

# **A PSICOLOGIA COGNITIVA E MEDIAÇÃO INFORMACIONAL COMO FACILITADORAS DE NOVAS ATITUDES NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

Domingos Luiz Palma \*

## **RESUMO**

O presente artigo fundamenta a importância da Psicologia Cognitiva e a mediação informacional no âmbito das organizações. O avanço tecnológico fez com que processos de gestão, baseados no taylorismo e fordismo, já não respondam às necessidades organizacionais atuais, que são ambientes complexos. Uma nova perspectiva de ação e alteração no arcabouço organizacional pode ser a Psicologia cognitiva, que busca a otimização de seus processos através dos modelos mentais. Essa otimização e superação das inúmeras dificuldades que podem estar presentes, tendem a ser uma realidade. Contudo, não se pode alcançar otimização, sucesso organizacional em detrimento do bem-estar do sujeito. Espera-se que a Psicologia Cognitiva possa contribuir para com o novo patamar organizacional.

Palavras-chaves: Mediação informacional, Psicologia Cognitiva, Comportamento organizacional.

## **ABSTRACT**

This article outlines the importance of Cognitive Psychology and an informational mediation in the scope of the organizations. Technological progress, did with management process in Taylorism and Fordism no longer answer the current organizational needs. A new perspective of action and alteration in the organizational structure may be Cognitive Psychology, in which this for an optimization of its process, through mental models. That optimization and overcoming of several difficulties which can be present tend to be a reality. However, we cannot reach optimization, organizational success due to the well-being of the person. Cognitive Psychology may contribute to a new landing of complexity in which organizational structures meet each other.

## **NOVOS RUMOS PARA UM TRABALHO QUE MUDOU:**

Não existe como negar tal realidade. O mundo de hoje vive em franco desenvolvimento tecnológico e extrema competitividade e mudança. A palavra que melhor caracteriza o momento é, sem dúvida, a “complexidade”. Essas mudanças são decorrentes do avanço econômico das últimas décadas, em particular, no mundo ocidental (Freitas, 2000). O cenário mundial sofre aceleradas transformações decorrentes do processo de globalização. Como consequência desse fenômeno, surge, portanto, a difusão da evolução tecnológica na sociedade em vários âmbitos. Como não poderia deixar de ser, as empresas procuram

---

\* Mestre em Psicologia Social e da Personalidade e professor do Curso de Psicologia da URI – Campos Frederico Westphalen.

acompanhar esses avanços, traduzidos na forma de gestões. O “certo” e o “errado” parecem ser formas antiquadas de um discurso anacrônico da eficiência máxima no mundo das organizações, quando se busca a excelência, então, podemos nos deparar com “n” alternativas, que apenas podem ser modismos do momento. Talvez devêssemos buscar uma nova postura gerencial que se distâncie de tudo que estamos acostumados a citar. Novas concepções, digamos mentalidade devem ser buscadas afim de absorver essa realidade. Consequentemente, ações diferenciadas devem ser introduzidas. Mas qual será o horizonte a ser buscado?

A era de gestões baseadas em ícones da eficiência e da eficácia, que foram Taylor e Ford (tais filosofias de gestões ainda co-existem), dão lugar a outras formas, ainda não bem balizadas e definidas no momento. Com o advento pós-industrial, a velocidade da informação e redes eletrônicas de rádio, televisão e computadores impuseram diretamente novas formas de pensar e agir, alterando os esquemas mentais e comportamentais.

A forma tradicional de trabalho está sendo alterada radicalmente. O que foi considerado algum tempo atrás como ferramentas de gestão não são pertinentes hoje em dia. Muito disso se deve ao surgimento do computador. O computador, com seus terminais, substituiu o sistema nervoso empresarial, antes realizado pelas comunicações escritas e orais; substituiu uma parte das atividades de decisão fornecendo informações e muitos critérios indispensáveis para tomar decisões. O robô, com seus braços, os seus olhos, substituiu a força muscular, os trabalhos nocivos e repetitivos. Na medida que essas máquinas absorvem o trabalho repetitivo de mera execução, liberam o trabalhador para atividades mais intelectivas. No interior da fábrica, as novas instrumentações tecnológicas, unidas às novas formas de organização, produzem uma completa e radical transformação mental (De Masi, 2001).

