), o que diferencia a Psicologia dos demais ramos das Ciências Humanas, cada um desses ramos embora enfoque o humano de modo particular, reside no estudo da subjetividade: é esse seu modo particular, específico de contribuição para a compreensão da totalidade da vida humana. Essa subjetividade humana se expressa por meio de seu comportamento.

O comportamento não envolve somente as reações externas que a pessoa expõe, mas também as atividades da consciência e mesmo do inconsciente, num plano indiretamente observável. Teles (1974) ainda acrescenta que, como estudo

científico do comportamento, a psicologia deve procurar alcançar três objetivos principais, quais sejam: a descrição, a predição e o controle do comportamento.

A descrição é a primeira etapa buscada pelo cientista do comportamento. Refere-se à necessidade de se explicitar de forma clara as condições nas quais o fenômeno ocorre, sem qualquer referência ao significado. Já a predição, o segundo nível a ser alcançado pelo cientista, só pode ser efetuado nas áreas da psicologia, onde hipóteses foram comprovadas e relações de causa-efeito estabelecidas por meio de estudos criteriosos. Quanto ao terceiro objetivo, compreende a capacidade de manipular o comportamento dos indivíduos, através de determinadas técnicas.

No seio da Psicologia identificam-se várias áreas específicas que se voltam para o estudo de um determinado contexto. Entre estas áreas situa-se a Psicologia Organizacional, objeto da pesquisa em curso, que investiga a interação desta com a Gestão do Conhecimento.

Por conseguinte, ficou patente a relevância da aludida interação, visto que o conhecimento mantém sólida natureza psíquica.

Igualmente, sob pena de ineficiência e ineficácia, qualquer estratégia de Gestão do Conhecimento deve colimar os saberes emanados da Psicologia Organizacional e do Trabalho. Destarte, com esta inferência, fica provido o objetivo geral da pesquisa. Também fica patente a consecução dos objetivos específicos, colimando que:

- I – ficou evidenciado a conexão entre o desempenho humano e organização de uso intensivo do conhecimento;
- II – procedia a proposta da necessidade do uso da multidisciplinaridade e o método sistêmico, pela complexidade da era em curso;
- III – o relatório da pesquisa, ontologicamente, consiste em abordagem qualitativa;
- IV – ficou correlacionado comportamento organizacional e Gestão do Conhecimento;
- V - A Gestão do Conhecimento não apenas é relevante, mas *condicio sine qua non* para a sustentabilidade organizacional a longo termo;
- VI - a pesquisa proporciona condições para compreensão acerca da interatividade entre a Psicologia Organizacional e a Gestão do Conhecimento;
- VII - sugestão do método sistêmico se mostrou adequado à pretensão

teleológica da pesquisa.

REFERÊNCIAS

ABREU, Aline França. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração: uma abordagem multidisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2005.

_____. **Psicologia aplicada à administração: uma introdução à psicologia organizacional**. São Paulo: Atlas, 1981.

_____. **Psicologia aplicada à administração: teoria crítica e a questão ética nas organizações**. São Paulo: Excellus, 1992.

AUDY, Jorge Luis Nicolau; BRODBECK. **Sistemas de informação: planejamento estratégico e alinhamento estratégico nas organizações**. Porto Alegre: Bookamn, 2003.

BANOV, Márcia R. **Ferramentas da psicologia organizacional**. São Paulo: Cenaun, 2002.

BARROS, João Pinheiro Neto de. **Teorias da administração: curso completo. Manual prático para estudantes e gerentes profissionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento humano na empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

BOCK, Ana Mercês Bahia et al. **Psicologias: uma introdução ao estudo de psicologia**. 13. ed. reform. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2002.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CALDAS, Ricardo W; AMARAL, Carlos Alberto A. **Mudanças, razão das incertezas – introdução à gestão do conhecimento**. Brasília: UNB, 2004.

_____. **Mudanças, razão das incertezas: introdução à gestão do conhecimento**. Brasília: Ed. da UNB, 2004

CÓRIA-SABINI, Maria Aparecida. **Fundamentos de psicologia**. 2. ed. São Paulo: Ática, 1990.

CUNHA, Marcus Vinicius da. **Psicologia da educação**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. **Gestão do conhecimento**: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa: descubra como alavancar e multiplicar o capital intelectual e o conhecimento da organização. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____; MALHADAS JUNIOR, Marco Julio Olivé. **Psicologia nas relações de trabalho**: uma nova visão para advogados, juízes do trabalho, administradores e psicólogos. São Paulo: LTr, 2003.

FLEURY, A. & FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e inovação organizacional** - as experiências de Japão Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, Agostinho Borges de. **A psicologia, o homem e a empresa**. São Paulo: Atlas, 1988.

KOLB, David Allen; RUBIN, Irwin M.; MCINTYRE, James M. **Psicologia organizacional**: uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1978.

LEITE, João Batista Diniz; PORSSE, Melody de Campos Soares. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. In RUAS, Roberto Lima. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learn.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PONCHIROLLI, Osmar. **Capital humano**: sua importância na gestão estratégica do conhecimento. Curitiba: Juruá, 2005.

RUAS, Roberto Lima. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

REZENDE, Denis Alcides. **Sistemas de informações organizacionais**: guia prático para projetos em cursos de administração, contabilidade e informática. São Paulo: Atlas, 2005.

_____; ABREU, Aline França. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ROSSATO, Maria Antonieta de. **Gestão do Conhecimento**: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível. Rio de Janeiro: Interciências, 2003.

SVEIBY, Karl E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. São Paulo: Saraiva, 2005.

TELES, Antônio Xavier. **Psicologia moderna**. 11. ed. São Paulo: Ática, 1974.

VASCONCELOS, Maria José Esteves de. **Pensamento sistêmico**: o novo paradigma da ciência. 4. ed. Campinas: Papyrus, 2002.

ZANELLI, José Carlos. **O psicólogo nas organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002.