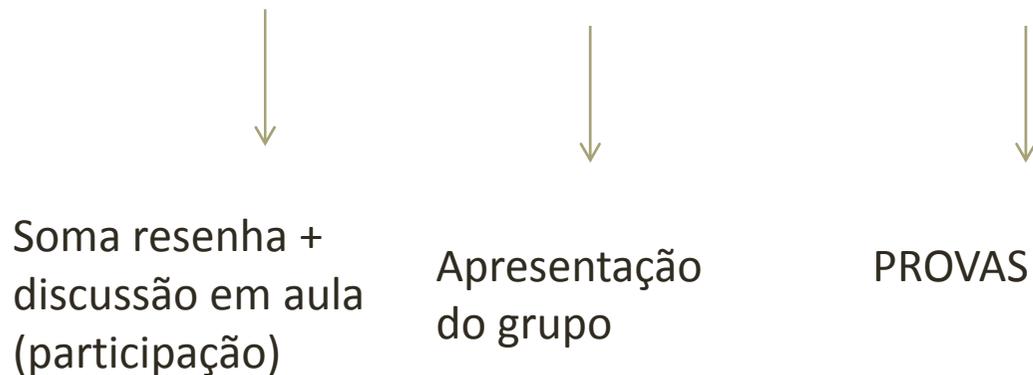


IV. AVALIAÇÃO

A participação nos debates e apresentação em grupo na aula é importante na disciplina – equivale a 40% da nota final. Cada grupo selecionará um tema entre os sete propostos na disciplina. Cada grupo será responsável por um tema por aula e os demais grupos vão debater a respeito do tema e escrever um ensaio de 1 página. A apresentação equivale a 20% da nota e a participação nos debates mais 20%. Os 60% remanescentes corresponde a duas provas.

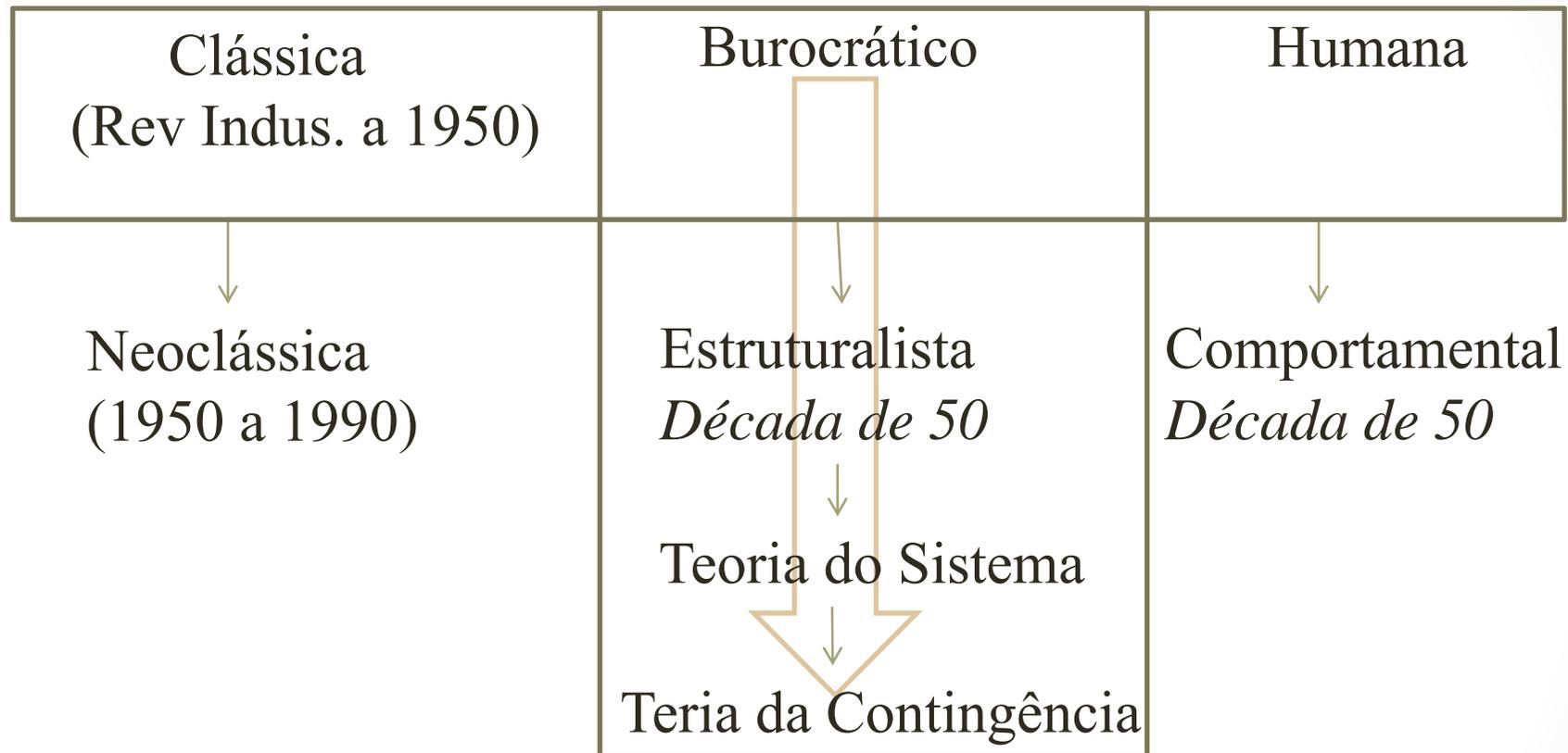
Avaliação final = 20% DEBATES + 20% APRE + 30% PROVA 1 + 30% PROVA 2



