

# UNIDADE 5

## ÊNFASE EM PESSOAS

---

### 5.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar as origens, contribuições e críticas feitas às Teorias da Administração com ênfase nas pessoas. Desenvolver uma reflexão sobre a presença dessas teorias administrativas em ambientes de informação.

### 5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Esperamos que, ao final desta unidade, você seja capaz de:

- a) reconhecer os princípios gerais da Teoria das Relações Humanas, da Teoria Comportamental e da Teoria do Desenvolvimento Organizacional;
  - b) identificar as características dessas teorias.
-



## 5.3 NÃO É POR SER INFORMAL QUE NÃO SERÁ IMPORTANTE

---

Nesta unidade será apresentado o lado informal das organizações, aquele que não aparece explicitamente, sendo muitas vezes não reconhecido ou até desprezado. Contudo, onde houver uma organização formal, lá estará a organização também informal, sendo a mola ou energia propulsora das Organizações da Informação. As organizações informais existem em qualquer tipo de organização e não apenas nas de informações.



## 5.4 ÊNFASE EM PESSOAS

---

Nesta seção serão estudadas a Teoria das Relações Humanas, a Experiência de Hawthorne, a Teoria Comportamental e a Teoria do Desenvolvimento Organizacional (D.O.).

### 5.4.1 Teoria das Relações Humanas

Sobre a Teoria das Relações Humanas serão abordadas: as origens, características, a Teoria de Campo de *Kurt Lewin*, o ciclo motivacional, liderança e comunicação e características das organizações informais.

#### 5.4.1.1 Origens

Como origens da Teoria das Relações Humanas, temos:

- a) a necessidade de humanizar e democratizar a Administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica;
- b) o desenvolvimento das ciências humanas, principalmente a Sociologia e a Psicologia, e sua conseqüente aplicabilidade à organização industrial;
- c) as conclusões da experiência de Hawthorne, desenvolvida entre 1927 e 1932, sob a coordenação de *Elton Mayo*, que colocou em cheque os postulados da Teoria Clássica, além da descoberta da organização informal, que é a maior integração geral, a maior produção. Isso quer dizer que se constitui uma crítica frontal à departamentalização, e a alternativa é, por meio de uma organização informal, buscar superar essa espécie de fragmentação, investindo-se numa integração organizacional nas empresas.



## Explicativo

**George Elton Mayo (1880-1949)** é considerado o fundador do movimento das relações humanas, que se opôs aos princípios científicos do trabalho de *Taylor*. Suas teorias foram baseadas nas experiências conduzidas em Hawthorne entre 1927 e 1932, sobre os fatores que realmente motivam os empregados.

### 5.4.1.2 Características da Teoria de Relações Humanas

Veja a seguir uma comparação entre a Teoria Clássica e a Teoria de Relações Humanas (Quadro 5):

Quadro 5 – Teoria Clássica e Teoria de Relações Humanas

Teoria Clássica	Teoria das Relações Humanas
Trata a organização como uma máquina.	Enfatiza mais as pessoas que as máquinas.
Inspirada nos sistemas de engenharia.	Inspirada em sistemas biológicos.
Autoridade centralizada.	Delegação de autoridade.
Linhas claras de autoridade.	Autonomia do empregado.
Especialização e competência.	Preocupação com a pessoa integral.
Acentuada divisão do trabalho.	Ênfase nas relações humanas.
Regras e regulamentos.	Confiança e abertura.
Separação entre linha e assessoria.	Dinâmica interpessoal e grupal.
Não fala do conflito entre as pessoas.	Nota o conflito, mas o trata como indesejável.

Fonte: adaptado de Chiavenato (2000).

Com a Teoria das Relações Humanas, surge uma nova concepção do homem, ao contrário do *Homo economicus* dos Clássicos, o **Homo Social**:

- os trabalhadores são criaturas sociais complexas, com sentimentos, desejos e temores. O comportamento do trabalho é consequência de muitos fatores motivacionais;
- as pessoas são motivadas e derivam suas satisfações primárias por meio dos grupos com os quais interagem. Dificuldades em participar do grupo e se relacionar com ele ocasionam elevada rotação de pessoal, abaixamento do moral, fadiga mais rápida etc.;
- a formação e o processo de grupo podem ser manipulados por meio de algum estilo de supervisão e liderança;
- as normas do grupo funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros.

### 5.4.1.3 A teoria de campo de Kurt Lewin

Kurt Lewin participou, junto com Elton Mayo, da experiência de Hawthorne, e desenvolveu uma teoria que tem duas suposições:

- a) o comportamento humano é derivado da totalidade dos fatos coexistentes;
- b) esses fatos coexistentes têm um caráter de “campo dinâmico”, no qual cada parte do campo depende de **uma interrelação** com as outras partes.

O comportamento humano não depende nem do passado nem do futuro, mas do campo dinâmico atual e presente. Esse campo dinâmico é o “espaço de vida que contém a pessoa e seu ambiente psicológico”.

Esse ambiente psicológico é o curso do ambiente tal como é ele percebido e interpretado pelo indivíduo. Mais do que isso, é o ambiente relacionado com as necessidades atuais do indivíduo, ou seja, alguma coisa (pessoas, objetos, situações) determinam um “vetor” que aproxima ou produz a repulsa, e a soma desses vetores determina o comportamento, como **uma resultantes das forças**.

Para Lewin, toda necessidade cria um estado de tensão no indivíduo, uma predisposição à ação, sem nenhuma direção específica. Quando um objeto exequível é encontrado, ele adquire uma resultante ou valência positiva, e um vetor é despertado para se dirigir ao objeto. Quando a tensão é excessiva, ela pode desorientar a percepção do ambiente, tumultuando o comportamento. Se surgir uma barreira, ocorre a frustração, provocando aumento de tensão e levando a um comportamento ainda mais desorientado.

As causas de um comportamento se chamam necessidades (ausência ou carência de alguma coisa) ou motivos. As necessidades são forças conscientes que levam o indivíduo a determinado comportamento. A motivação se refere ao comportamento, que é causado por necessidades inerentes ao indivíduo e **dirigido** aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades.

Ao longo da vida, o ser humano evolui por três níveis ou estágios de motivação, com diferenças individuais quanto à duração da evolução, à intensidade e à fixação:

- a) **1º – necessidades fisiológicas, primárias ou vegetativas:** são inatas e instintivas, como sono, alimentação, vestuário, moradia, higiene, transporte, exercícios físicos, sexo, proteção etc.;
- b) **2º – necessidades psicológicas ou secundárias:** são necessidades exclusivas da espécie humana, como necessidade de segurança íntima, participação, autoconfiança, afeição etc.;
- c) **3º – necessidades de autorrealização, expressão criativa ou coletiva:** são produtos da educação e da cultura ou derivação **das duas primeiras em sociedade**. A necessidade de expressão criativa é basicamente um impulso de comunicação humana.





## Explicativo

**Kurt Lewin (1890-1947)** tem como principais obras a *Teoria de campo em ciência social* (1951); os *Princípios de Psicologia Topológica* (1936) e a *Dinâmica e gênese dos grupos*.

Fonte: KURT Lewin. **Oocities**, [S.l.], 2009. Disponível em: <<http://www.oocities.org/eduriedades/kurtlewin.html>>. Acesso em: 21 jul. 2017.

### 5.4.1.4 O ciclo motivacional

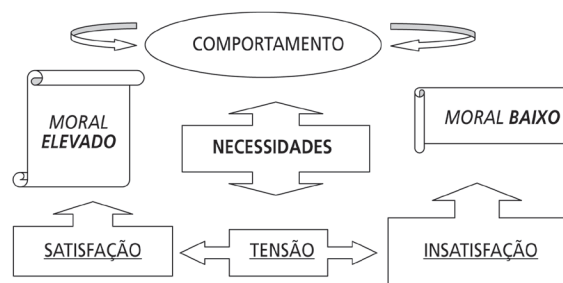
Verificou-se que o comportamento humano é motivado. Que a motivação, no sentido psicológico, é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento, visando à satisfação de uma ou mais necessidades. Daí o conceito de **ciclo motivacional**.

O organismo humano permanece em equilíbrio psicológico até que um estímulo crie uma necessidade. Essa necessidade gera tensão e produz um comportamento ou ação voltados para a satisfação daquela necessidade. Se satisfeita a necessidade, retorna-se ao estado de equilíbrio, e se não satisfeita, é gerada frustração, compensação ou transferência.