Formas de trabalho diferenciadas exigem, por exemplo, que os indivíduos sejam capazes de aprender o tempo todo e que possam utilizar a informação de forma adequada. Mais do que nunca, necessitam acompanhar tais processos que são vislumbrados em inúmeras áreas do saber humano. A biologia, a medicina e a informática, apenas para citar algumas, sofrem constantemente modificações. A Psicologia, como não poderia deixar de ser, não deve se omitir a esse fato. Acompanhar os processos tecnológicos e desenvolver ferramentas mais eficazes que possibilitem uma otimização em sua prática deveria ser o mote de qualquer profissional comprometido com os novos tempos. Não se trata de “descartar o lado humano”, o lado subjetivo, ou supervalorizar a competição dos novos tempos; muito antes, pelo contrário trata-se sim, de repensar o lugar de cada um em uma sociedade que vive profunda desigualdade, tanto de condições físicas como de conhecimentos, e por que não dizer até

mesmo de saúde mental. A tecnologia e o avanço do conhecimento podem ser uma saída, não uma panacéia mas de fato produzir uma democratização das informações. Afinal, a quem interessa a falta de tecnologia e de conhecimento?

Como discorre Lévy (1993), alguns autores consideram a técnica, a competitividade como as encarnações do mal, onde o devir coletivo torna-se impossível. Essa imagem da técnica como potência má mostra-se, não apenas inadequada, mas catastrófica. Ela desestimula o cidadão a pensar novas possibilidades e novos fazeres. Ora, em um mundo globalizado, a questão levantada torna-se condição *sine qua non* para sobrevivência. Cada vez mais o mundo caminhará para ambientes complexos.

Nesse sentido, Bandura (1977, 1989) nos mostra que a interação sujeito ambiente se dá de forma dinâmica e adaptativa. Só as pessoas com desempenhos satisfatórios nesses ambientes realizam trabalhos importantes e nesse sentido propiciam um sentimento de eficácia que é extremamente importante para elas, gerando inclusive segurança em futuras tarefas semelhantes a serem realizadas. As organizações, por serem ambientes extremamente complexos exigem desempenhos ótimos que necessitam de ações eficazes. É nesse contexto que temos o avanço computacional que é uma realidade inegável dentro das empresas. E disso surgem conseqüências.

Com o advento da informática, novas ações são necessárias, assim como novas formas de gestão, pois o manual, o trabalho proveniente do esforço físico (tão destacado por Taylor) perde seu sentido, uma vez que o mesmo trabalho pode ser substituído por uma máquina. Assim, o importante é o desenvolvimento cognitivo.

A Mediação computacional aparece como propulsora, por exemplo, de habilidades cognitivas que podem ser a base de um novo homem, mais dinâmico, com processo de decisão mais rápido e criativo, pois a tecnologia da informação com todas as suas ferramentas nos cria universos extremamente inovadores e complexos.

De acordo com Albertin (2001), as organizações estão cada vez mais utilizando tecnologia da informação (TI) como uma poderosa ferramenta que modifica as bases da competitividade e estratégia. A TI tem que ser encarada como uma das maiores e mais poderosas influências no planejamento das organizações, além de proporcionar uma agilidade nos processos decisórios, com margens de erro menores. Baldwin (1991) afirma que as mudanças provocadas pela TI são irreversíveis. As modernas tecnologias de informação e da comunicação propiciam uma melhora na qualidade de vida e nos negócios das empresas. Elas favorecem a informação democratizada, que acarreta uma maior participação dos funcionários

que ali se encontram. Além do mais, salienta-se que as TI propiciam ainda alterações na mente da pessoa, na sua cognição, potencializando sua atuação no campo de trabalho. Os processos cognitivos são estimulados com a mediação digital, pois exige maior concentração e processo atencional.

De acordo com Lévy (1998), a mediação digital remodela certas atividades cognitivas importantes que envolvem a linguagem, sensibilidade, conhecimento e a imaginação inventiva. A escrita, a leitura, a escuta, o jogo e a composição musical, a visão e a elaboração das imagens, a concepção, a perícia, o ensino e o aprendizado são reestruturados por dispositivos tecnológicos inéditos que começam a fazer parte da teia social.

A linguagem Logo, por exemplo, de acordo com Fagundes e Maraschin (1992), permite às crianças aumentarem sua capacidade de atenção, e representar o conhecimento. Essas possibilidades tecnológicas, até algum tempo atrás, eram imagináveis e nos indicam um aprimoramento cognitivo, tanto na esfera infantil como na adulta. A consequência lógica do estudo citado acima proporcionaria uma maior capacidade atencional no adulto, que desde a sua infância articula conhecimentos informacionais. Trabalhos recentes sugerem que tal fenômeno pode ser verificado através do constructo da Absorção Cognitiva (AC) de pessoas que trabalham, com a TI.

Desta forma, Agarwal e Karahanna (2000) afirmam que a AC significa uma disposição individual ou traço. É uma dimensão intrínseca da personalidade que conduz a um episódio de total atenção. A atenção individual é consumida pelo objeto de atenção. Estudos empíricos indicam que AC é um importante preditor de crenças úteis, com consequências em futuros comportamentos adaptativos.

De acordo com McKay e Fanning (1995), as crenças são identidades de pessoas. Definem sentimentos e a relação do indivíduo com o mundo, influenciando, dentre vários aspectos, as escolhas e perseverança; estabelecendo limites do que pode ser realizado, além de definir o que se pode esperar da vida, como satisfação e estados emocionais.