TEORIA COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO

Idalberto Chiavenato – Introdução a Teoria Geral da
Administração – várias edições

MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO & EVOLUÇÃO



A visão sistêmica e multidisciplinar (holística) e o relativismo tomam conta da teoria administrativa

LIVRO TEXTO

Idalberto Chiavenato – Introdução a Teoria Geral da Administração – várias edições

Abordagem contemporânea

- Estamos na Sociedade PósIndustrial “Era da Informação” “Era Moderna”: necessidade de constante **inovação**, a adoção de novas ideias e conceitos e a busca de **flexibilidade** nas organizações para se adaptar as constantes mudanças/incertezas.
- Quanto mais dinâmico e competitivo o cenário que a organização se encontra, **maior é a necessidade de se fundamentar em conceitos, ideias, modelos, teorias e valores que lhe permitam a orientação e o balizamento do seu comportamento.**

As Principais Teorias da Administração:

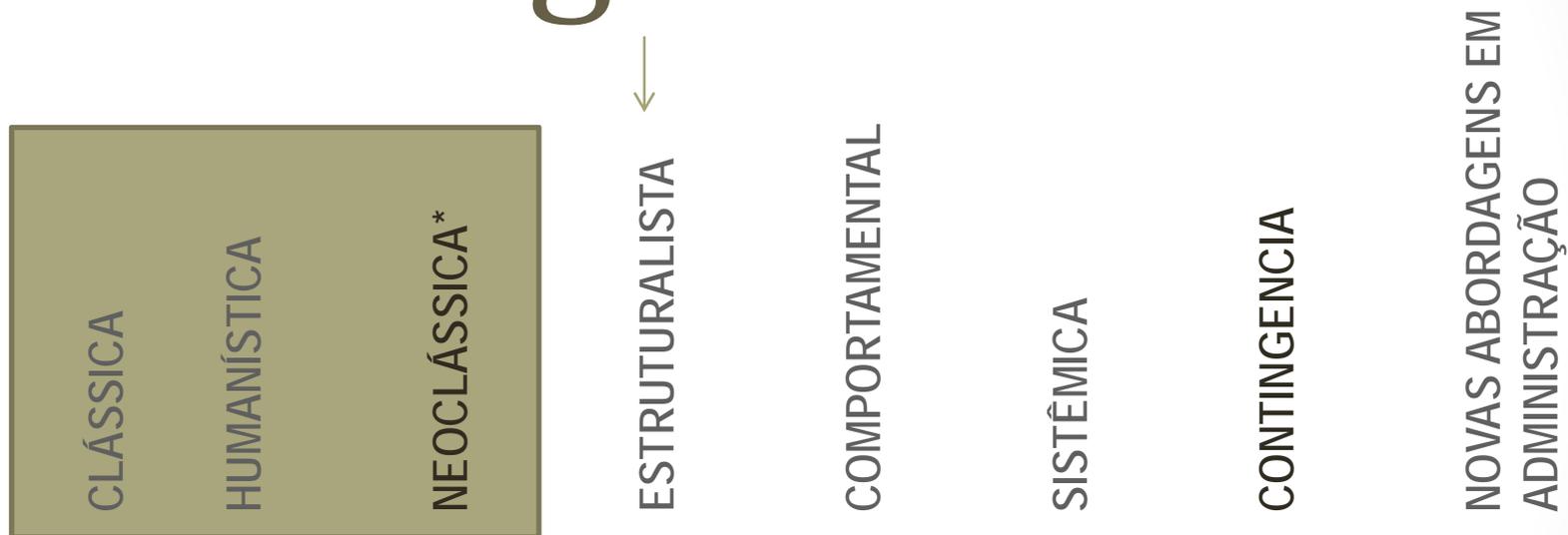
Anos:	Teorias:	
1903	→ Administração Científica	
1909	→ Teoria da Burocracia	ABORDAGEM “CLÁSSICA”
1916	→ Teoria Clássica	
1932	→ Teoria das Relações Humanas	
1947	→ Teoria Estruturalista	
1951	→ Teoria dos Sistemas	
1954	→ Teoria Neoclássica	
1957	→ Teoria Comportamental	ABORDAGEM CONTEMPORÂNEA
1962	→ Desenvolvimento Organizacional	
1972	→ Teoria da Contingência	
1990	→ Novas Abordagens (Era da Informação)	

Fonte: CHIAVENATO (2011), p.17.

