



Abordagem Comportamental

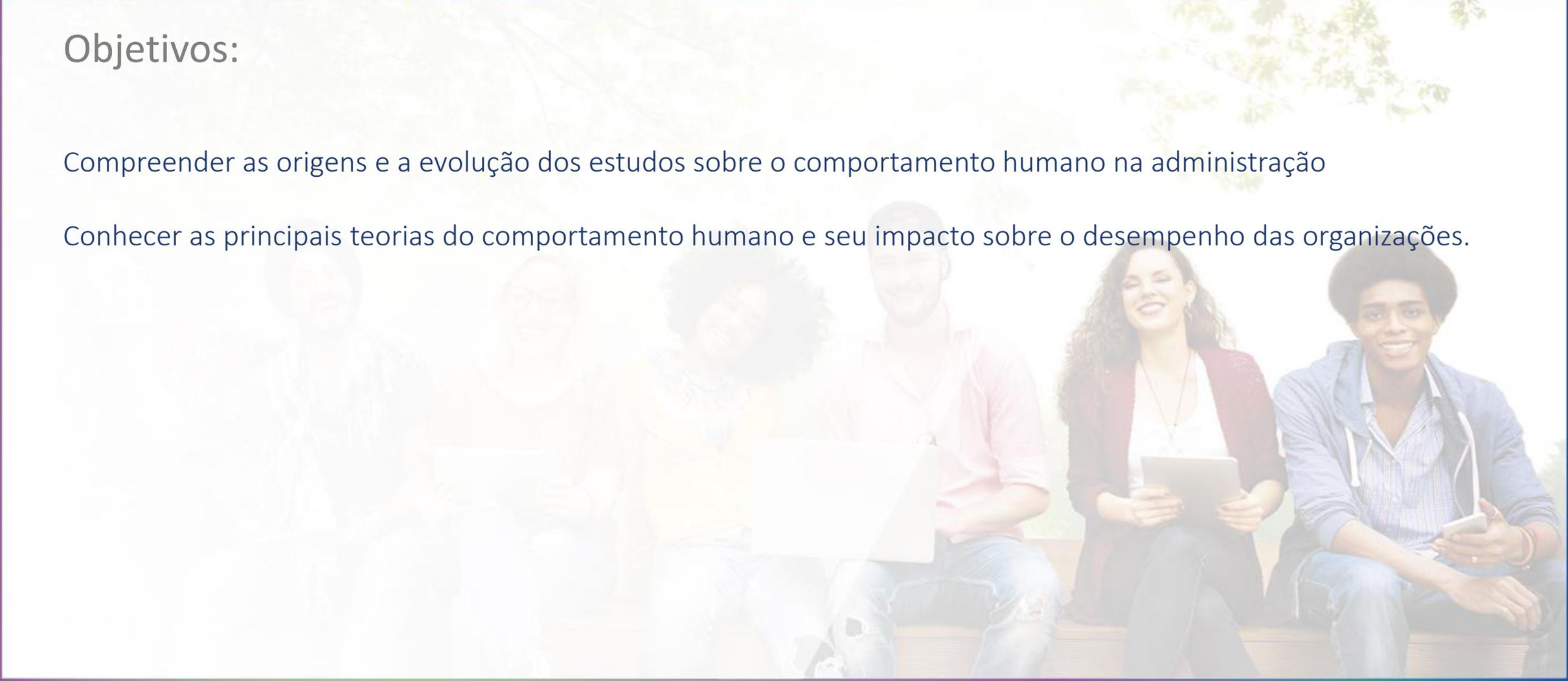
Prof. Alexandre Dias



Objetivos:

Compreender as origens e a evolução dos estudos sobre o comportamento humano na administração

Conhecer as principais teorias do comportamento humano e seu impacto sobre o desempenho das organizações.