Já para Dilts, Hammbom e Smith (1993), as crenças são uma das estruturas mais importantes do comportamento, principalmente quando acredita-se em algo que está congruente com um determinado comportamento. Apesar disso, elas muitas vezes não seguem uma estrutura lógica de idéias. Sabe-se que as crenças não coincidem com a realidade, talvez por serem estabelecidas ao longo de nossas vidas, sendo possíveis de interpretações errôneas. As crenças são elementos fundamentais de adaptabilidade e de bem estar da pessoas na sua relação social.

Assim, Beck e Freeman (1993) afirmam que nossas crenças e comportamentos operam a serviço da adaptação da pessoa. O modo como se constrói os eventos, o que é sentido e como se está disposto a agir constituem unidades funcionais. O mau ajuste entre crenças e meio pode levar ao fracasso de uma atividade ou uma total inadequação.

Beck (1997) esclarece que os modelos cognitivos propõem o pensamento distorcido ou disfuncional, que agem no humor e no comportamento da pessoa, sejam comuns a todos os distúrbios psicológicos. A avaliação realista e a modificação no pensamento produzem a melhora no humor e no modo de agir. A melhora duradoura resulta da modificação das crenças disfuncionais da pessoa, em relação ao seu meio.

O processo adaptativo acontece por uma interação entre pensamentos, sentimentos e condutas do indivíduo. Pode-se entender as cognições como um conjunto de conhecimentos ou crenças. A partir disso, a pessoa estabelece um conjunto de estratégias que utiliza para aprimorar sua relação com o meio. Assim, as cognições são pensamentos ou auto-afirmações atuais de uma pessoa, bem como suas percepções, avaliações, atitudes, lembranças, objetivos, padrões, valores, expectativas e atribuições. Tem-se então, as estratégias mentais que vão sendo construídas e desenvolvidas. A cognição influencia nossas ações e emoções que podem alterar nossos modelos mentais (Reinecke, Dattilio e Freeman, 1999). Nesse sentido a mediação computacional como a (TI) são aspectos que podem proporcionar um desenvolvimento na vida humana.

## **PSICOLOGIA COGNITIVA E SUA COLABORAÇÃO NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL**

A Psicologia Cognitiva trabalha modelos mentais que são imagens, abstrações, pressupostos e histórias que compõem nossa mente. Essas imagens, abstrações e histórias enquadram o jeito de ser de cada um, de perceber as outras pessoas, as organizações e tudo ao redor, inclusive os sentimentos. Os modelos mentais determina o que é visto e sentido. Não se pode trabalhar em ambientes cada vez mais complexos sem antes construirmos “mapas mentais” cognitivos que irão determinar um parâmetro específico de comportamento. Todavia, os modelos mentais não são estáticos. São factíveis de aperfeiçoamentos que podem estar a serviço de uma melhor adaptação. Dessa forma, modelos mentais, como comportamentos padrões, podem ser alterados em prol de um bem estar e da adaptabilidade. Alguns teóricos da área de cognição defendem a possibilidade da alteração desses modelos. Assim, modelos mentais, considerados distorcidos, podem ser “trabalhados” (nos

treinamentos de salas de aula ou consultórios) no sentido de favorecer novas atitudes e novos comportamentos bem mais condizentes com a realidade que os cerca no sentido de incrementar o desempenho do sujeito nas organizações (Senge, 2000).

Senge citando Gardner (2002) afirma que nossos modelos mentais determinam não apenas a forma como entendemos o mundo, mas também como agimos. Os modelos são ativos, moldam nossa forma de agir. Se temos a crença de que não podemos confiar nas pessoas, agimos de forma diferente do que agiríamos se acreditássemos que são dignas de confiança. Felizmente, por mais distorcidos que sejam nossos modelos mentais, há sempre a possibilidade de alteração.

As alterações provenientes das técnicas inovadoras da Psicologia Cognitiva potencializariam uma nova configuração do ser humano no âmbito do trabalho, construindo organizações mais competitivas e extremamente motivadas, que continuamente estão em desenvolvimento e mudança. Certo desenvolvimento deve ser acompanhado de uma outra atitude inovadora dentro das empresas. Essa possível busca deve extrapolar o que foi apresentado até aqui e entrar em uma seara muito mais sutil, difícil e complexa que é a equalização do homem e seu ambiente de trabalho.

Nesse aspecto tanto, a organização como a pessoa inserida em seu contexto passam num crescimento como uma espiral rumo ao topo. Dessa forma, as mudanças estruturais nas organizações são uma realidade inequívoca. Essas transformações podem ser localizadas por alguns aspectos.