6 ENFOQUES NA TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO



Principais abordagens da TGA



“CLÁSSICAS”

CONTEMPORANEAS

Evolução

- A teoria geral começou com **ênfase nas tarefas** (Taylor). A seguir passou para a **ênfase na estrutura** (Fayol e Weber). A **reação humanista** surgiu pela Teoria Comportamental.
- A ênfase no **ambiente** surgiu com a Teoria dos Sistemas.
- Todas essas teorias (linhas de pensamento) tem contribuições para o nosso dia-a-dia.
- *Não há uma melhor/pior abordagem na teoria da Administração.* O administrador pode tentar resolver problemas administrativos com o enfoque neoclássico quando a solução neoclássica lhe parecer mais apropriada.

TEORIA COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO (parte 7)

Idalberto Chiavenato – Introdução a Teoria Geral da
Administração – várias edições

Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=yHd8lThWOpQ>

SUMÁRIO RESUMIDO

PARTE 1: INTRODUÇÃO À TGA

PARTE 2: OS PRIMÓRDIOS DA ADMINISTRAÇÃO

PARTE 3: ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

PARTE 4: ABORDAGEM HUMANÍSTICA DA ADMINISTRAÇÃO

PARTE 5: ABORDAGEM NEOCLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

PARTE 6: ABORDAGEM ESTRUTURALISTA DA ADMINISTRAÇÃO

PARTE 7: ABORDAGEM COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO

PARTE 8: ABORDAGEM SISTÊMICA DA ADMINISTRAÇÃO

PARTE 9: ABORDAGEM CONTINGENCIAL DA ADMINISTRAÇÃO

PARTE 10: NOVAS ABORDAGENS EM ADMINISTRAÇÃO

PARTE SETE

ABORDAGEM COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO

HUMANÍSTICA

- **Teoria das Relações Humanas (1932)**

- Ao contrário das anteriores que enfatiza as tarefas/organização formal, enfatiza as pessoas e grupos sociais. O nível de produção é resultante da integração social. Abre-se dois novos horizontes na TGA: a organização depende das pessoas e o novo papel do administrador: comunicação, liderança, motivação e condução das pessoas.

COMPORTAMENTAL

- **Teoria Comportamental da Administração (1957)**
 - Teoria Comportamental – herança da Teoria da Relações Humanas – aplicou os conceitos de comportamento social para o comportamento organizacional. **Ao invés de adaptar o ser humano à máquina, passa a fazer o inverso.** Pesquisas confirmam a grande influencia do fator humano nas organizações. As estruturas convencionais reduzem a motivação do funcionário. (Teoria X e Y)
- **Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO) – 1962**
 - O movimento surgiu em 1962 como um conjunto de ideias a **respeito do homem, da organização e do ambiente, no sentido de facilitar o crescimento e desenvolvimento das organizações.** No sentido restrito, o DO é um desdobramento prático e operacional da Teoria Comportamental em direção a abordagem sistêmica.

Capítulo 13

Teoria Comportamental da Administração

(Dinamizando a Empresa por meio de Pessoas)

Teoria Comportamental (PESSOAS)

- Ciência do Comportamento (Behaviorista)
 - Teoria mais explicativa e descritiva
- Novo enfoque: teoria da organização com enfoque nas relações humanas
 - **Maslow e Herzberg: Análise da Motivação**
- **Estilos de Administração: empresa Y (McGregor) e X**



Exercício:

A função do consultor de empresas

O que leva funcionários a dedicarem-se ao trabalho, vestirem a camisa da empresa e a lutarem por ela?

O que faz com que dêem o máximo possível para ajudar a empresa a ser realmente competitiva?

Pensando em como motivar seu pessoal, o presidente da Corporation, Baltazar Figueira contratou um consultor de empresas para assessorá-lo nessa empreitada.

Como o consultor poderia explicar a Baltazar as novas proposições sobre a motivação humana e como utilizá-las adequadamente na sua empresa?

Enfoque comportamental

Contexto

- O abandono das posições normativas e prescritivas das teorias anteriores (teorias clássicas, relações humanas e da burocracia) e a adoção de posições explicativas e descritivas. **A ênfase permanece nas pessoas, mas dentro do contexto organizacional mais amplo.**
- Tema atualíssimo. Hoje, mas que do nunca se dá ênfase ao comportamento humano dentro de uma organização: comportamento organizacional.
- Antes da década de 50 e transição para os anos 60:
 - O enfoque era questões técnicas, como produzir, como produzir mais. O enfoque clássico é em termos de produtividade, escala. Vc coloca as pessoas dentro de um espaço para produzir.