O ciclo que tem um estado de **satisfação** predominante gera o que é conhecido como **moral elevado**, o qual resulta em atitudes como: fanatismo, euforia, otimismo, cooperação, coesão, identificação, boa vontade etc.

Já o ciclo em que predomina o estado de **insatisfação** gera o que é conhecido como **moral baixo**, que resulta em atitudes como: pessimismo, oposição, resistência, dispersão, agressão, má vontade etc.

Figura 30 – Ciclo motivacional



Fonte: produção do próprio autor (2017).

O comportamento organizacional envolve aspectos motivacionais dos indivíduos dentro das organizações. Nesse caso, o chamado clima organizacional pode favorecer ou não o desenvolvimento da motivação organizacional.

### 5.4.1.5 Liderança e comunicação

As primeiras experiências sobre liderança já demonstravam sua influência sobre o comportamento. A pesquisa pioneira sobre liderança foi desenvolvida em 1939, na *Universidade de Iowa*, por *Lippit* (1856-1933) e *White* (1928-2014), sob a supervisão de *Kurt Lewin*. Foram selecionados, a partir de apresentação voluntária, quatro grupos de meninos com idade em torno de dez anos, que passaram a trabalhar em atividades como pinturas de murais, esculturas em massa e construção de modelos de forma coletiva. Foram identificados três tipos de líderes, com características bem distintas:

- a) liderança autocrática: todo procedimento é ditado pelo líder, não havendo liberdade de atuação. Os procedimentos e técnicas são estabelecidos à medida que o trabalho se desenvolve, tornando incertas e desconhecidas as futuras atividades;
- b) liderança liberal (*laissez-faire*): os procedimentos ficam à mercê das decisões individuais ou do grupo, sem qualquer intervenção do líder. Há completa liberdade de atuação. Há total omissão do líder quanto ao desenvolvimento dos procedimentos e tarefas. O líder apenas informa e esclarece a quem o solicita, e nada comenta sobre o trabalho, salvo quando indagado;
- c) liderança democrática: todo procedimento é discutido por meio de dinâmicas de grupo, sob a orientação e assistência do líder. Os objetivos dos procedimentos e tarefas são esclarecidos de antemão. O grupo escolhe os companheiros de trabalho. As críticas e elogios feitos pelo líder são objetivos e impessoais, baseando-se nos fatos e não nas pessoas.

A liderança tem muitos conceitos, mas iremos ficar com o conceito de *Tannenbaun*, *Weschler* e *Massarick*: liderança é a influência interpessoal exercida na situação e dirigida, por meio do processo de comunicação humana, à consecução de um ou diversos objetivos específicos.

Esse conceito de liderança envolve três aspectos:

- a) o líder e suas características pessoais;
- b) o grupo, com suas características sociais, atitudes e necessidades;
- c) a situação que determina o ambiente, onde atuam o líder e subordinados.

*Knickerbocker*, ainda resumidamente, apresenta quatro métodos pelos quais um líder pode tentar organizar as atividades de pessoas e dirigi-las para os objetivos da organização:

- a) força ou coerção;
- b) paternalismo;
- c) barganha;
- d) meios recíprocos de satisfação.

Para a Teoria das Relações Humanas, a comunicação é importante no relacionamento entre as posições, no esclarecimento e na explicação, aos participantes inferiores, das razões das orientações recebidas. Os subordinados devem receber continuamente dos superiores um fluxo de comunicações capaz de suprir suas necessidades. Por outro lado, os superiores devem receber dos subordinados um fluxo de comunicações capaz de lhes fornecer uma ideia adequada do que está acontecendo.



Essa teoria enfatiza o desenvolvimento de grupos, e não o comportamento individual. Assim, também, a comunicação é tratada como fenômeno social.

#### 5.4.1.6 Características das organizações informais

Existem padrões de relações encontrados na empresa que não aparecem no organograma ou organização formal. A organização informal se desenvolve a partir da interação imposta e determinada pela organização formal. *Robert Dubin* se refere a quatro fatores que condicionam o aparecimento dos chamados grupos informais: os interesses comuns entre os membros, a interação provocada pela própria organização formal, a flutuação de pessoal dentro da empresa e os períodos de lazer.

Os padrões informais de relações são extremamente diversos quanto a forma, conteúdo e duração, além de mostrar que nem sempre a organização social de uma empresa corresponde exatamente a seu organograma.

Assim, ao conjunto de **relacionamentos consequentes** que se estabelecem entre os vários elementos humanos, lotados numa organização, denomina-se organização informal. Em uma empresa, portanto, o comportamento dos grupos sociais está condicionado a dois tipos de organização: a organização formal, ou racional, e a organização informal, ou natural.

As características da organização informal são:

- a) relação de coesão ou antagonismo: os indivíduos criam relações pessoais de simpatia ou antipatia;
- b) *status*: a posição social e o prestígio de cada componente são determinados mais por sua participação e integração na vida do grupo do que propriamente por sua posição formal;
- c) colaboração espontânea: é observada em alto grau no nível informal, podendo e devendo ser aplicada a favor da empresa;
- d) possibilidade de oposição à organização formal: quando mal entendida ou manipulada, a organização informal pode se desenvolver em oposição à organização formal;
- e) padrões de relações e atitudes: desenvolvidos pelos grupos informais, passam a ser aceitos e assimilados por seus componentes;
- f) mudanças de níveis e alterações de grupos informais: a promoção de um indivíduo pode levá-lo a ingressar em outros grupos informais. Os grupos tendem, portanto, a se alterar com as modificações da organização formal;
- g) a organização informal transcende a formal: enquanto a organização formal está circunscrita ao local físico de trabalho e ao horário, a informal escapa a essas limitações;
- h) padrões de desempenho nos grupos informais: na organização informal, o indivíduo preocupa-se com o reconhecimento e aprovação social do grupo ao qual pertence.



### 5.4.1.7 Apreciação crítica

A apreciação crítica da Teoria das Relações Humanas cita:

- a) oposição cerrada à Teoria Clássica: desconsiderava todos os estudos realizados em relação ao trabalho e à viabilidade econômica;
- b) inadequada visualização dos problemas de relações industriais: acreditava que os conflitos eram oriundos de confrontos com a organização formal e que a solução era eliminá-los, para promover a harmonia social, descuidando-se das importantes e numerosas funções do conflito;
- c) concepção ingênua e romântica do operário: os autores imaginavam um trabalhador feliz, produtivo e integrado ao ambiente de trabalho, o que não foi confirmado em pesquisas posteriores;
- d) limitação do campo experimental: os autores, a partir um ambiente específico, a fábrica e uma amostra de poucas pessoas, transcendiam afirmações para todos os trabalhadores;
- e) parcialidade das conclusões: se estudava apenas organização formal;
- f) ênfase nos grupos informais: a exagerada concentração nos grupos informais e a supervalorização da coesão grupal como condição de elevação da produtividade não ficou comprovada em outras pesquisas;
- g) enfoque manipulativo das relações humanas: manipulação é todo e qualquer processo por meio do qual se condiciona o indivíduo a fazer qualquer coisa sem sua participação realmente livre. *Mayo* e seus colaboradores, na verdade, favoreciam a administração, talvez porque a pesquisa foi patrocinada, em parte, pela *Western Electric* e pela *General Electric*.



## Multimídia


Veja mais sobre *Elton Mayo*: <<https://www.youtube.com/watch?v=AoemJplmTl0>>.

A seguir, serão apresentadas informações sobre a experiência *Hawthorne*, pesquisa que buscou testar a influência do meio na eficiência dos operários.

### 5.4.2 A experiência de Hawthorne

Em 1924, a *Academia Nacional de Ciências* dos EUA iniciou alguns estudos para verificar a correlação entre **produtividade** e **iluminação** do local de trabalho, dentro dos pressupostos clássicos de *Taylor* e *Gilberth*.

Em 1927, o *Conselho Nacional de Pesquisas* iniciou uma experiência em uma fábrica da *Western Electric Company*, situada em Chicago, no bairro de Hawthorne, cuja finalidade também era determinar a relação



entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários, medida por meio da produção. Essa pesquisa estendeu-se também ao estudo da fadiga, dos acidentes de trabalho, da rotação de pessoal (*turnover*) e do efeito das condições físicas de trabalho sobre a produtividade dos trabalhadores. Portanto, a experiência de Hawthorne tinha o objetivo de testar pressupostos da Teoria da Administração Científica.