Contexto Histórico

- Condições de trabalhos precárias (ludismo)
- Intensificação dos conflitos capital-trabalho
- Fortalecimento do movimento sindical (livre associação aprovada em 1824)
- Crescimento de doutrinas contestadoras: marxismo
- Crescimento das ciências do comportamento
- Visão da Organização Máquina x Organização Ser Vivo
- Importância do fator humanos nas organizações

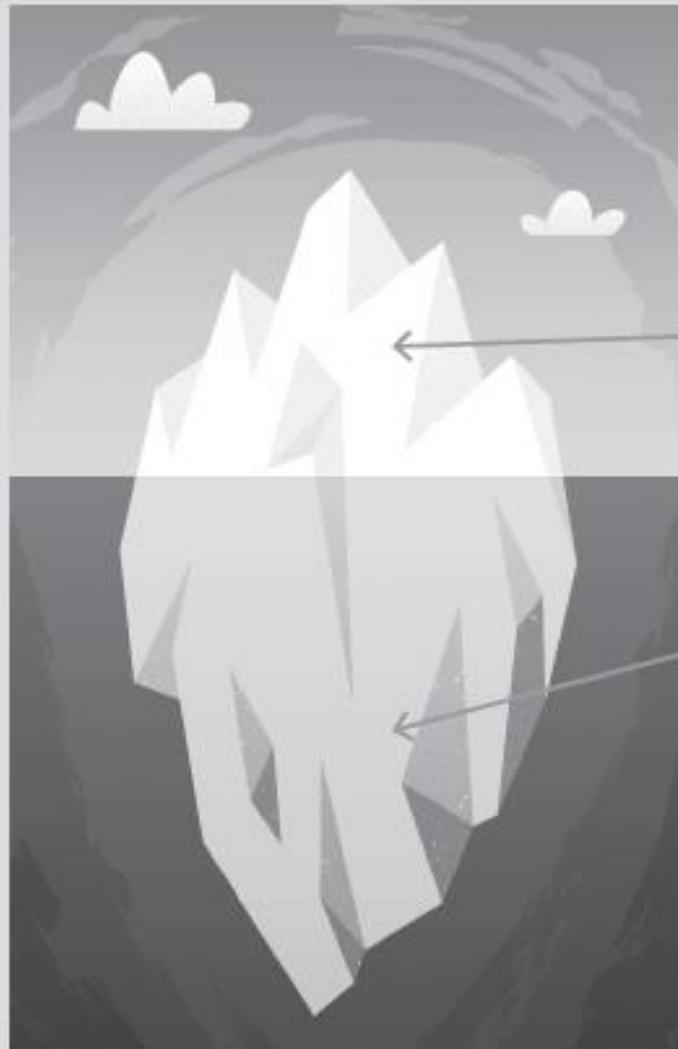


Maximiano (2017)
Sobral e Peci (2008)



**PARTE VISÍVEL
DA ORGANIZAÇÃO**
Sistema técnico e
comportamento aberto

**PARTE INVISÍVEL
DA ORGANIZAÇÃO**
Sistema social



**PARTE VISÍVEL
DA ORGANIZAÇÃO**
Sistema técnico e
comportamento aberto

**PARTE INVISÍVEL
DA ORGANIZAÇÃO**
Sistema social

Organização formal:
Objetivos
Tecnologia
Estrutura
Competências
Equipamentos

Organização informal:
Normas de conduta não
estabelecidas pelos canais
oficiais
Conflito e cooperação
Aspectos afetivos, culturais e
jogos de poder

Teorias Transitivas

- Ideias centrais de Mary Parker Follet
 - Os problemas organizacionais decorrem de problemas de relações humanas.
 - Pessoas respondem e reagem a estímulos
 - A organização é uma força viva, móvel e fluida
 - Conflito, assim, é fato da vida. Sem ele não há progresso (método da integração)
 - Incentivo aos contatos estreitos como princípio da liderança.