Enfoque comportamental – IMPULSIONADO PELO SETOR DE SERVIÇOS

- Após a década de 50, começa a ter maior expressão a área de serviços. Nas empresas tradicionais, os funcionários (no geral, em especial o chão de fábrica) não tem contato direto com cliente.
- Na era dos serviços, os funcionários tem contato direto com cliente. Isso significa que um embate direto do funcionário com o cliente, o cliente não culpa o funcionário e sim a empresa (A Vivo me atendeu mal, não o atendente).
- A preocupação com as pessoas vem desde o início da administração (teorias clássicas), mas ela era secundária. O que impulsionou o enfoque comportamental foi a maior expressão do setor de serviços e a maior competição entre as empresas. Tudo isso traz a tona o enfoque comportamental.

Enfoque comportamental

- O enfoque comportamental surgiu na década de 60. O ambiente na década de 60 impulsionou dar mais prioridade ao enfoque comportamental.
- Surgem também um movimento geral: movimento do bem estar dos trabalhadores (não se podem admitir maus tratos):
 - Também nesta época temos a consolidação dos sindicatos (agrupamento de trabalhadores que lutam por melhoria de trabalho dentro das organizações); os utopistas (buscavam uma sociedade igualitária); e o marxismo (movimento pragmática de tomada de poder nas mãos dos trabalhadores); No período que o mercado foi crescendo, não havia uma competição sólida antes da década de 60, praticamente voltada a produção (o que produzia vendia).

Teoria Comportamental

FUNDAMENTOS BÁSICOS

- Fundamenta-se no comportamento individual das pessoas. Para isso, é necessário o estudo da motivação humana.
- Os autores comportamentais verificaram que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como um poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

Teoria

- Video: http://www.youtube.com/watch?v=fBG_rXEjxFI
- Maslow
 - <http://www.youtube.com/watch?v=GLnmQOwwoho>
 - A hierarquia de necessidades de Maslow, é uma divisão hierárquica proposta por Abraham Maslow, em que as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Cada um tem de "escalar" uma hierarquia de necessidades para atingir a sua auto-realização.
- Teoria dos dois fatores de Herzog
- Empresa X e Y

ANÁLISE MOTIVACIONAL

(maneira como os indivíduos se estimulam ou são estimulados)

Hierarquia das Necessidades segundo Maslow

- *MASLOW – muito importante para a Teoria Comportamental*
- *Ela é muito importante PORQUE dá uma compreensão do processo de motivação humana.*
- *A necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, em uma hierarquia (visualizada como uma pirâmide) de importância e de influência.*
- *Na base estão as necessidades baixas e no topo as necessidades mais elevadas.*

Fatores Motivacionais e Higiênicos (Herzberg)

- Herzberg completa Maslow. Ele não tem uma pirâmide hierárquica como Maslow.
- Mas, divide-se em fatores higiênicos e de motivação.

