



# Abordagem Comportamental

## Aula 2

Prof. Dra. Janaina Giraldi


**Hierarquia das Necessidades de Maslow**


- **Abraham Maslow** (1908-1970):
  - psicólogo e consultor americano;
- Necessidades humanas: organizadas e dispostas em **níveis**, numa **hierarquia** de importância (pirâmide)
- Necessidades de baixo nível ou **primárias**:
  - referem-se à própria sobrevivência do indivíduo
- Necessidades de alto nível ou **secundárias**:
  - mais ligadas ao comportamento do indivíduo sob o ponto de vista psicológico e social

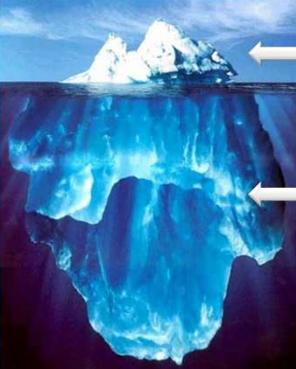

**Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow**



The pyramid is divided into five horizontal levels from top to bottom:

- AUTO REALIZAÇÃO** (utilização plena dos talentos individuais)
- ESTIMA** (reputação, reconhecimento)
- SOCIAIS** (amizade, inclusão em grupos)
- SEGURANÇA** (proteção)
- FISIOLÓGICAS** (fome, sede, sono, etc.)


**A organização informal, oculta, é maior que a formal**



The iceberg is split into two parts:

- ORGANIZAÇÃO FORMAL** (above water):
  - Objetivos
  - Tecnologia
  - Estrutura
  - Competências
  - Equipamentos
- SISTEMA SOCIAL** (below water):
  - Normas de conduta
  - Grupos informais
  - Cultura organizacional
  - Sentimentos e clima organizacional
  - Conflito e cooperação
  - Poder e política
  - Ética e valores


**Componentes da organização informal**

<b>Grupos Informais</b>	• Grupos criados por iniciativa de seus próprios integrantes, para defender seus interesses ou atender a necessidade de convivência social
<b>Normas de Conduta</b>	• Regras implícitas ou explícitas, criadas por grupos, que determinam o comportamento dos indivíduos
<b>Cultura Organizacional</b>	• Crenças, valores, preconceitos, cerimônias, rituais e símbolos adotados ou valorizados pela organização
<b>Clima Organizacional</b>	• Sentimentos positivos, negativos ou indiferença, produzidos pela organização sobre seus integrantes


**As pessoas levam para o ambiente de trabalho todos os seus interesses, que afetam seu desempenho**



The cartoon shows a man sitting at a desk with a typewriter. A thought bubble above him shows two people talking. On the floor around his desk are various items: a pen, a coffee cup, a pair of shoes, and a bag, representing his personal life intruding on his work environment.

As pessoas levam para o ambiente de trabalho todos os seus interesses, que afetam seu desempenho



As pessoas levam para o ambiente de trabalho todos os seus interesses, que afetam seu desempenho



**Enfoque Comportamental**

- A mais profunda influência das ciências humanas na Teoria Geral da Administração
  - **Liderança**
  - **Motivação do funcionário**
  - **Diferenças de personalidade**
  - **Desenho de cargos e desenho organizacional**
  - **Culturas organizacionais**
  - **Administração de conflitos**
  - **Técnicas de negociação**

**Cultura e clima organizacionais**

- **Cultura organizacional:**
  - conjunto de crenças, valores e normas que são partilhados pelos colaboradores de uma organização
- **Clima organizacional:**
  - conjunto de comportamentos e atitudes que os colaboradores evidenciam nos seus conteúdos profissionais;
  - é influenciado pela cultura do grupo.

**Cultura organizacional**

- **Estudo da cultura:**
  - entender as organizações e suas diferenças.
- **Empresas com negócios em muitos países:**
  - precisam conhecer a cultura desses países.

**"Em Roma, aja como os romanos"**

**Italianos e Europeus...**

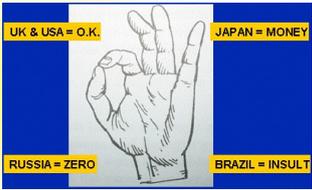
<https://www.youtube.com/watch?v=88UAC7E9e8g>

**Negociação externa**

- **Japoneses:**
  - dão muito valor à hierarquia;
  - decisões: tomadas em grupo, após o envolvimento progressivo dos indivíduos.
- **Americanos:**
  - dão muito valor à hierarquia;
  - decisões são de responsabilidade individual, porém a decisão final é do chefe.
- **Latinos:**
  - dão muito valor à hierarquia;
  - quem decide é o chefe: o grupo segue o chefe.