A *Western Electric* mantinha um departamento de montagem de relés de telefone, constituído de moças (montadoras) que executavam tarefas simples e repetitivas as quais dependiam enormemente de sua rapidez. Na época, havia uma montagem de cinco relés a cada seis minutos, por moça. Deve-se considerar que a empresa desenvolvia uma política de pessoal bastante voltada para o bem-estar dos operários e não estava interessada em aumentar a produtividade, mas em conhecer melhor seus empregados, através da pesquisa.

#### 5.4.2.1 *A primeira fase da experiência de Hawthorne*

Na primeira fase da experiência, dois grupos de operárias que faziam o mesmo trabalho, em condições idênticas, foram escolhidos para observação, sendo um grupo **de teste**, que trabalhou sob intensidade de luz variável, enquanto o grupo **de referência** trabalhou sob luz constante. Pretendia-se conhecer o efeito da iluminação sobre o rendimento das operárias.

Os pesquisadores ficaram desapontados, pois não encontraram uma relação direta entre as variáveis. Notaram a existência de outras variáveis difíceis de ser isoladas. Um dos fatores descobertos foi o “fator psicológico”, pois as operárias reagiram às experiências de acordo com suas suposições pessoais, ou seja, elas se julgavam na obrigação de produzir mais quando a intensidade da iluminação aumentava e o contrário quando diminuía. Esse fato foi comprovado trocando-se as lâmpadas por outras de mesma potência, o que fez as operárias perceber que a intensidade variava. Comprovou-se a preponderância do fator psicológico sobre o fator fisiológico: a relação entre as condições físicas e a eficiência dos operários pode ser afetada por condições psicológicas.

#### 5.4.2.2 *A segunda fase da experiência de Hawthorne*

Na segunda fase, foram selecionadas e convidadas seis moças de nível médio (nem novatas, nem peritas) para constituírem o grupo de observação, que passou a trabalhar **na sala de provas** de montagem de relés. Cinco moças montavam os relés, enquanto a sexta fornecia as peças necessárias para manter o trabalho contínuo. Os pesquisadores se preocuparam em manter o maior número possível de informações sobre a experiência, como: produção individual, peças defeituosas, condições gerais do tempo, temperatura e umidade da sala de testes, alimentação e sono das moças, fatos e conversas entre elas etc.

O grupo experimental tinha um supervisor comum, como no grupo de controle, mas tinha também um observador que permanecia na sala e observava, ordenava o trabalho e mantinha o espírito de cooperação das moças.

A pesquisa foi desenvolvida em 12 períodos experimentais, para observar quais as condições mais satisfatórias de rendimento. As moças foram esclarecidas dos propósitos e fases da experimentação:

- a) 1º período: foi registrada a produção das operárias ainda em seu local original de trabalho, sem que o soubessem, e estabelecida sua capacidade produtiva em condições normais de trabalho;
- b) 2º período: o grupo experimental foi isolado na sala de testes, mantendo-se as condições e o horário de trabalho normais. O 2º período serviu para verificar o efeito da mudança de local;
- c) 3º período: fez-se uma modificação no sistema de pagamento. No grupo de controle havia o pagamento de tarefas em grupo, cujas variações eram diluídas na produção do grupo e não refletiam no salário individual. No grupo experimental, verificou-se o aumento de produção, quando as moças perceberam que o novo sistema de pagamento por peça refletia no salário pessoal;
- d) 4º período: introduziu-se um intervalo de cinco minutos de descanso no meio da manhã e outro igual à tarde. Verificou-se novo aumento de produção;
- e) 5º período: os intervalos de descanso foram aumentados para dez minutos, verificando-se novo aumento de produção;
- f) 6º período: deram-se três intervalos de descanso de cinco minutos de manhã e outros três à tarde. Notou-se que a produção não aumentou, havendo queixas das moças quanto à quebra de ritmo;
- g) 7º período: passou-se novamente a dois intervalos de dez minutos, pela manhã, e outros dois à tarde, servindo-se um lanche leve. A produção aumentou bastante;
- h) 8º período: com as mesmas condições anteriores, o grupo experimental passou a trabalhar somente até às 16:30, e não até às 17:00 como o grupo de controle. Houve um acentuado aumento de produção;
- i) 9º período: o trabalho do grupo experimental passou a terminar às 16:00. A produção manteve-se estacionária;
- j) 10º período: o grupo experimental voltou a trabalhar até às 17:00. A produção aumentou bastante;
- k) 11º período: estabeleceu-se uma semana de cinco dias, com sábado livre para o grupo experimental. Verificou-se que a produção diária das moças continuou a subir;
- l) 12º período: voltou-se às mesmas condições do 3º período. Verificou-se inesperadamente que a produção diária e semanal atingiu um índice jamais alcançado anteriormente.

A experiência demonstrou que havia um fator que não podia ser explicado apenas por meio das condições gerais de trabalho. O problema passou então a ser com quais fatores correlacionar as modificações no ritmo de produção das moças.

A experiência na sala de montagens de relés trouxe algumas conclusões:

- a) as moças alegavam gostar de trabalhar na sala de provas, porque era divertido e a supervisão era branda, permitindo-lhes trabalhar com maior liberdade e menor ansiedade;
- b) havia um ambiente amistoso e sem pressões, onde a conversa era permitida, aumentando a satisfação no trabalho;



- c) não havia temor ao supervisor;
- d) houve um desenvolvimento social do grupo experimental e a amizade estendeu-se para fora do trabalho;
- e) o grupo desenvolveu liderança e objetivos comuns de aumentar continuamente a produção, embora as moças fossem solicitadas a trabalhar normalmente.

#### 5.4.2.3 A terceira fase da experiência de Hawthorne

Preocupados com a diferença de atitude entre as moças do grupo experimental e as do grupo de controle, os pesquisadores aos poucos foram se afastando do interesse inicial da pesquisa e passaram a se fixar definitivamente no estudo das relações humanas.

Assim, em setembro de 1928, começaram um programa de entrevistas, inicialmente no setor de inspeção, e mais tarde em outros setores da fábrica.

Esse programa compreendia entrevistas com os empregados para obtenção de maior conhecimento sobre suas atitudes e sentimentos, ouvindo suas opiniões quanto ao trabalho e ao tratamento que recebiam, bem como sugestões que pudessem ser aproveitadas no treinamento de supervisores.

Em 1931, adotou-se a técnica de entrevistas não diretiva, por meio da qual se permitia que os operários falassem livremente, sem que o entrevistador desviasse o assunto ou tentasse algum roteiro prévio.

O programa de entrevistas revelou a existência de um comportamento resultante do agrupamento informal dos operários, a fim de se protegerem contra aquilo que consideravam ameaças da administração contra seu bem-estar. Tratava-se de uma **organização informal**.

#### 5.4.2.4 A quarta fase da experiência de Hawthorne

Escolheu-se um grupo de homens (nove operadores, nove soldadores e dois inspetores), todos da montagem de terminais para estações telefônicas, que passaram a trabalhar em uma sala especial, com condições idênticas de trabalho. Havia um observador dentro da sala e um entrevistador que ficava do lado de fora e entrevistava esporadicamente os operários.

Essa experiência durou de novembro de 1931 a maio de 1932 e visava analisar a organização informal dos operários.

Assim que se familiarizou com o grupo experimental, o observador pôde constatar que os operários se usavam de uma porção de artimanhas, tais como: logo que montavam o que julgavam ser sua produção normal, reduziam seus ritmos de trabalho e relatavam sua produção de forma tal que a produção em excesso de um dia pudesse ser acusada num dia deficiente, como também solicitavam pagamento por excesso de produção. Verificou-se que esses operários passaram a apresentar certa **uniformidade de sentimentos** e **coesão grupal**.

#### 5.4.2.5 Conclusões gerais da experiência de Hawthorne

Essa experiência permitiu o delineamento dos princípios básicos da Escola de Relações Humanas:

- a) o nível da produção é resultante da integração social: verificou-se que o nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do empregado, mas por normas sociais e expectativas que a envolvem;
- b) o comportamento social dos empregados: o comportamento dos indivíduos se apoia totalmente no grupo. Os trabalhadores não reagem isoladamente, mas como membros de uma coletividade;
- c) as recompensas e sanções sociais: o comportamento dos indivíduos está condicionado a normas e padrões sociais. Cada grupo social desenvolve crenças e expectativas com relação à administração. Essas crenças (reais ou imaginárias) influem não somente nas atitudes, como também nas normas e padrões de comportamento que o grupo define como aceitáveis;
- d) os grupos informais: constituem a organização humana da empresa, muitas vezes em contraposição à organização formal estabelecida. Esses grupos definem suas regras de comportamento, suas formas de recompensas ou sanções, seus objetivos, sua escala de valores sociais etc.;
- e) as relações humanas: os indivíduos participam de grupos sociais e mantêm-se em uma constante interação social. Cada indivíduo é uma personalidade diferenciada que influencia e é influenciada;
- f) a importância do conteúdo do cargo: a maior especialização ou fragmentação do trabalho não é a forma mais eficiente de divisão do trabalho. O conteúdo e a natureza do serviço têm enorme influência sobre o moral do trabalhador;
- g) a ênfase nos aspectos emocionais: os elementos emocionais, irracionais e não planejados do comportamento humano passam a merecer um destaque especial dessa escola.