Teorias Transitivas

- Ideias centrais de Chester Barnard
 - A organização é um sistema um cooperativo
 - Necessidade de cooperação leva à formação de grupos sociais
 - Não são apenas os incentivos financeiros que movem o homem no trabalho
 - A cooperação depende da capacidade e necessidade de as pessoas se comunicarem (criação de canais de comunicação)
 - Executivo como planejador social



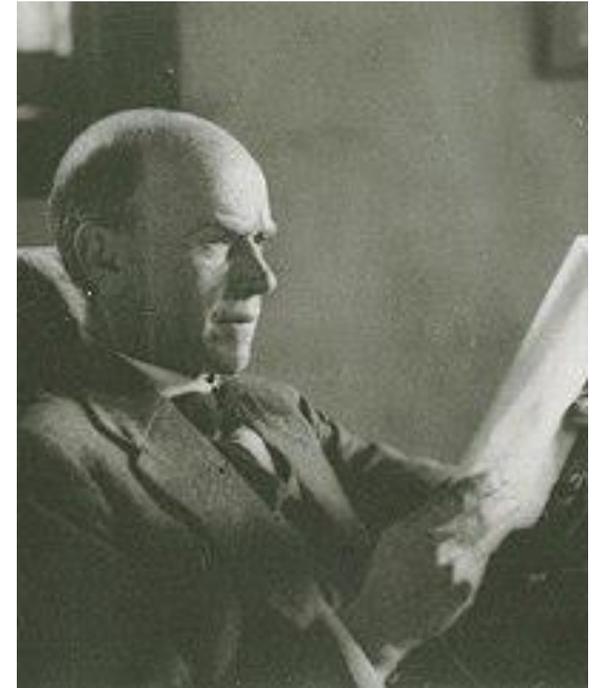
Origens do Enfoque Comportamental

MOVIMENTO PELO BEM-ESTAR DOS TRABALHADORES	FATOR HUMANO NO PAPEL DOS GERENTES	PSICOLOGIA INDUSTRIAL	DINÂMICA DE GRUPO E LIDERANÇA	ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS
<ul style="list-style-type: none">• Sindicatos• Experiências humanistas• Marxismo• Doutrina social da Igreja Católica• Pensamento humanista na escola clássica	<ul style="list-style-type: none">• Atitudes dos trabalhadores em relação aos incentivos• Cooperação• Grupos informais	<ul style="list-style-type: none">• Psicologia e eficiência industrial• Treinamento• Testes para seleção de pessoal	<ul style="list-style-type: none">• Estudos do efeito de diferentes estilos de liderança sobre o desempenho dos grupos	<ul style="list-style-type: none">• Estudos do efeito do comportamento coletivo sobre o individual• Impacto da administração sobre o desempenho dos trabalhadores

Quem foi Elton Mayo?

- Elton Mayo (1880-1949)
- Cientista social australiano
- Professor do Centro de Pesquisas Sociais da Harvard Business School
- Liderou a Experiência Hawthorne de 1927 a 1932
- Origem da Teoria de Relações Humanas

Maximiano (2017)



*Principal obra:
The Human Problems of Civilization*

A Experiência de Hawthorne

- Pesquisa na Western Electric, no bairro de Hawthorne, em Chicago.
- Objetivo: verificar os efeitos de fatores ambientais sobre o desempenho dos trabalhadores.
 - A produção aumentava sempre que acreditavam que a luminosidade aumentava, mesmo quando caía.
 - As relações interpessoais afetavam o desempenho.
 - Reduziam o ritmo quando acreditavam ter produzido o bastante, mesmo mediante plano de incentivos.



Teixeira et al. (2010)

Conclusões do Experimento de Hawthorne

EFEITO HAWTHORNE	LEALDADE AO GRUPO	ESFORÇO COLETIVO	CONCEITO DE AUTORIDADE
<ul style="list-style-type: none">• Qualidade do tratamento da gerência aos trabalhadores influencia seu desempenho.• Bom tratamento incentiva o trabalho de grupo e o desempenho.• Esse efeito ficou conhecido como "Efeito Hawthorne".	<ul style="list-style-type: none">• Sistema social formado pelos grupos determina o desempenho do indivíduo, que pode ser mais leal ao grupo do que à empresa.• Alguns grupos fazem por consenso menos do que a organização espera.• O efeito Hawthorne não funciona em todos os casos.	<ul style="list-style-type: none">• A administração deve entender o comportamento coletivo e fortalecer as relações com os grupos.• É responsabilidade da administração desenvolver as bases para o trabalho em grupo, o autogoverno e a cooperação.	<ul style="list-style-type: none">• O supervisor de primeira linha deve ser não um controlador, mas um intermediário entre a administração superior e os grupos de trabalho.• O conceito de autoridade deve basear-se na cooperação e na coordenação. Não na coerção.