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

Figura 13.4. Hierarquia de Necessidades

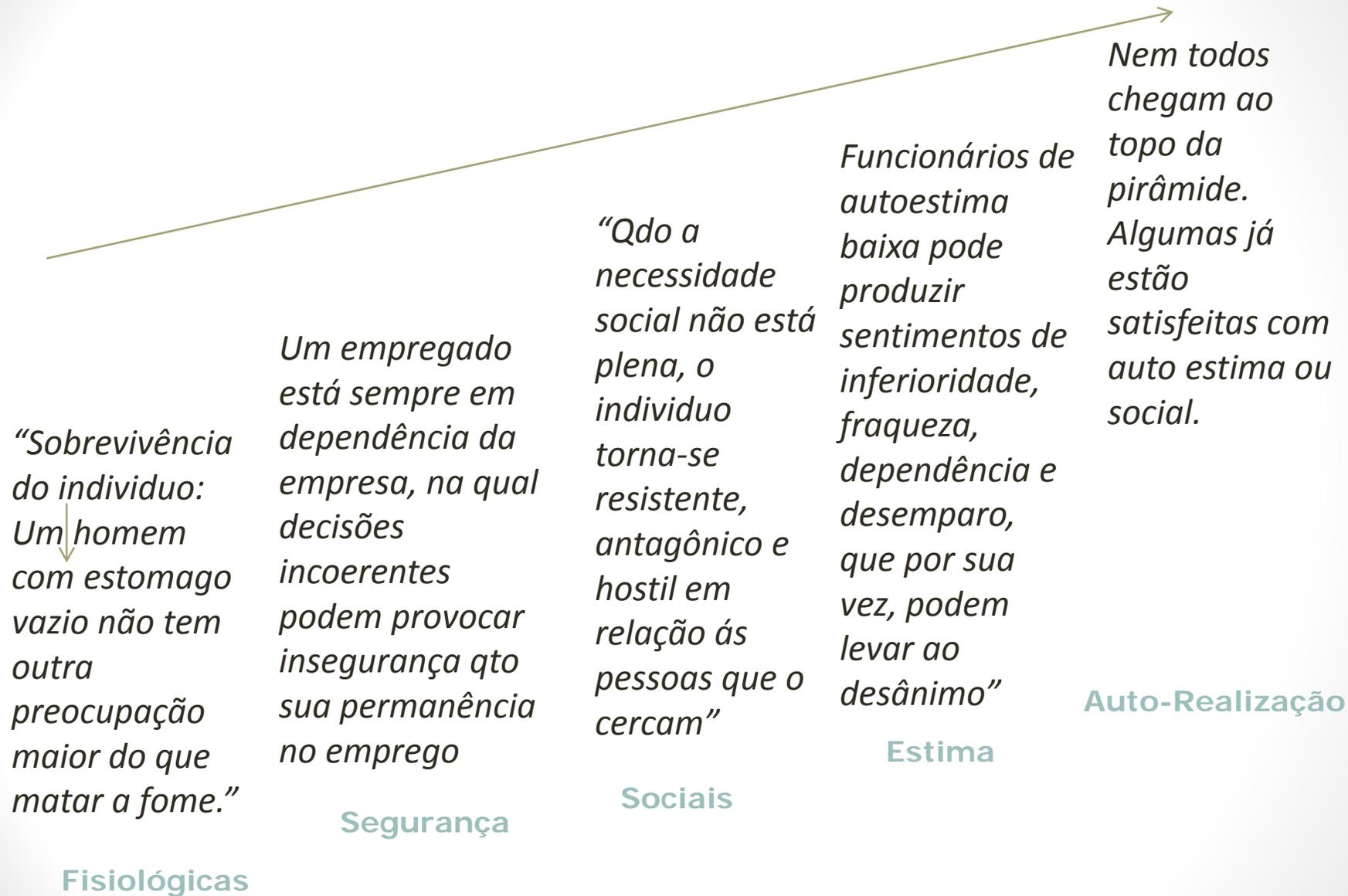


Figura 13.4. Hierarquia de Necessidades

Hierarquia das necessidades
 Sobrevivência/Necessidade de Segurança

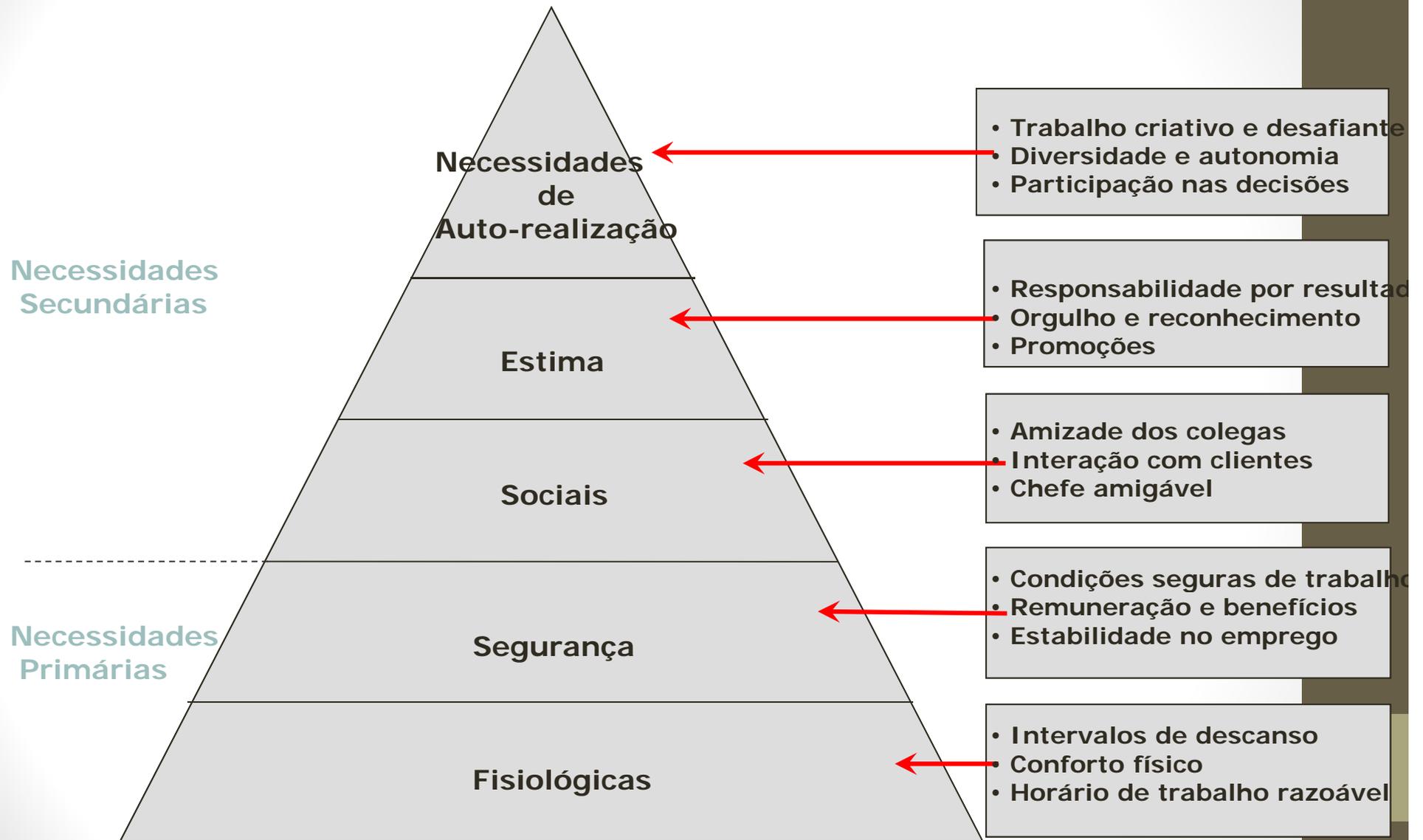


Sem fome, a motivação de alimentar-se deixa de ser uma motivação importante.

