

# **Capacitação em Psicologia Organizacional: Introdução à Psicologia Organizacional - Comportamento Produtivo e Contraproducente das Pessoas**

Professora: Maria de Fatima Feitoza Barros  
Psicóloga CRP 15/0305

Os comportamentos produtivos dizem respeito ao desempenho no trabalho e comportamento organizacional de cidadania, como auxílio aos companheiros de trabalho.

Os comportamentos contraproducentes incluem agressão, sabotagem roubo e ausência do trabalho.

Para que uma organização alcance seus objetivos, os funcionários devem desempenhar suas tarefas com alto nível de eficiência.

Isso vale tanto para organizações governamentais, nas quais um baixo desempenho significa o insucesso na prestação dos serviços públicos, como para as empresas privadas, onde o baixo desempenho pode significar a falência.

Do ponto de vista social, é do interesse de todos que as organizações tenham funcionários que desempenhem bem suas funções, pois esse bom desempenho aperfeiçoa a produtividade organizacional, que melhora diretamente a economia nacional.

**Pessoas => bom desempenho => motivação e habilidades necessárias.**

As práticas organizacionais e as condições de trabalho podem aprimorar essas habilidades ou servir como limitações que interferem no desempenho no trabalho.

Bom desempenho no trabalho requer => Habilidade e motivação => limitações organizacionais = treinamento inadequado => vai interferir negativamente no desempenho.

## **HABILIDADE E DESEMPENHO**

A maior parte dos esforços de seleção realizados pelos psicólogos organizacionais está na identificação das habilidades necessárias para determinadas atividades e na busca das pessoas que possuem essas habilidades.

Está provado que as várias medidas de habilidades têm relação com o desempenho no trabalho.

Sabemos que a natureza de um trabalho determina a combinação específica de habilidades necessárias.

Habilidades cognitivas prevêem o desempenho na maioria dos trabalhos. Quanto maiores as exigências mentais do trabalho, maior relação entre habilidade cognitiva e desempenho no trabalho.

Os psicólogos organizacionais já utilizam meios para combinar as habilidades pessoais às exigências de CHAOs (conhecimentos, habilidades, aptidões e outras características) e sabem que pode ser uma estratégia muito útil pra melhoria do desempenho.

Já sabemos também, a partir de estudos realizados, que os funcionários cujas habilidades combinam com seu trabalho estão mais satisfeitos.

Também sabemos que os funcionários que possuem as características necessárias para um bom desempenho no trabalho terão mais sucesso e estarão mais satisfeitos.

## **MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO**

A motivação é uma característica individual, mas ela pode se desenvolver no funcionário a partir das condições ambientais.

As tentativas das organizações no sentido de melhorar a motivação das pessoas que as fazem, têm ocorrido por meio de intervenções no ambiente ao invés de ser feita pela seleção individual.

Os psicólogos organizacionais têm direcionado sua atenção durante os processos de seleção para a avaliação das habilidades, ao invés de focarem na motivação.

Na busca da melhoria da motivação, a preocupação tem se voltado inicialmente para a estrutura do trabalho e para programas de incentivos.

## **COMPORTAMENTO CONTRAPRODUCENTE**

Todos os dias, em quase todas as organizações, algumas pessoas chegam atrasadas, outras faltam ao trabalho e outras pedem demissão.

Todos esses comportamentos típicos de abandono envolvem o fato de o funcionário não estar presente ao trabalho.

A maior parte das pesquisas sobre comportamentos de abandono consideram que eles são fenômenos relacionados.

Alguns pesquisadores defendem que a ausência e a rotatividade são reações alternativas da insatisfação no trabalho.

Ambas podem refletir tentativas do funcionário de escapar, temporariamente ou permanentemente, de situações consideradas desagradáveis.

**Ausência** – o não comparecimento do funcionário pode ser um problema grave para as organizações. Muitos trabalhos exigem a presença de alguém , principalmente quando a pessoa normalmente responsável pelas tarefas não está presente.

As ausências exigem que as organizações contratem mais pessoas do que o necessário para estarem disponíveis diariamente ou tenham substitutos à disposição. Esses substitutos podem ser outros funcionários que serão convocados a trabalhar um turno extra, com um adicional no salário.