Pressuposto filosófico

Homo Social

motivado por meio da satisfação de suas necessidades biológica e psicossocial, não focalizando o 'salário ou benefícios financeiros' como ponto central da motivação

Andrade e Amboni (2011)

Apreciação Crítica

- Negação do conflito empresa-trabalhador
- Restrição de variáveis e amostra
- Concepção utópica
- Ênfase em grupos informais
- Falta de propostas de gestão mais práticas



Nível do Indivíduo

Traços de
comportamento

Atitudes

Sentimentos e
emoções

Motivação



Nível do Grupo

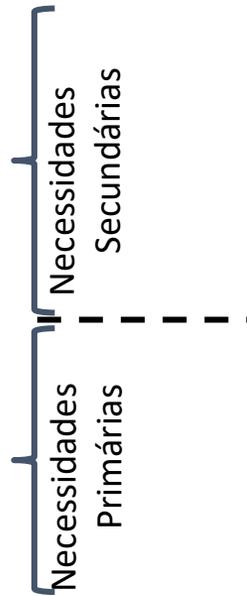
Dinâmica dos
grupos

Cultura
organizacional

Estilos de
liderança

Comunicação

A Hierarquia das Necessidades de Maslow



Necessidades
Auto-realização
Exemplos: auto-estima, auto-satisfação



Teorias X e Y de Douglas McGregor

Teoria X

- Os funcionários não gostam de trabalhar e o evitarão o trabalho.
- Eles precisam ser coagidos e controlados para que atinjam as metas.
- Eles evitam responsabilidades.
- A maioria coloca a segurança acima de tudo e mostra pouca ambição.

Teoria Y

- Os funcionários acham o trabalho tão natural quanto se divertir ou descansar.
- As pessoas demonstram auto-orientação e controle.
- As pessoas buscam maiores responsabilidades.
- A capacidade de tomar decisões pode estar em qualquer pessoa.

Imagine que chegou o dia de receber seu salário e você puxou o extrato no Banco e... nada...nadinha... nenhum crédito em sua conta.

Isso lhe deixaria insatisfeito com a empresa? Provavelmente sim...

Mas se, ao contrário, você tivesse observado que a empresa realizou o depósito de seu salário no dia correto? Isso lhe deixaria muito satisfeito? Provavelmente não, pois a empresa fez apenas o que deveria ter realizado.

Observem que o recebimento no dia correto do salário, relacionado às necessidades primárias, é Fator Higiênico, ou seja, se não ocorrer, leva à insatisfação, mas ocorrendo, evita a insatisfação.

Teoria de Dois Fatores de Herzberg

Fatores motivacionais	Fatores higiênicos
Relacionados ao conteúdo do cargo <i>(como o indivíduo se sente a respeito de seu cargo)</i>	Relacionados ao contexto do cargo <i>(como o indivíduo se sente a respeito de sua empresa)</i>
Exemplos: O trabalho em si Realização pessoal Reconhecimento Progresso profissional Responsabilidade	Exemplos: Condições de trabalho Administração da empresa Salário Relações com o supervisor Benefícios e serviços sociais



Abordagens Contemporâneas sobre Motivação

- **Teoria da Avaliação Cognitiva**, segundo a qual quando a recompensa externa é dada por um indivíduo já realizar uma tarefa interessante, isso resultaria em queda no interesse pela tarefa em si.
- **Teoria da Fixação de Objetivos**, segundo a qual objetivos específicos difíceis produzem melhores resultados do que a meta genérica.
- **Teoria da Equidade**, que defende que os funcionários respondem de maneira a eliminar quaisquer injustiças.
- **Teoria das Expectativas**, segundo a qual o esforço individual é estabelecido quando a recompensa organizacional está vinculada ao atingimento de metas pessoais.