Quando as necessidades individuais não estão satisfeitas, o indivíduo torna-se resistente e hostil em relação as pessoas, causando isolamento.

Essa tendência se expressa por meio do impulso que a pessoa tem para tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser.

Figura 13.2/5. Hierarquia das Necessidades segundo Maslow



<https://www.youtube.com/watch?v=FGETIu3MvQ4>

<https://www.youtube.com/watch?v=2b-5YHh7Ps>

Maslow (uso no marketing)

- A pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow define cinco tipos ou níveis de necessidades (fisiológicas, de segurança, de posse, de estima e de auto-realização). Ao hierarquizá-las e considerar que, enquanto as necessidades dos estágios inferiores não estiverem satisfeitas - pelo menos parcialmente -, um indivíduo não será motivado pelas necessidades situadas nos estágios superiores, Maslow “adverte” os profissionais de Marketing para que atentem para a questão da motivação humana.
- Em contrapartida, uma vez satisfeitas as necessidades dos níveis mais básicos, geralmente será necessário “acionar” os níveis superiores (status, aceitação, sensação de auto-realização) para motivar o indivíduo a tomar uma decisão / ação de compra.
- Mesmo considerando as limitações dessa teoria, ela permanece válida na sua essência, servindo como valiosa orientação para o planejamento de ações de Marketing

Teoria dos dois fatores de Herzberg

Fatores para explicar o comportamento das pessoas em situação do trabalho:

- Fatores higiênicos (extrínsecos) – estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. No entanto, fogem do controle do funcionário. Os fatores higiênicos são ótimos para evitar a insatisfação do funcionário, mas se elevam, não consegue sustentar por muito tempo. Efeito como remédio: evitam a infecção, mas não melhora a saúde
- Fatores Motivacionais (intrínsecos): estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que faz e desempenha. Quando os fatores motivacionais são ótimos, eles provocam satisfação nas pessoas.

Quadro 13.1. Fatores Motivacionais e Higiênicos (Herzberg)

Fatores Motivacionais (Satisfacientes)

Conteúdo do Cargo
(Como a pessoa se sente em relação ao seu cargo):

1. Trabalho em si.
1. Realização.
1. Reconhecimento
1. Progresso profissional.
1. Responsabilidade.

Fatores Higiênicos (Insatisfacientes)

Contexto do Cargo
(Como a pessoa se sente em relação à sua empresa):

1. Condições de trabalho.
2. Administração da empresa.
3. Salário.
4. Relações com o supervisor.
5. Benefícios e serviços sociais.

Herzberg completa Maslow. Ele não tem uma pirâmide hierárquica como Maslow. Mas, divide-se como higiênicos (ele é suficiente, mas não me motiva, faz com que vc não se sente insatisfeito). Por outro lado, o que faz vc tem motivação são outros fatores.