#### 5.4.2.6 Conclusões finais de Elton Mayo

Conclusões finais:

- a) o trabalho é uma atividade tipicamente grupal;
- b) o operário não reage como indivíduo isolado, mas como membro de um grupo;
- c) a tarefa básica da Administração é formar uma elite capaz de compreender e comunicar-se com o pessoal;
- d) o ser humano é motivado pela necessidade de “estar junto”.





## Multimídia

Para melhor visualizar a experiência de Hawthorne, assista ao vídeo no *link* a seguir: <<https://www.youtube.com/watch?v=KOGrcLx5W-g>>.



### 5.4.3 Atividade

Correlacione as conclusões da experiência de Hawthorne:

1	Conclusões da primeira fase	Os grupos possuem uniformidade de sentimentos.
2	Conclusões da segunda fase	O grupo desenvolve liderança e objetivos comuns.
3	Conclusões da terceira fase	O fator psicológico é preponderante ao fator fisiológico.
4	Conclusões da quarta fase	As pessoas são motivadas pela necessidade de "estar junto".
5	Conclusões gerais	As recompensas e sanções são sociais.
6	Conclusões de <i>Elton Mayo</i>	O trabalho é uma atividade tipicamente grupal.
		Existência de uma organização informal.
		Ênfases nos aspectos emocionais merecem destaque especial.
		A importância do conteúdo do cargo.
		A importância das relações humanas.

#### Resposta comentada

Após fazer a relação entre as colunas, você terá um breve resumo da experiência de Hawthorne, mas não deixe de rever cada uma das etapas e destacar as principais conclusões.

Esta é a sequência correta: 4, 2, 1, 6, 5, 6, 3, 5, 5, 5.

## 5.4.4 Teoria Comportamental

Sobre a Teoria Comportamental serão abordadas: origens, características, a abordagem de *David McClelland*, a Teoria X e a Teoria Y de *McGregor*, os dois tipos de supervisão de *Rensis Likert*, os sistemas administrativos de *Likert*, o processo decisório, o homem administrativo, o conflito entre os objetivos organizacionais e os individuais, e o equilíbrio organizacional.

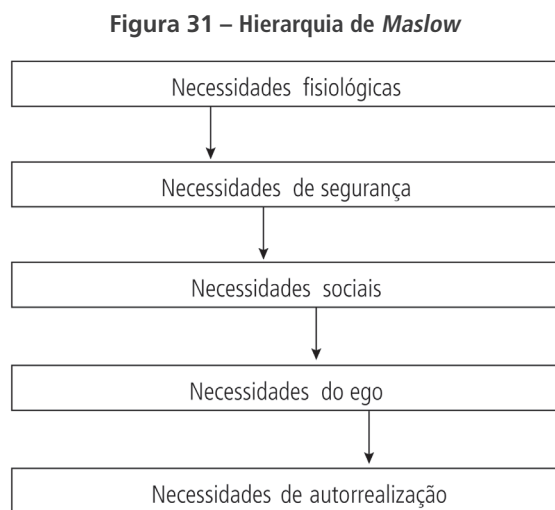
### 5.4.4.1 Origens

A oposição ferrenha entre as teorias Clássica e de Relações Humanas gerou como desdobramento esta teoria, numa tentativa de síntese da teoria da organização formal, com enfoque nas relações humanas.

Com o Behaviorismo (uma corrente da Psicologia), deu-se também a incorporação da sociologia da burocracia, ampliando o campo da teoria administrativa.

### 5.4.4.2 Características da Teoria Comportamental

Para *McGregor*, o homem é um animal complexo dotado de necessidades. Assim que uma necessidade é satisfeita, logo surge outra em seu lugar, numa **hierarquia de importância e de influência**. A principal contribuição desse autor está na identificação de dois estilos de administração: Teoria X e Teoria Y. Entretanto, a seção refere-se à hierarquia de *Maslow* (Figura 31):



Fonte: produção do próprio autor (2017).

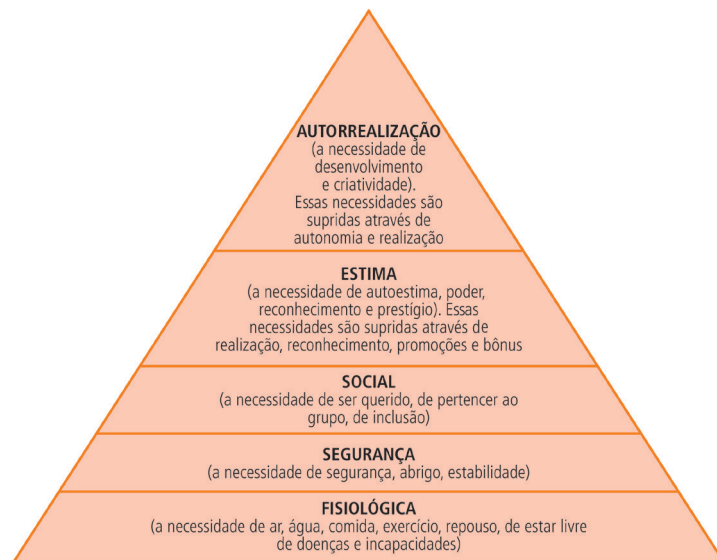
A teoria de motivação de *Maslow* se baseia em diversos pressupostos, dentre os quais:

- é uma teoria dinâmica e geral que concebe o organismo como um todo;
- preocupa-se com objetivos finais ou básicos e não com objetivos parciais;
- os objetivos mais básicos ou inconscientes são mais fundamentais do que os conscientes ou específicos;

- d) todo estado do organismo é motivador;
- e) a teoria de motivação não é sinônimo de teoria de comportamento.

As necessidades humanas estão organizadas em **uma hierarquia de valor ou premência**, ou seja, em uma pirâmide (Figura 32), onde uma necessidade surge após a satisfação prévia de outra mais importante ou premente, que monopoliza as atenções do indivíduo, enquanto as demais, menos prementes, tendem a ficar reduzidas ao mínimo ou simplesmente negadas.

Figura 32 – Hierarquia de valores



Fonte: adaptado de Chiavenato (2000).

Para *Herzberg*, tanto o ambiente externo (ou contexto) quanto o trabalho em si são fatores importantes na motivação humana. Dessa maneira, o autor define ambos os fatores como sendo, respectivamente, fatores higiênicos e fatores motivacionais, ao que dá o nome de teoria dos dois fatores (Figura 33):

- a) fatores higiênicos: correspondem à perspectiva ambiental e se referem, entre outras, às seguintes variáveis: condições físicas do trabalho, salários, benefícios sociais, políticas de supervisão, clima de relações entre a direção e os empregados, regulamento interno etc. Esses fatores não são motivacionais **pois são basais**, ou seja, imperativos para um bom trabalho, e a falta deles é altamente desmotivadora. Como em um hospital, onde a higiene do ambiente não irá curar doenças, mas a falta dela fatalmente as piorará;
- b) fatores motivacionais: são aqueles relacionados com a execução de tarefas, ou seja, com o conteúdo e significado do cargo. Esses fatores são os que produzem efeitos duradouros em termos de satisfação e aumento de produtividade. O termo motivação é empregado num sentido restrito, significando apenas aquilo que provoca satisfação continuada, e não as influências que têm efeito de pouca duração, como os higiênicos. O autor propõe o enriquecimento de tarefas como estratégia motivadora.



Figura 33 – Fatores do ambiente

<b>FATORES HIGIÊNICOS</b> INSATISFACIENTES	<b>FATORES MOTIVACIONAIS</b> SATISFACIENTES
<b>Contexto do cargo</b> Como a pessoa se sente em relação à empresa	<b>Conteúdo do cargo</b> Como a pessoa se sente em relação ao cargo
<ul style="list-style-type: none"><li>• Condições de trabalho</li><li>• Salários e prêmios de produção</li><li>• Benefícios e serviços sociais</li><li>• Políticas da organização</li><li>• Relações com a chefia e colegas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• O trabalho em si mesmo</li><li>• Realização pessoal</li><li>• Reconhecimento do trabalho</li><li>• Progresso profissional</li><li>• Responsabilidade</li></ul>

Fonte: Tedeschi (1998).