Robbins (2002)



Líder e chefe são a mesma coisa?

Administração *versus* Liderança

Administração e Autoridade Formal

- Traz ordem e consistência por meio de planos formais
- Projeto de rígidas estruturas organizacionais
- Monitoramento dos resultados
- Limitada no tempo e no espaço organizacional
- Obediência às regras

Liderança

- Enfrentamento da mudança
- Visão de futuro e desenvolvimento de direção a ele
- Engajam e inspiram as pessoas
- Limitada ao grupo que acredita no líder



O que é, portanto, liderança?

É a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos



Robbins (2002)



Teoria dos Traços

- Que traços podemos atribuir aos líderes?
 - Ambição e energia
 - Desejo de liderar
 - Honestidade e integridade
 - Autoconfiança
 - Inteligência
 - Conhecimentos relevantes para o trabalho

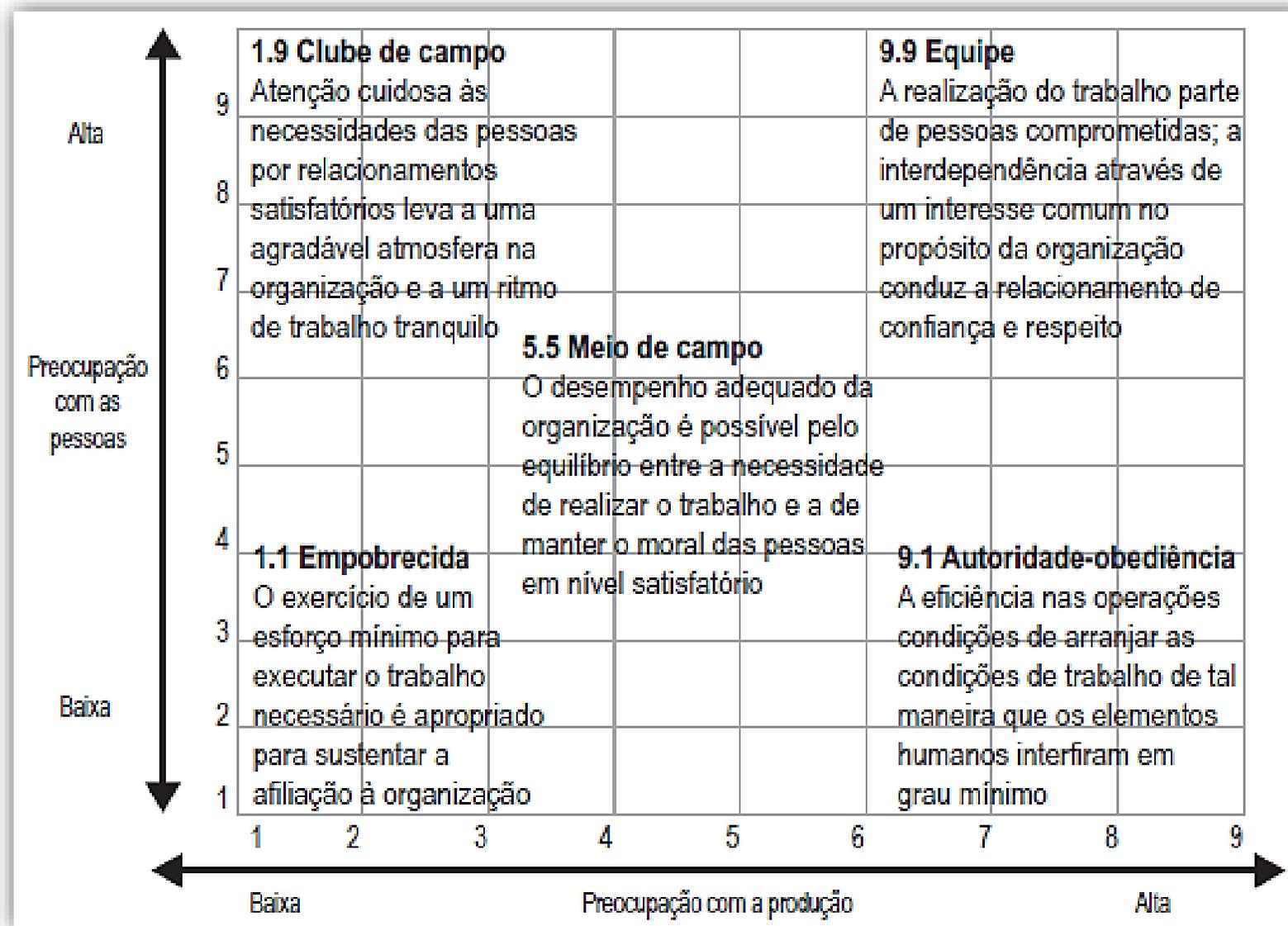
Segundo essa teoria, existem traços sociais, físicos, intelectuais e de personalidade que diferenciam líderes de não líderes.