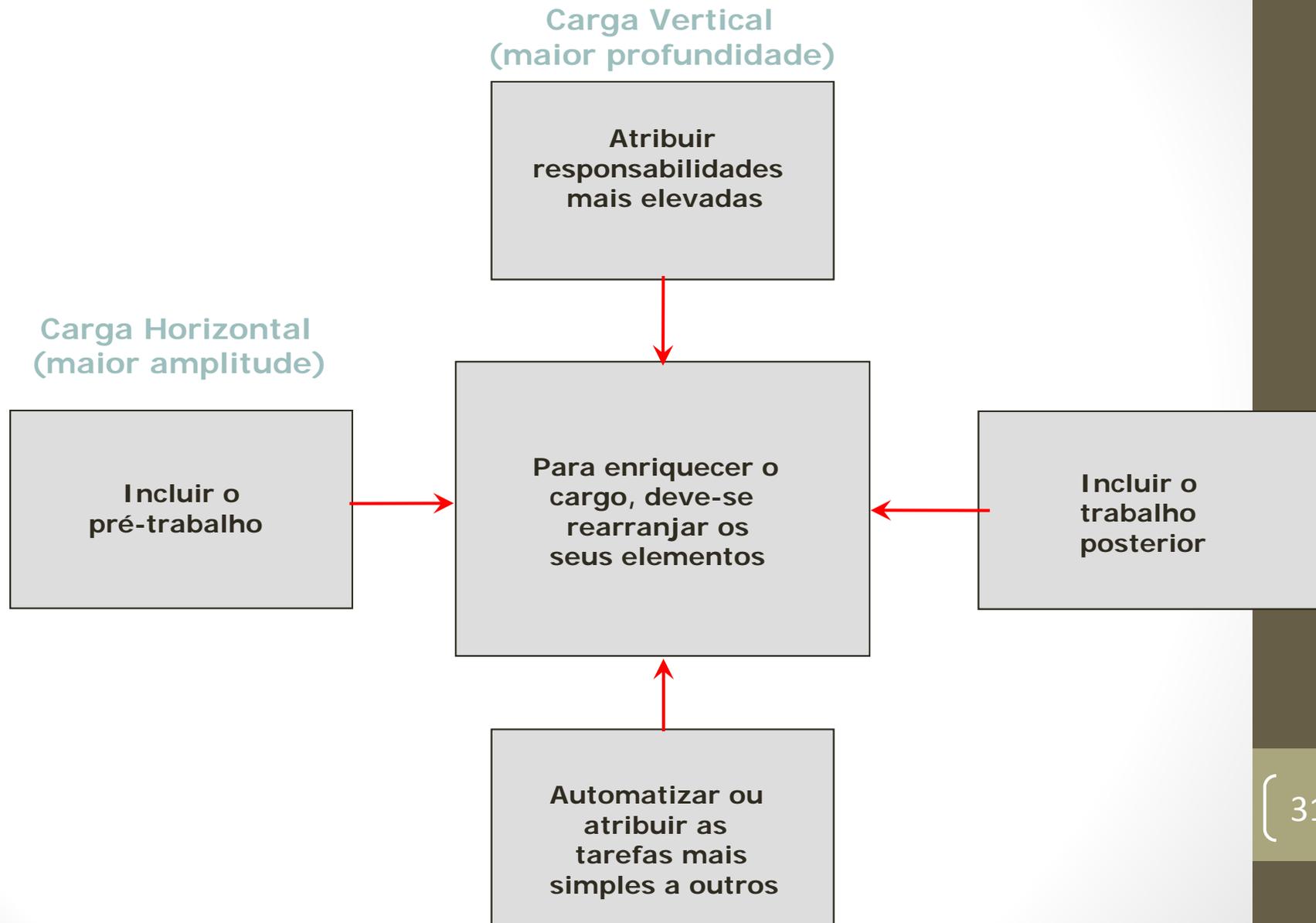
Teorias da motivação de Maslow e Herzberg

- Pontos de concordância:
 - Os fatores higiênicos de Maslow e relacionam com as necessidades primárias de Herzberg;
 - Enquanto os fatores motivacionais de Herzberg se relacionam com as necessidades secundárias de Maslow.

Enriquecimento do cargo

- Consiste em substituir as tarefas simples e elementares do cargo por tarefas mais complexas para acompanhar o crescimento individual de cada empregado, oferecendo-lhe condições de desafio e de satisfação profissional do cargo.
 - O enriquecimento pode ser vertical: eliminação de tarefas simples para mais complexas
 - O enriquecimento pode ser horizontal: sob o mesmo nível de dificuldade, eliminar certas atividades e acrescentar outras diferentes.
- O objetivo é aumentar a motivação, produtividade, redução de ausências. No entanto, dependendo do conteúdo de tarefas, pode gerar efeitos indesejáveis, como o aumento de ansiedade face a tarefas novas e diferentes quando não são bem sucedidas nas primeiras experiências.

Figura 13.7. O enriquecimento vertical e horizontal



TEORIA Y DE MCGREGOR

- A teoria Y é a administração por objetivos que realça a iniciativa individual.
- *Administrar é um processo de criar oportunidades e liberar potencias rumo ao autodesenvolvimento das pessoas.*

Teoria X e Teoria Y (McGregor)

Teoria X

Estilo: mecanicista/pragmática
Desempenho/produtividade

- Estilo típico de Taylor, Fayol e Burocracia.
- Perfil: bitolamento da iniciativa individual, aprisionamento da criatividade, estreitamento da atividade profissional por meio do método e de rotina de trabalho.
- A teoria X força as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam, independentemente de suas opiniões e objetivos pessoais.

Teoria Y

Concepção moderna sobre o comportamento humano

<http://www.youtube.com/watch?v=4anBtQp qw0U>
<http://www.youtube.com/watch?v=0YRprjIEpsU>

- A teoria Y é a administração por objetivos que realça a iniciativa individual.
- Administrar é um processo de criar oportunidades e liberar potenciais rumo ao autodesenvolvimento das pessoas.

https://www.youtube.com/watch?v=xWnOL8WH_ZA

Teoria X e Teoria Y

Teoria X

Estilo: mecanicista/pragmática
Desempenho/produktividade

1. As pessoas são indolentes e preguiçosas
2. Falta-lhes ambição e evitam o trabalho.
3. Resistem às mudanças
4. Sua dependência as torna incapazes de autocontrole e autodisciplina.