#### 5.4.4.3 Abordagem de David McClelland

Sobre a abordagem de *David McClelland*:

- necessidade de realização: é a necessidade de bom êxito competitivo, medido em relação a um padrão de excelência;
- necessidade de afiliação: é a necessidade de relacionamentos calorosos, cordiais e compadecidos com outros indivíduos;
- necessidade de poder: é a necessidade de controlar ou influenciar outras pessoas;
- esses três motivos ou necessidades definidos por *McClelland* estão intimamente relacionados com a necessidade de solução de problemas;
- o autor lembra que o indivíduo, diante de um problema, tende a adotar um padrão de comportamento que se mostrou adequado em outra situação.

#### 5.4.4.4 A Teoria X e a Teoria Y de McGregor

*McGregor* formulou um novo modelo de Administração, fundamentando-se no aspecto motivacional, em contraposição à teoria tradicional, excessivamente mecanicista e pragmática. Vejamos os pontos de vista do autor:

- a concepção tradicional de Administração é a Teoria X e se baseia em antigas concepções e premissas sobre a natureza do ser humano, tais como:
  - o homem é primariamente motivado por incentivos econômicos;
  - o homem é um agente passivo que precisa ser administrado;
  - as emoções humanas são irracionais e não devem interferir no autointeresse do indivíduo;

- as organizações devem ser planejadas no sentido de neutralizar os sentimentos e características imprevisíveis do homem;
- o homem é essencialmente preguiçoso e deve ser estimulado;
- o homem é basicamente incapaz de autocontrole e de autodisciplina.

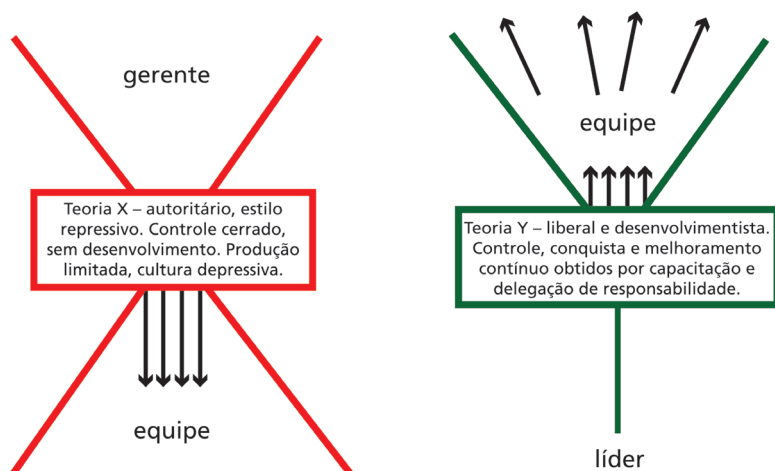
b) Segundo a Teoria Y, de características democráticas:

- a administração é responsável pela organização dos elementos produtivos da empresa;
- as pessoas não são por natureza passivas ou resistentes, mas podem tornar-se, em razão de sua experiência anterior;
- a motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de dirigir o comportamento para os objetivos da organização são fatores que estão presentes nas pessoas;
- a tarefa essencial da organização é criar condições para que os trabalhadores possam atingir melhor seus objetivos pessoais, direcionando seus próprios esforços aos objetivos da organização.

Administrar é, principalmente, um processo de criar oportunidades, libertar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento, proporcionar orientação. *McGregor* salienta que uma série de ideias inovadoras está sendo aplicada à Teoria Y (Figura 34), como: descentralização e delegação; ampliação do cargo e significado do trabalho; participação e Administração Consultiva; e autoavaliação de desempenho.

O autor menciona, ainda, que se essas ideias não apresentam resultados satisfatórios, é porque a Administração “comprou” a ideia, mas aplicou-a dentro do esquema e das concepções tradicionais.

Figura 34 – Estilo de gerência



Fonte: Tedeschi (1998).

#### 5.4.4.5 Os dois tipos de supervisão de Rensis Likert

Os dois tipos de supervisão de *Rensis Likert*:

- a) supervisores orientados para o trabalho: são supervisores que tendem a concentrar seus subordinados em ocupações restritas ao ciclo, de modo padronizado. É o tipo de supervisão decorrente do modelo de *Taylor*. O supervisor enfatiza a tarefa ao invés das pessoas;
- b) supervisores orientados para o empregado: são os supervisores que tendem a se preocupar com os aspectos humanos dos problemas de seus subordinados. É o tipo de supervisão que dá mais ênfase às pessoas do que ao trabalho.

*Likert*, por meio de pesquisas, conclui que os departamentos de baixa eficiência são, geralmente, chefiados por supervisores orientados para o trabalho.

#### 5.4.4.6 Os sistemas administrativos de Likert

Com base em pesquisas, *Likert* propõe uma classificação dos sistemas administrativos, definindo quatro perfis organizacionais:

- a) sistema 1 – autoritário explorador: é um sistema administrativo autoritário e forte, coercitivo e altamente arbitrário. As decisões são concentradas na cúpula da organização. Não existem comunicações laterais. Consiste em um ambiente onde há punições e recompensas eventuais. O comportamento do pessoal é de temor, desconfiança e insatisfação;
- b) sistema 2 – autoritário paternalista: é um sistema autoritário benévolo, em que nem sempre as decisões são prerrogativas da cúpula. Consiste num ambiente de confiança condescendente (típica de senhor para escravo). O temor não chega a ser dominante como no sistema 1. Há pouca interação humana;
- c) sistema 3 – consultivo: é um sistema participativo, em que os altos escalões apenas definem a política geral e delegam aos níveis inferiores determinadas decisões e ações. A opinião do grupo é considerada. Consiste em um ambiente onde a confiança já é bem mais elevada;
- d) sistema 4 – participação por grupos: é um sistema democrático por excelência e baseado no trabalho em equipe. As informações fluem livremente. Consiste num ambiente de completa confiança e comunicação.

Uma das conclusões de *Likert* é que, quanto mais próximo do sistema 4 estiver situado o estilo de administração, maior será a probabilidade de haver alta produtividade, rentabilidade e boas relações no trabalho.

#### 5.4.4.7 O processo decisório

Os comportamentalistas visualizam a organização como um sistema de decisões em que o indivíduo participa racional e conscientemente, escolhendo e decidindo entre alternativas mais ou menos racionais de comportamento. **Nas teorias anteriores, muita importância foi dedicada à ação e nenhuma às decisões.**



Segundo *March* e *Simon* (1981), os indivíduos se comportam racionalmente apenas com relação a um conjunto de dados característicos de determinadas situações, tal como se apresenta a eles. A saber:

- a) eventos futuros ou probabilidades de eles ocorrerem;
- b) consequências possíveis desses eventos;
- c) alternativas de ações possíveis ou disponíveis;
- d) regras/ princípios para estabelecer a ordem de preferência para as consequências/ alternativas.

Para os autores, a previsão de comportamento do agente deverá ser feita com esses quatro conjuntos de dados, e não apenas com a especificação da situação tal como ela é.



## Explicativo

**Herbert Alexander Simon (1916-2001)** foi um economista e psicólogo norte-americano, cientista social do século XX, cuja pesquisa variou entre os campos da Psicologia Cognitiva, Ciência da Computação, Administração Pública, Economia, Administração, Filosofia e Sociologia da Ciência. Seus trabalhos sobre a decisão e o comportamento humano têm até hoje influência marcante nos campos da Administração, Economia, Psicologia e Ciência da Computação.

Fonte: GONÇALVES JÚNIOR, G. Herber Alexander Simon. **História da Administração**, [S.l.], c2009. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/193-herber-alexander-simon>>.