Teorias Comportamentais

- Será que os líderes se comportam de alguma forma particular que os distinguem de não líderes?
- Estudos propõem que comportamentos específicos diferenciam os líderes dos liderados.
- Implicações práticas: se a Teoria dos Traços estiver certa, teríamos uma base para selecionar as pessoas certas. Se as Teorias Comportamentais estiverem corretas, então seríamos capazes de treinar as pessoas para a liderança.

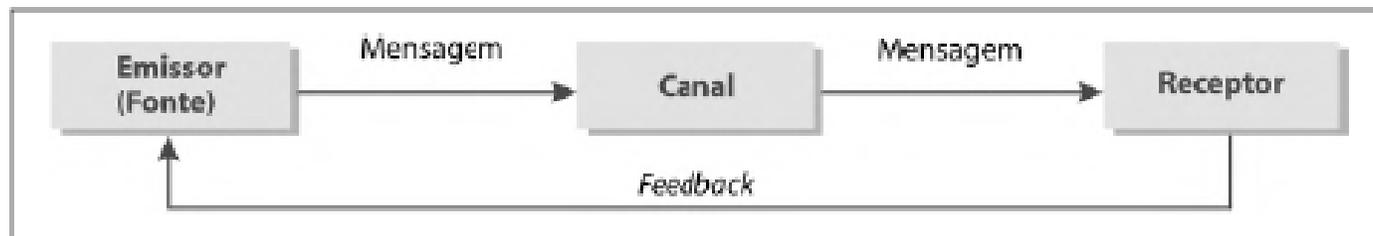


Grid Gerencial de Blake e Mouton



Comunicação

Transferência e compreensão de significados



Robbins e Coulter (1998 apud
Andrade; Amboni, 2011)