Kiernan citado por Chiavenato (1999) nos diz que as organizações entraram num período de permanente mudança e turbulência provocado por:

- 1) Aumento do poder de tecnologias da informação e de comunicação, eliminando as fronteiras políticas e organizacionais.
- 2) Globalização dos mercados, da concorrência que gera inovação gerencial.
- 3) Substituição de uma economia baseada em manufatura para uma economia baseada no valor do conhecimento, inovação e informação.
- 4) Crescimento de atuação da sociedade civil através de ONGS e associações.
- 5) O surgimento de formas inovadoras e inéditas de organizações empresariais bem como trabalhos desenvolvidos por equipes interdisciplinar e não- hierárquicas.

O poder de transformação dessas tendências, listadas acima, proporcionou mudanças complexas e de pouca previsibilidade.

Assim, as pessoas passam a ser a base da nova organização, com suas habilidades

mentais e comportamentais. As pessoas deixam de ser meros “Recursos humanos” das organizações e passam a ser consideradas agentes de modificação do ambiente com inteligência, características, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações e percepções idiossincráticas (Chiavenato, 1999).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A complexidade do mundo em que vivemos é uma realidade inquestionável. Essa transformação e dinamismo, sem dúvida, advém dos processos mediáticos que o computador e outras tecnologias geram. Essa mediação favorece o desenvolvimento de alguns processos cognitivos como a A.C. As crenças das pessoas também podem ser alteradas, repercutindo nos seus modelos mentais. Nesse aspecto, a Psicologia Cognitiva pode colaborar em adequar as crenças que por ventura sejam disfuncionais em diversos ambientes, inclusive empresas.

Tentar alcançar mais conhecimento, novas formas de melhorar nosso dia a dia, nossa sociedade, parece ser o desejo de todos. Contudo, somente esses fatores não significam mais felicidade, igualdade, saúde e bem-estar a todos. A tecnologia e o conhecimento devem ser acompanhados por uma profunda revisão ética das relações entre seres humanos. Assim, de nada adianta sermos reconhecidos futuramente como a “potência no conhecimento científico”, se não formos vistos como uma sociedade feliz, igualitária e mais fraterna. O conhecimento da tecnologia está aí para melhorar as relações entre cada um e como meio de não dominar o outro. A tecnologia e o conhecimento devem ser catalisadores e sinônimos de liberdade, criatividade, solidariedade e bem-estar de todos. As organizações do futuro devem proporcionar essa “revolução”, pois as consequências com certeza serão favoráveis. Quando se alcançar alguns desses pressupostos poder-se-á estar a caminho de algo realmente inovador.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGARWAL, R. & KARAHANNA, E. Time flies when you're having fun: Cognitive absorption and beliefs about information technology usage. **Mis Quarterly**. n. 24, 2000, p. 665-694.
- ALBERTIN, A.L. Valor estratégico dos projetos de tecnologia de informação. **Revista de Administração de Empresas**. n. 41, 2001, p. 42-50.
- BALDWIN, C. Y. What is the future of banking? **Harvard Business Review**. N. 68, 1991, p.144-161.
- BANDURA, A. Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. **Psychological Review**. n. 84, 1977, p.191-215.
- \_\_\_\_\_. Human agency in social cognitive theory. **American Psychologist**. n. 33, 1989, p. 344-358.

- BECK, A., & FREEMAN, A. **A terapia cognitiva dos transtornos de personalidade**. Porto Alegre: Artes médicas, 1993.
- BECK, J. S. **Terapia cognitiva: teoria e prática**. Porto Alegre: Artmed, 1997.
- DE MASI, D. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. (6<sup>a</sup>.ed.). Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DILTS, R., HAMMBOM, T., & SMITH, S. **Crenças**. São Paulo: Summus, 1993.
- FAGUNDES, L.C., & MARASCHIN, C. A linguagem Logo como instrumento terapêutico das dificuldades de aprendizagem: possibilidades e limites. **Psicologia: Reflexão e Crítica**. n. 5, 1992, p. 19-28.
- FREITAS, E. M. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **Revista de Administração de Empresas**. n. 40, 2000, p. 06-14.
- LÉVY, P. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática**. Rio de Janeiro: Ed:34, 1993.
- \_\_\_\_\_. **A máquina universo: criação, cognição e cultura informática**. Porto Alegre: Artmed, 1998.
- MCKAY, M., & FANNING, P. **Prisoners of belief: exposing and changing beliefs that control your life**. Oakland. CA: New Harbinger Publications inc, 1995.
- REINECKE, M. A., DATTILIO, F. M., & FREEMAN, A. **Terapia cognitiva com crianças e adolescentes: manual para prática clínica**. Porto Alegre: Artmed, 1999.
- SENGE, P. **A Quinta disciplina: caderno de campo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- \_\_\_\_\_. **A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. (10<sup>o</sup> ed.). São Paulo: Editora Best Seller, 2002.