*Herbert Simon* propõe o **estudo psicológico das decisões**, para analisar suas anatomias e dirigi-las para os objetivos da organização:

- a) o comportamento de um indivíduo dificilmente apresenta elevada racionalidade objetiva, porque, ao decidir, o número de alternativas que ele deverá examinar e as informações de que ele precisará para avaliá-las é muito grande, indo além das possibilidades de análise;
- b) não existem decisões perfeitas, apenas umas são melhores do que outras quanto às consequências reais que acarretam. O critério norteador é a eficiência, entendida como a "obtenção de resultados máximos com meios limitados";
- c) também existe uma hierarquia de decisões, pois *Simon* utiliza o conceito da hierarquia para distinguir o que seja um meio e o que seja um fim;
- d) há uma relatividade das decisões, a alternativa finalmente escolhida jamais permite a realização completa ou perfeita dos objetivos visados, representando apenas a melhor solução encontrada naquelas circunstâncias;
- e) o processo decisório implica renúncia, a escolha de uma alternativa qualquer implicará renúncia de determinados fins;
- f) os processos administrativos são basicamente processos decisórios, pois constituem o estabelecimento de métodos de rotina para se-

lecionar e determinar mudanças, e sua comunicação àqueles por eles afetados;

- g) a atividade administrativa é uma atividade grupal;
- h) esboçada a anatomia da decisão, analisam-se seus elementos. *Simon* analisa de que maneira a organização pode influir em seus elementos, que qualquer decisão irá alterar, a saber: divisão do trabalho; padrões de desempenho; sistemas de autoridade e influência; canais de comunicação e treinamento e doutrinação.

#### 5.4.4.8 O homem administrativo

O Behaviorismo põe ênfase no *homem administrativo*, em vez do *homo economicus*, *homo social* ou homem organizacional. O homem administrativo procura apenas a maneira satisfatória, e não a melhor maneira (*the best way*) de fazer o trabalho. O comportamento administrativo é **satisfaciente e não otimizante**.

Ao explicar o comportamento de busca de soluções, *March* e *Simon* (1981) salientam que as organizações procuram uma solução satisfatória e não uma solução ótima: o comportamento de busca se deterá quando a organização encontrar um padrão considerado aceitável ou razoavelmente bom. Quando a realização da organização cair abaixo desse nível, uma nova busca de soluções será feita.

#### 5.4.4.9 O conflito entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais


As metas individuais e as metas organizacionais nem sempre se deram muito bem (Quadro 6). *Chester Barnard*, já em 1938, afirmava que o executivo deve ser eficaz (na medida em que seu trabalho consegue atingir objetivos da organização) e eficiente (na medida em que consegue atingir objetivos pessoais) (BARNARD, 1971).

Quadro 6 – Conflitos

	<b>Eficiência pessoal</b>	<b>Eficácia administrativa</b>
<b>Quanto ao trabalho executivo</b>	Alcance e satisfação de objetivos pessoais.	Alcance e satisfação de objetivos organizacionais.
<b>Quanto à administração em si</b>	Tônica nas ações administrativas.	Tônica nas decisões administrativas.
<b>Aspectos fundamentais</b>	O esforço e os meios.	Os resultados e os fins.
<b>Características da boa organização</b>	A ordem, os métodos de trabalho, a organização interna.	A vitalidade, a inovação e as adaptações às mudanças.
<b>Quanto à utilização do homem</b>	Pretende tornar a mediocridade capaz de produzir resultados previsíveis repetidamente.	Pretende liberar a energia criadora nos indivíduos.
<b>Mudanças e inovações</b>	Desvios dos procedimentos normais devem ser evitados.	São altamente desejáveis.

Fonte: adaptado de Chiavenato (2000).





Outro autor, *Chris Argyris*, desenvolveu uma concepção segundo a qual existe uma incongruência inerente à autorrealização dos indivíduos e ao alcance dos objetivos organizacionais. A empresa típica confia ao indivíduo tarefas em que há pouca oportunidade para a manifestação de responsabilidade, de autoconfiança ou de independência, atributos inerentes ao indivíduo maduro.

#### 5.4.4.10 *O equilíbrio organizacional*

Como as organizações são **um sistema cooperativo racional**, é necessário que se conheçam os motivos que levam os indivíduos a cooperar. Para *Simon*, os indivíduos estão dispostos a cooperar sempre que suas atividades dentro da organização contribuam diretamente para seus próprios objetivos individuais.

As organizações desenvolvem uma série de incentivos (alicientes) à cooperação:

- a) há recompensas pessoais que decorrem diretamente da realização de objetivos da organização. Exemplo: distribuição de lucros e estabilidade da empresa no mercado;
- b) há recompensas pessoais oferecidas pela organização que decorrem diretamente da importância e do desenvolvimento da própria organização. Exemplo: o *status* de trabalhar em uma boa empresa;
- c) há recompensas pessoais não relacionadas com a importância e o desenvolvimento da organização. Exemplo: incentivos econômicos (salários, prêmios etc.) e incentivos psicossociais (segurança no trabalho, oportunidades de promoção, supervisão democrática etc.).

#### 5.4.4.11 *Apreciação crítica*

Sua apreciação crítica cita:

- a) natureza descritiva e não prescritiva: os behavioristas preocupam-se muito mais em explicar e descrever as características do comportamento organizacional do que em construir modelos e princípios de ação prática;
- b) transferência de ênfase dos aspectos estruturais para os aspectos comportamentais: os behavioristas partem de uma “psicologização” dos problemas organizacionais, considerando os participantes “eficientes e ineficientes”, “satisfeitos e insatisfeitos” etc.;
- c) profunda reformulação na filosofia do comportamento administrativo, destacando um novo conceito de homem e valores humanos;
- d) o embasamento da organização sobre o processo decisório leva “ao conceito da organização tendo como objetivo enfrentar e resolver problemas”;
- e) essa teoria marca a mais profunda influência das ciências do comportamento sobre a Administração.

### 5.4.5 **Teoria do Desenvolvimento Organizacional (D.O.)**

A Teoria do Desenvolvimento Organizacional abrange os conceitos que veremos a seguir:

- a) **conceito de organização e cultura:** o conceito de organização para os autores especialistas em D.O. é tipicamente behaviorista. *Lawrence* e *Lorsch*, por exemplo, dizem: uma organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais, com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente. Esse conceito sugere que a organização deve ser estruturada e dinamizada em função das condições e circunstâncias que caracterizam o ambiente em que ela opera. *Warren Bennis* salienta as diferenças fundamentais entre os sistemas mecânicos (típicos dos sistemas/teorias tradicionais) e os sistemas orgânicos (abordagem de D.O.) (Quadro 7):

**Quadro 7 – Desenvolvimento Organizacional**

Sistemas mecânicos	Sistemas orgânicos
A ênfase é exclusivamente individual.	A ênfase é nos relacionamentos entre e dentro dos grupos.
Relacionamento do tipo mando-obediência.	Confiança e crença recíprocas.
Uma rígida adesão à delegação e à responsabilidade dividida.	Independência e responsabilidade compartilhadas.
Divisão do trabalho e supervisão hierárquica rígida.	Participação e responsabilidade multigrupal.
A tomada de decisão é centralizada.	Amplo compartilhamento de responsabilidade e de controle.
Solução de conflitos por meio de repressão, arbitramento e/ou hostilidade.	Solução de conflitos através de negociação ou de solução de problemas.

Fonte: adaptado de Chiavenato (2000).

*Richard Beckhard* introduz o conceito de cultura organizacional para explicar que a única maneira de mudar as organizações é mudando a “cultura”.

Cultura organizacional significa um modo de vida, **um sistema de crenças e valores**, uma forma aceita de interação e de relacionamento típicas de determinada organização;

- b) **conceito de mudança e desenvolvimento:** mudança organizacional é um conjunto de alterações estruturais e comportamentais dentro da organização. Desenvolvimento é um processo lento e gradativo que conduz à plena realização de potencialidades. São três tipos básicos de desenvolvimento:
- evolucionário: quando a mudança não transgride as expectativas dos participantes nela envolvidos;
  - revolucionário: quando a mudança transgride e rejeita o *status quo* e introduz novas expectativas;
  - sistemático: quando os responsáveis delineiam modelos explícitos do que a organização deveria ser em comparação ao que é.
- c) **conceito de desenvolvimento organizacional:** D.O. é a **mudança planejada**, é um processo de modificações culturais e estruturais permanentemente aplicado a uma organização, ou ainda, é um esforço educacional destinado a mudar atitudes, valores,



comportamentos e a estrutura da organização, visando à adaptação às novas conjunturas.

#### 5.4.5.1 *Pressupostos básicos do Desenvolvimento Organizacional*

São pressupostos básicos do Desenvolvimento Organizacional:

- a) reconhecimento da constante e rápida mutação do ambiente;
- b) ênfase na contínua adaptação;
- c) ambiente e organização em íntima interação;
- d) a aceitação de que toda organização é um sistema social;
- e) esforço no sentido de integração de objetivos individuais e organizacionais;
- f) mudança organizacional planejada e contínua;
- g) mudança como uma conquista coletiva que depende de participação e comprometimento;
- h) a consciência de que não há uma estratégia ideal para o D.O., há uma variedade de modelos e estratégias.