As organizações que têm uma política projetada para controlar as ausências, seja por meio de recompensas pela frequência, ou por meio da punição, registram menor número de ausências.

A ausência por motivo de doença estava relacionada à satisfação no trabalho e ao gênero, (as mulheres insatisfeitas ficavam doentes mais frequentemente).

A ausência causada por outras circunstâncias está relacionada à estabilidade do trabalho e à política de ausência (organizações com funcionários mais estáveis e política menos restritivas, tinham mais ausências).

## ROTATIVIDADE

Em toda organização, os funcionários se demitem, de tempos em tempos. A demissão dos funcionários é chamada de rotatividade. A porcentagem da força de trabalho que deixa o emprego é chamada de taxa de rotatividade ou turnover.

Quando essa taxa se torna excessiva a força de trabalho da organização pode se tornar inexperiente e destreinada, resultando em ineficiência e dificuldades na consecução dos objetivos organizacionais.

A rotatividade não é um problema se aqueles que deixaram o emprego tinham desempenho ruim.

Estudos foram feitos sobre a relação entre desempenho no trabalho e rotatividade e percebeu-se que os funcionários de melhor e os de pior desempenho eram os que tinham maior probabilidade de pedirem demissão.

Para os de bom desempenho algumas providencias como bons aumentos de salário reduziram a rotatividade.

Nesse caso, a rotatividade pode ter resultados benéficos se bons substitutos puderem ser encontrados para os funcionários de desempenho ruim.

Encorajar a rotatividade => mais problemas que soluções => ambiente hostil e desconfortável para todos + consequências legais => discriminação.

Existem custos para a organização causados pela rotatividade => a seleção, o treinamento e a contratação de substitutos podem ser caros e consumir muito tempo.

As pessoas insatisfeitas com seu emprego provavelmente têm a intenção de se demitir, muitas vezes essa intenção é moderada pela taxa de desemprego.

## **AGRESSÃO, SABOTAGEM E ROUBO**

Apesar de exemplos relativamente raros, mas extremos, estarem no domínio da psicologia clínica, a questão do comportamento prejudicial para a organização, é importante para a psicologia organizacional.

A agressão contra outros no trabalho, a sabotagem e o roubo de bens da organização, podem resultar direta ou indiretamente em grandes custos monetários e pessoais para os funcionários e suas empresas.

As agressões físicas nem sempre são divulgadas, por isso muitos gerentes e supervisores podem ter sido atacados durante suas carreiras e, por isso, as porcentagens nessas situações serem tidas como baixas.

Isso pode acarretar custos altos pela perda de funcionários de bom desempenho, substituições, baixa produtividade pelo desequilíbrio das pessoas que trabalham onde tal coisa acontece.

A sabotagem também resulta em grandes custos monetários para as organizações. Ocorrem custos diretos e indiretos.

Os direitos derivam dos danos causados a ferramentas, equipamentos e propriedade. E os indiretos surgem da diminuição de produtividade que ocorre.

Os roubos podem causar a perda de milhões para a empresa. Em uma pesquisa nacional de varejo, descobriu-se que os funcionários são responsáveis por mais roubos do que os próprios clientes.

Os comportamentos contraproducentes têm sido estudados como sendo reações à frustração e insatisfação no trabalho.

Essa frustração começa com as limitações organizacionais que impedem não apenas o desempenho no trabalho, mas também o alcance dos objetivos pessoais.

Essas limitações podem envolver práticas organizacionais, comportamento da supervisão ou outros fatores que impeçam que os funcionários obtenham as recompensas desejadas pelo trabalho.

As organizações que têm uma política projetada para controlar as ausências, seja por meio de recompensas pela frequência, ou por meio da punição, registram menor número de ausências.

A ausência por motivo de doença estava relacionada à satisfação no trabalho e ao gênero, (as mulheres insatisfeitas ficavam doentes mais frequentemente).

A ausência causada por outras circunstâncias está relacionada à estabilidade do trabalho e à política de ausência (organizações com funcionários mais estáveis e política menos restritivas, tinham mais ausências).