**Aspectos importantes**

- Cumprimentos
- Grau de formalidade
- Presentes
- Contato visual
- Comportamento
- Emoções
- Silêncio
- Refeição
- Linguagem corporal
- Pontualidade



**Moral e clima organizacional**

- (O) Moral** (subst. masc.: ≈ ânimo)
- Conceito abstrato, intangível (não se pode tocar)
- Está intimamente relacionado com o **estado motivacional**:
  - *satisfação ou não-satisfação das necessidades individuais das pessoas*
- À medida que as necessidades das pessoas são **satisfeitas** pela organização:
  - *ocorre elevação do moral!*

**Moral e clima organizacional**

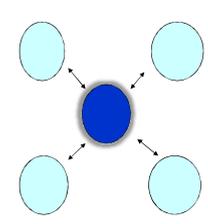
- Moral elevado:**
  - *estimula a colaboração;*
  - *predomina o desejo de pertencer;*
  - *há satisfação de se trabalhar em grupo;*
  - *proporciona um clima receptivo, amigável, quente e agradável.*
- Moral baixo:**
  - *quase sempre provoca um clima negativo, adverso, frio e desagradável.*



**Comunicação**

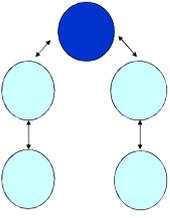
- É a **troca** de informações entre indivíduos
- Enfoque das relações humanas: mostrou que a comunicação dentro das organizações é **falha**
- Deve ser **ascendente e descendente**
- Harold Leavitt** propôs 3 tipos de redes de comunicação: **roda**, **cadeia** e de **círculo**, em experimentos com 5 pessoas
  - Os indivíduos sentavam-se em torno de uma mesa, separados entre si por divisões especiais. A cada um era dado um cartão contendo cinco símbolos escolhidos a partir de uma lista de seis. Somente um dos símbolos constava em todos os cartões em poder das cinco pessoas. A tarefa do grupo era descobrir o símbolo comum e informá-lo ao condutor da experiência.
  - Os indivíduos podiam comunicar-se por escrito, enviando suas mensagens através de uma abertura existente nas divisões.

**Redes de comunicação: Roda**



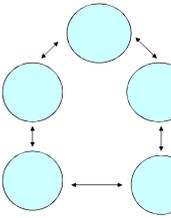
- Participante situado na posição **central** pode enviar e receber mensagens de cada um dos indivíduos na periferia
- A estes não é permitido trocar mensagens entre si
- Rapidez** para influenciar as pessoas
- Muita ênfase no **líder**
- Caráter **centralizador**
- Moral: muito **pobre**
- Solução de problemas com um **mínimo** de mensagens

**Redes de comunicação: Cadeia**



- O grupo resolve o mesmo problema que o da roda:
  - **menos rapidamente;**
  - **com menos ordem;**
  - **com menos clareza com relação às tarefas individuais.**
- A ênfase no **líder** é marcante
- Moral: **pobre**
- Flexibilidade: **lenta**

**Redes de comunicação: Círculo**



- É uma cadeia em que o último membro comunica com o primeiro fechando-se o círculo.
- Cada membro pode comunicar-se com as pessoas a seu lado
- Mais **lenta**
- Nenhuma** ênfase no líder
- Adequado para:
  - **inovação;**
  - **criatividade;**
  - **flexibilidade.**
- Moral: muito **boa**
- Quando se introduz uma nova ideia brilhante, é mais provável haver **rápida** aceitação no círculo do que na roda

**Diferentes padrões de comunicação**

Redes de Comunicação			
Características:	Roda	Cadeia	Círculo
Rapidez de influência	Rápida	Rápida	Lenta
Precisão	Boa	Boa	Pobre
Ênfase no líder	Pronunciada	Marcante	Nenhuma
Moral	Muito pobre	Pobre	Muito boa
Flexibilidade para mudança no cargo	Lenta	Lenta	Muito rápida

Fonte: Chiavenato (2009)

**Exercício: Estilo Coreano de Administração da LG**

Leiam o texto sobre o estilo de administração da LG.  
Respondam às questões em grupos:

- Quais similaridades podem ser observadas entre o estilo gerencial coreano visto no caso e as conclusões do experimento de Hawthorne?
- Como o comportamento de empregados de empresas coreanas nos Estados Unidos se compara à Teoria X e à Teoria Y de Douglas McGregor?
- Apresente uma reflexão sobre quais necessidades humanas (segundo Maslow) dos empregados são supridas pela administração da LG, por meio da filosofia inhwa.
- Como você avalia o clima organizacional da LG, com base no que foi descrito no caso?

**Bibliografia**

- ARAUJO, L. C. G. de. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Atlas, 2004.
- BATEMAN, T. S., SNELL S. A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas: 1998. 539 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração*. 5 ed. V. 1. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FERREIRA, Ademir Antonio. REIS, Ana Carla Fonseca. PEREIRA, Maria Isabel. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- HAMPTON, D. R. *Administração contemporânea*. 3. ed. São Paulo: Pearson Education, 2001.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MOTTA, F. C. P. *Teoria geral da administração: uma introdução*. 22. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.