#### 5.4.5.2 *Aplicações do Desenvolvimento Organizacional*

O Desenvolvimento Organizacional ocorre quando há necessidade de: mudar uma estratégia administrativa (padrões de comunicação, sistema de remuneração etc.); tornar o clima organizacional mais consistente às demandas pessoais ou do ambiente; mudar estrutura ou posições, isto é, os aspectos formais da organização; mudar “normas” culturais; melhorar a colaboração interpessoal; aperfeiçoar o sistema de comunicação; melhorar o planejamento e estabelecimento de metas; enfrentar o problema de fusão de empresas; mudar a motivação da equipe e adaptá-la a um novo ambiente.

#### 5.4.5.3 *Modelos de Desenvolvimento Organizacional relacionados a alterações comportamentais*

A maioria dos modelos de D.O. relacionados com alterações comportamentais destina-se a encorajar uma maior participação e comunicação dentro da organização, em relação a uma estrutura que já foi adaptada ou mudada:

- a) **desenvolvimento de equipes:** como premissa temos que a estrutura tradicional inibe a inovação e a criatividade. A estratégia para promover a interação e desenvolvimento do pessoal é a realização de seminários de treinamento e de fortalecimento da equipe. As equipes devem ser **formadas** interdisciplinarmente, reunindo participantes de vários níveis, especializações, habilidades, experiências etc.;
- b) **suprimento de informações (feedback de dados):** como premissa, temos que quanto mais dados o indivíduo receber, maior será a probabilidade de agir criativamente. Como estratégia, deve começar com a distribuição interna de informações, para posterior documentação e distribuição dos resultados das pesquisas. Devem ser realizadas discussões e reuniões periódicas, que culminarão em palestras sobre planos e programas de trabalho;



- c) **análise transacional:** visa ao autodiagnóstico das relações (transações) humanas, e tem seus conceitos principais na estrutura PAC:
- PAI: posição do ego que manifesta uma visão protetora ou dominante;
  - ADULTO: posição do ego que manifesta relações de igualdade;
  - CRIANÇA: posição do ego que manifesta insegurança ou dependência.

A análise deve ser composta de um questionário, em que o próprio indivíduo tabula as respostas, a partir do qual será fornecido um diagnóstico (versão psicológica do reconhecimento positivo ou negativo) e serão dados estímulos ou carícias para uma mudança ou manutenção da posição de vida.

Esses questionários são muito encontrados em revistas populares para os mais diversos fins, e geralmente colocam, como resultado tabulado, quatro posições de vida:

- ☺ Eu OK e Você OK ☺ ⇒ atitude racional e madura;
  - ☺ Eu OK e Você Não OK ☹ ⇒ atitude de desconfiança;
  - ☹ Eu Não OK e Você OK ☺ ⇒ necessidade de orientação e ajuda;
  - ☹ Eu Não OK e Você Não OK ☹ ⇒ situações depressivas e negativas.
- d) **reuniões de confrontação:** quando ocorre um conflito entre duas ou mais pessoas, utiliza-se um consultor interno ou externo, que fará um enfoque socioterapêutico com diagnose da situação e provocará um confronto entre as partes, mediado por ele, que ponderará as críticas entre os membros e orientará para uma solução construtiva do conflito;
- e) **tratamento de conflito intergrupal:** temos como base o anterior, com confrontação dos grupos, em que cada grupo avalia e é avaliado pelo outro, seguindo-se a discussão das percepções, tendendo para uma posição de compreensão e entendimento;
- f) **laboratório de sensibilidade:** um modelo muito usado para os executivos, em que eles se afastam do local de trabalho e vão morar em uma comunidade residencial temporária, onde estão constituídos os *T-Groups* (Grupos-Tarefas). Neles, os problemas mais elementares de sobrevivência serão resolvidos com ênfase na troca de experiências do grupo, na participação, no comprometimento de todos e na discussão do próprio comportamento.

#### 5.4.5.4 Modelos de Desenvolvimento Organizacional relacionados a alterações estruturais

São os seguintes:

- a) mudanças nos métodos de operação: maneiras de realizar o trabalho (fluxogramas), localização do trabalho, disposição dos materiais usados (*layout*), natureza dos materiais (qualidade, periculosidade e insalubridade), natureza da fábrica e das instalações (projetadas ou não), maquinaria, ferramentas e equipamentos (ordem, perdas,



quebras), práticas de segurança e manutenção (CIPA) e normas operacionais (manuais);

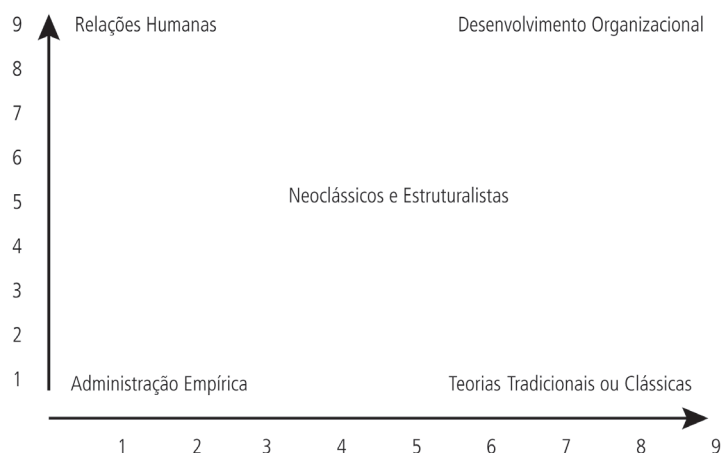
- b) mudanças nos produtos: especificação dos produtos (pesquisa de mercado), especificação de processos (estudos técnicos específicos), materiais componentes (pesquisa de fornecedores) e padrão de qualidade (satisfação dos clientes);
- c) mudanças na organização: estrutura da organização e atribuições de responsabilidade (organograma, arquitetura organizacional), níveis de supervisão (reengenharia), extensão da delegação de autoridade (centralização X descentralização), tamanho e natureza dos grupos de trabalho (organização informal), supervisão dos grupos de trabalho (tipos de supervisão) e colocação de indivíduos em tarefas específicas;
- d) mudanças no ambiente de trabalho: condições de trabalho (higiene, luz, ventilação, unidade etc.), sistema de recompensas e punições (salários diretos e indiretos, férias, prêmios, descontos, suspensões, demissões), padrões de desempenho (produtividade) e diretrizes e métodos de ação (estatutos, regimentos etc.).

#### 5.4.5.5 Modelos de Desenvolvimento Organizacional relacionados com alterações estruturais e comportamentais

São os seguintes:

- a) o **"Managerial Grid" de Black e Mouton ou D. O. do tipo Grid**: os conceitos básicos do D.O. tipo *Grid* são a identificação de discrepâncias em relação ao padrão de excelência desejado (*excellence gap*) e a rubrica da excelência empresarial, determinada por um quadro composto de 72 janelas ou espelhos, o qual é formado por seis funções X três perspectivas X quatro orientações. As seis funções analisadas são: Recursos Humanos, Administração Financeira, Administração da Produção ou Técnica, Marketing ou Mercadologia, Pesquisa e Desenvolvimento, e Estrutura. As três perspectivas de análise são: **eficiência vigente**, que identifica os pontos fortes e fracos; **flexibilidade**, que identifica a capacidade de mudança; e **desenvolvimento**, que identifica as estratégias a longo prazo orientadas para o crescimento programado. As quatro orientações de análise são: **ações empresariais**, que podem ser orientadas para o controle empresarial; **ações externas**, as influências externas na empresa; **ações agressivas**, ações pelas emoções ou impulso; e **ações defensivas**, identificar as resistências. As 72 janelas fornecerão dois valores a nível horizontal e vertical, com os quais será montado o *Managerial Grid* (Gráfico 1), com o eixo horizontal orientado para a produção e o vertical para as pessoas. Cada eixo do *Grid* é graduado de um a nove pontos, onde o ponto 1 revela pouca preocupação e o ponto 9 revela elevada preocupação. Nos quatro cantos e centro, os autores alocam as teorias vigentes e utilizadas pelos administradores das empresas:

Gráfico 1 – Managerial Grid



Fonte: produção do próprio autor (2017).