Otimização do Processo de Comunicação

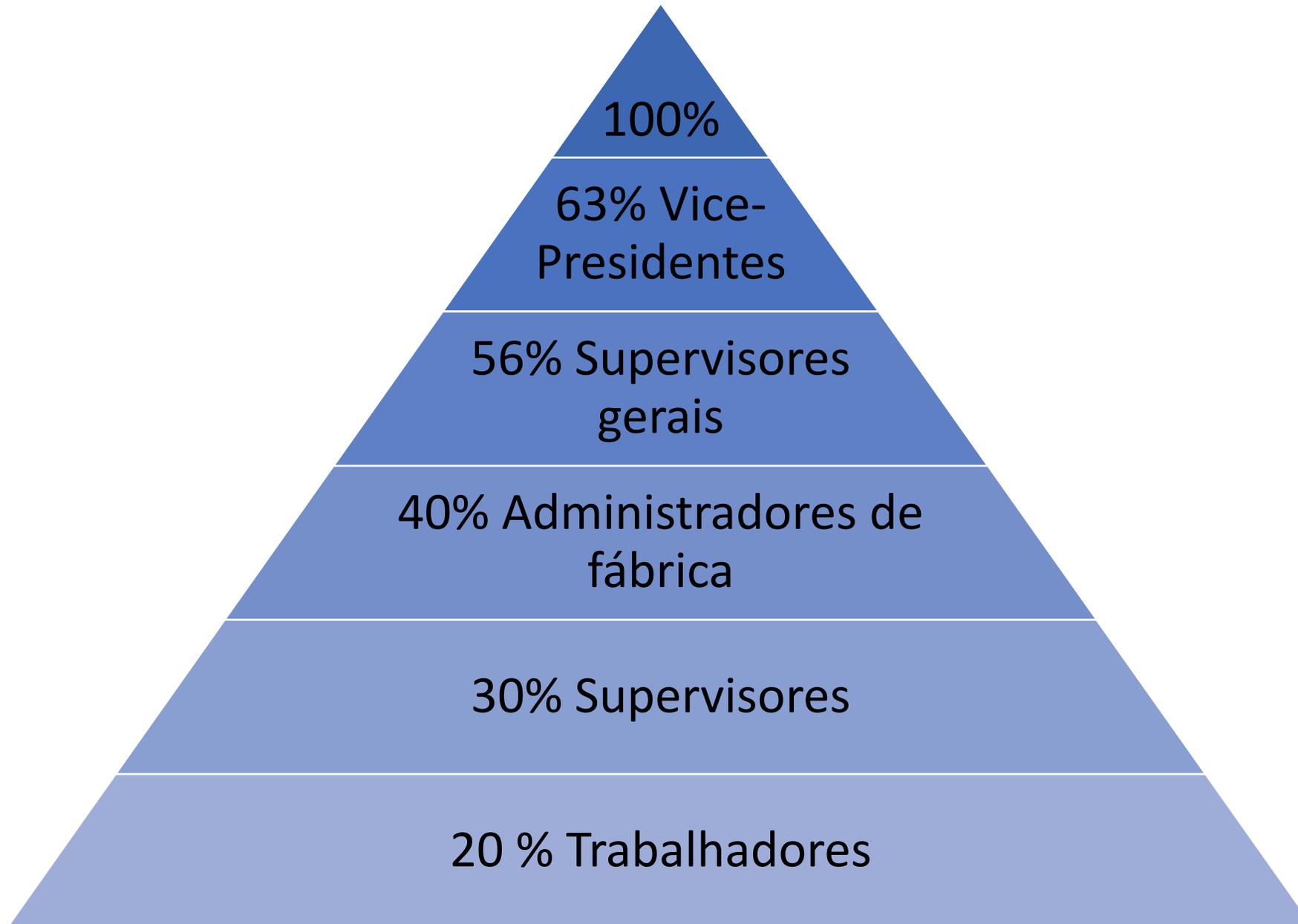
Perguntas	Elementos do Processo
O que deve ser comunicado?	Mensagem
Como deve ser comunicado?	Canal
Quando deve ser comunicado?	Mensagem
De quem deve vir a comunicação?	Emissor
Para quem deve ir a informação?	Receptor
Por que deve ser comunicado?	Objetivo do processo de comunicação
Quanto deve ser comunicado?	Mensagem

Tipos de Comunicação Organizacional

- Formal x informal
- Horizontal x vertical



Andrade e Amboni (2011)



Adaptado de Bateman e Snell (1998)

Resumo da Aula

Enfoque comportamental:

- Contexto histórico
- Escola das Relações Humanas
- Homo social

Motivação

Liderança

Comunicação

Apreciação crítica



Leitura Básica

- Cap. 7 da referência 4.
- Cap. 9 da referência 1.



Leitura Complementar

- Cap. 8 da referência 1.
- Cap. 6, 7, 11 da referência 5.

Referências

1. ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
2. MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2017.
3. SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
4. TEIXEIRA, H. J.; SALOMÃO, S. M.; TEIXEIRA, C. J. **Fundamentos da administração**: a busca do essencial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
5. ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.





Obrigado.