Após saber onde estamos, ou nossa posição de largada e qual é o nosso ponto de chegada, encontramos as fases do D.O. tipo *Grid* :

- estudos da dinâmica do comportamento da cultura da empresa;
- desenvolvimento de trabalho em equipe;
- desenvolvimento intergrupar;
- desenvolvimento de um modelo estratégico;
- implementação do modelo estratégico;
- crítica sistemática.

b) **o modelo de Lawrence e Lorsch:** segundo os autores, as principais áreas de problemas nas quais, geralmente, se deseja mudar a organização são o defrontamento organização-ambiente, o defrontamento grupo-para-grupo e o defrontamento indivíduo-organização. Os estágios do D.O. dos autores compreendem um ciclo de quatro etapas, a saber:

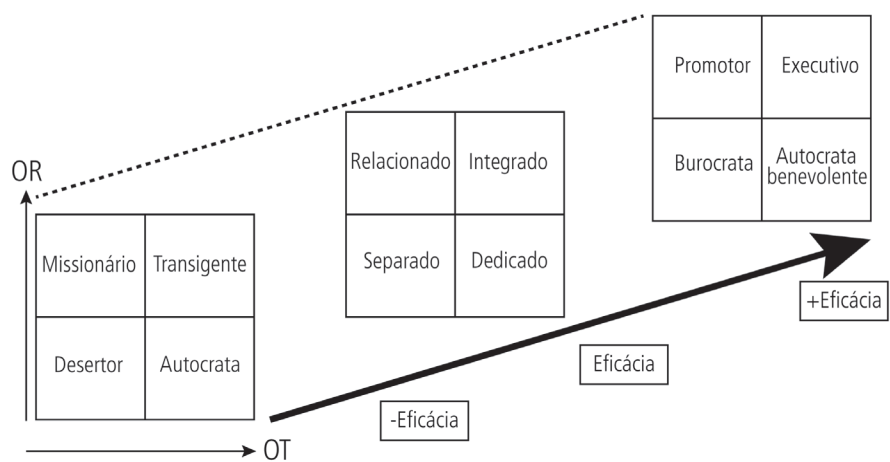
- levantamento da situação: diagnóstico da situação real face à desejada;
- planejamento da mudança: constitui o planejamento da ação para a mudança requerida;
- implementação e “*follow up*” (siga para cima ou em frente): é a tarefa em que se obtém o comprometimento dos participantes e se adota a mudança dos recursos necessários;
- avaliação: é a etapa que fecha o circuito do processo.

Os autores reconhecem que o objetivo de mudança deve caracterizar os métodos de mudança congruentes; assim, se desejamos uma mudança modesta, devemos atuar no âmbito cognitivo (racional); entretanto, se a mudança requerida for profunda, é mister apelar para variáveis emocionais;



- c) **a teoria 3D da eficácia de W. Reddin:** o núcleo da teoria 3D (Figura 35) é a afirmação de que o comportamento gerencial é composto de dois fatores básicos: a tarefa a realizar e as relações entre as pessoas e os gerentes podem enfatizar um outro elemento básico. Essa teoria visa desenvolver três habilidades básicas para o gerente: sensibilidade situacional, flexibilidade de estilo e destreza gerencial. O programa D.O. 3D é constituído por nove etapas: seminário de eficácia gerencial, laboratório de equipe, conferência de eficácia gerencial, laboratório de estratégia empresarial, comissão de eficácia de equipe, comissão de eficácia interequipes, comissão de eficácia divisional, comissão de unidade de trabalho e comissão de eficácia empresarial.

Figura 35 – A Teoria 3D da Eficácia



Fonte: produção do próprio autor (2017).

Daí o termo 3D da eficácia gerencial, seus estilos básicos e o desdobramento para cima e para baixo, causando a noção de terceira dimensão.

#### 5.4.5.6 *Apreciação crítica*

São citados, na apreciação crítica da Teoria do Desenvolvimento Organizacional, os seguintes fatores:

- aspecto mágico ou mitos do D.O.: as variáveis não pesquisáveis, o mito da novidade que vira místico, o mito da eficácia aumentada sem resultados certos nos lucros etc.;
- imprecisão no campo do D.O.: pode ser aplicável apenas em alguns níveis e tipos de organização, pois as técnicas exigem algum conhecimento e cultura de base;
- ênfase na educação emocional: treinamento de habilidades, principalmente emocionais não relacionadas com os objetivos reais da organização e do jogo de interesses econômicos;
- aplicações distorcidas do D.O.: não parecem ser novos ou cientificamente válidos em seus pressupostos.



## Multimídia

Para ampliar e aprofundar seus conhecimentos sobre as Teorias do Comportamento na Administração, pesquise por um dos livros que serviram de referência para esta disciplina:

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2005.



## 5.4.6 Atividade

Correlacione os tipos de liderança, na primeira coluna, com suas características, na segunda coluna:

1	Líder democrático	Procedimentos ficam à mercê das decisões individuais.
2	Líder liberal	Total omissão do líder quanto ao desenvolvimento das tarefas
3	Líder autocrático	O líder mantém-se afastado e distante do grupo.
		O líder escolhe os membros de cada grupo.
		O grupo escolhe os companheiros de trabalho.
		As críticas e elogios são feitos de forma impessoal.
		O líder informa e esclarece quem o solicita.
		As críticas e elogios são feitos de forma estritamente pessoal.
		Procedimentos são discutidos em dinâmicas de grupo.
		Procedimentos são ditados pelo líder.

### Resposta comentada

A sequência é: 2, 2, 2, 3, 2, 1, 1, 3, 1, 3.

Na próxima unidade você estudará as Teorias da Administração mais recentes e alguns estudos contemporâneos que podem ganhar *status* de teoria brevemente.

# RESUMO

Com a Teoria das Relações Humanas, o trabalhador passa a ser observado de uma forma menos mecânica e busca-se conhecer suas atividades, sentimentos e formações de grupos.

A Teoria Comportamental leva em conta o contexto organizacional de forma mais ampla, abrangendo a influência sobre o comportamento na organização. Ela tem como características a ênfase nas pessoas, a preocupação com o comportamento organizacional e o estudo do comportamento humano.

A Teoria do Desenvolvimento Organizacional (D.O.) tem como características: o foco na organização como um todo; processos grupais; orientação sistêmica e abrangente, orientação contingencial, agentes de mudança, ênfase na resolução de problemas, aprendizagem baseada em experiências, além do desenvolvimento de equipes.



## Sugestão de Leitura

BACCARO, Arquimedes. **Introdução à Administração:** administração ontem e hoje. Petrópolis: Vozes, 1986.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar:** práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. 3. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

DAVIDOW, Willian H.; MALONE, Michael S. **A corporação virtual.** São Paulo: Pioneira de Administração e Negócios, 1993.

JONES, Gareth R. **Teoria das organizações.** São Paulo: Pearson, 2010.

KAWASNICKA, Eunice Laçava. **Teoria geral da Administração:** uma síntese. São Paulo: Atlas, 1987.

MATTOS, Alexandre Morgado. **Organização:** uma visão global. Rio de Janeiro: FGV, 1975.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de Administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da Administração:** da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

MAZONO, João Catarin. **Qualidade em instituições de ensino.** São Paulo: CEDAS, 1993.

MOTTA, Fernando C. R. **Teoria geral da Administração**. São Paulo: Pioneira de Administração e Negócios, 1986.

NADLER, David et al. **Arquitetura organizacional**: a chave para mudanças empresariais. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PEREIRA, Heitor José. **Os novos modelos de gestão**: análises e algumas práticas em empresas brasileiras. 1995. Tese (Doutorado) – EAESP/FGV, São Paulo, 1995.

SILVA, Jairo Santos. **Administração por objetivos**. São Paulo: Atlas, 1986.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson, 2008.

SILVA, Sebastião Orlando. **Estilos de administração**: uma introdução à Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: EDC, 1990.



---

## REFERÊNCIAS

---

BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

GONÇALVES JÚNIOR, G. Herber Alexander Simon. **História da Administração**, [S.l.], c2009. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/193-herber-alexander-simon>>.

KURT Lewin. **Oocities**, [S.l.], 2009. Disponível em: <<http://www.oocities.org/eduriedades/kurtlewin.html>>. Acesso em: 21 jul. 2017.

MARCH, James; SIMON, Herbert. **Teorias das organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

TEDESCHI, Marcos Antônio. **Administração contemporânea**. Curitiba: OPET, 1998.

TEDESCHI, Marcos Antônio. **Economia e mercados**. Curitiba: OPET, 1998.