1. A Administração é um processo de dirigir esforços das pessoas
2. As pessoas devem ser persuadidas e motivadas.
3. As pessoas devem receber incentivos econômicos como recompensa.

Teoria Y

Concepção moderna sobre o comportamento humano

1. As pessoas gostam de atividade.
2. As pessoas não são passivas.
3. Têm motivação e potencial de desenvolvimento.
4. Aceitam responsabilidade.
5. Têm imaginação e criatividade.

1. A Administração é um processo de dirigir o comportamento das pessoas em direção dos objetivos organizacionais e pessoais.
2. A tarefa da Administração é criar condições organizacionais através das quais as pessoas possam atingir seus objetivos pessoais.

A Teoria Y propõe um estilo de administração participativo e baseado nos valores humanos e sociais. Enquanto a Teoria X é a administração por meio de controles externos impostos às pessoas, A Teoria Y é administração por meio de objetivos que realça a iniciativa individual.

Teoria X

Teoria X e Teoria Y

Teoria Y

1. As pessoas são indolentes e
2. Falta-lhes ambição e evitam o trabalho.
3. Resistem às mudanças
4. Sua dependência as torna incapazes de autocontrole e autodisciplina.

1. As pessoas gostam de atividade.
2. As pessoas não são passivas.
3. Têm motivação e potencial de desenvolvimento.
4. Aceitam responsabilidade.
5. Têm imaginação e criatividade.

1. A Administração é um processo de dirigir esforços das pessoas
2. As pessoas devem ser persuadidas e motivadas.
3. As pessoas devem receber incentivos econômicos como recompensa.

1. A Administração é um processo de dirigir o comportamento das pessoas em direção dos objetivos organizacionais e pessoais.
2. A tarefa da Administração é criar condições organizacionais através das quais as pessoas possam atingir seus objetivos pessoais.

Sistemas de Administração

- Likert, um expoente da Teoria Comportamental, considera que não existem normas e princípios universais válidos para todas as circunstâncias e situações. A organização pode assumir feições diferentes, dependendo das condições internas e externas existentes.
- Os sistemas administrativos são caracterizados em relação a 4 variáveis: processo decisório, sistema de comunicação, relacionamento interpessoal e sistema de recompensa e punições.

Resumo Aplicação prática da teoria comportamental

- O administrador deve conhecer os mecanismos motivacionais para poder dirigir adequadamente as organizações por meio de pessoas.
- Os indivíduos são portadores de necessidades e/ou motivos que podem ser arranjados em uma hierarquia, partindo das necessidades fisiológicas e de segurança e movendo-se até as necessidades de auto realização.
- As necessidades e os motivos exercem uma influência direta sobre o comportamento.
- O comportamento humano é gerado por necessidades e motivos (motivação)
- A organização pode otimizar a satisfação das necessidades individuais e organizacionais por meio da formação de grupos de trabalho estáveis e da participação de pessoas na tomada das decisões, comunicações eficientes e supervisão expressiva, estrutura não-(excessivamente) burocráticas que funcionam mais pela definição de objetivos do que pela hierarquia formal da autoridade.

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

*Na prática, é um desdobramento prático e operacional da Teoria Comportamental em direção da abordagem sistêmica.
Ela foi desenvolvida na tentativa de ter um esforço teórico/prático para promover mudança e flexibilidade organizacional.*

Origens do DO

- **A dificuldade em operacionalizar os conceitos da teoria administrativa:** tentativa de tornar prático da teoria comportamental, apenas o treinamento das pessoas não provoca mudanças, é necessário alterar toda a organização.
- **Os estudos sobre a motivação humana:** adaptação das teorias motivacionais para a organização.
- **A fusão de duas tendências: estrutura e comportamento organizacional:** estudo da estrutura e o estudo do comportamento humano nas organizações, integrado por meio de uma abordagem sistêmica.
- **As variáveis básicas: ambiente, organização, grupo e indivíduo. Os autores exploram a interdependência dessas variáveis para diagnosticar a situação e intervir em aspectos estruturais e comportamentais para provocar mudanças que permitam o alcance simultâneo dos objetivos organizacionais e individuais.**

Desenvolvimento Organizacional - Origens

A pluralidade de mudanças no mundo:

- Transformações rápidas e inesperadas do ambiente organizacional, aumento do tamanho e complexidade das organizações, diversidade e complexidade tecnológica.
- Mudanças nos estudos sobre o comportamento administrativo:
 - homem baseado no conhecimento de suas mutáveis e complexas necessidades, substituindo a ideia do homem ultrassimplificado, inocente o do tipo “aperta-botões”;
 - **Novo conceito de poder:** baseado na colaboração e na razão, em lugar do modelo baseado na coação e ameaça.
 - **Novo conceito de valores organizacionais:** baseado em ideais humanísticos democráticos em lugar do sistema despersonalizado e burocrático.
 - **Inovação** – invenção do século XX. Ela passou a modificar a vida da sociedade, das organizações, do homem e da sua visão do mundo.

As Mudanças e a Organização

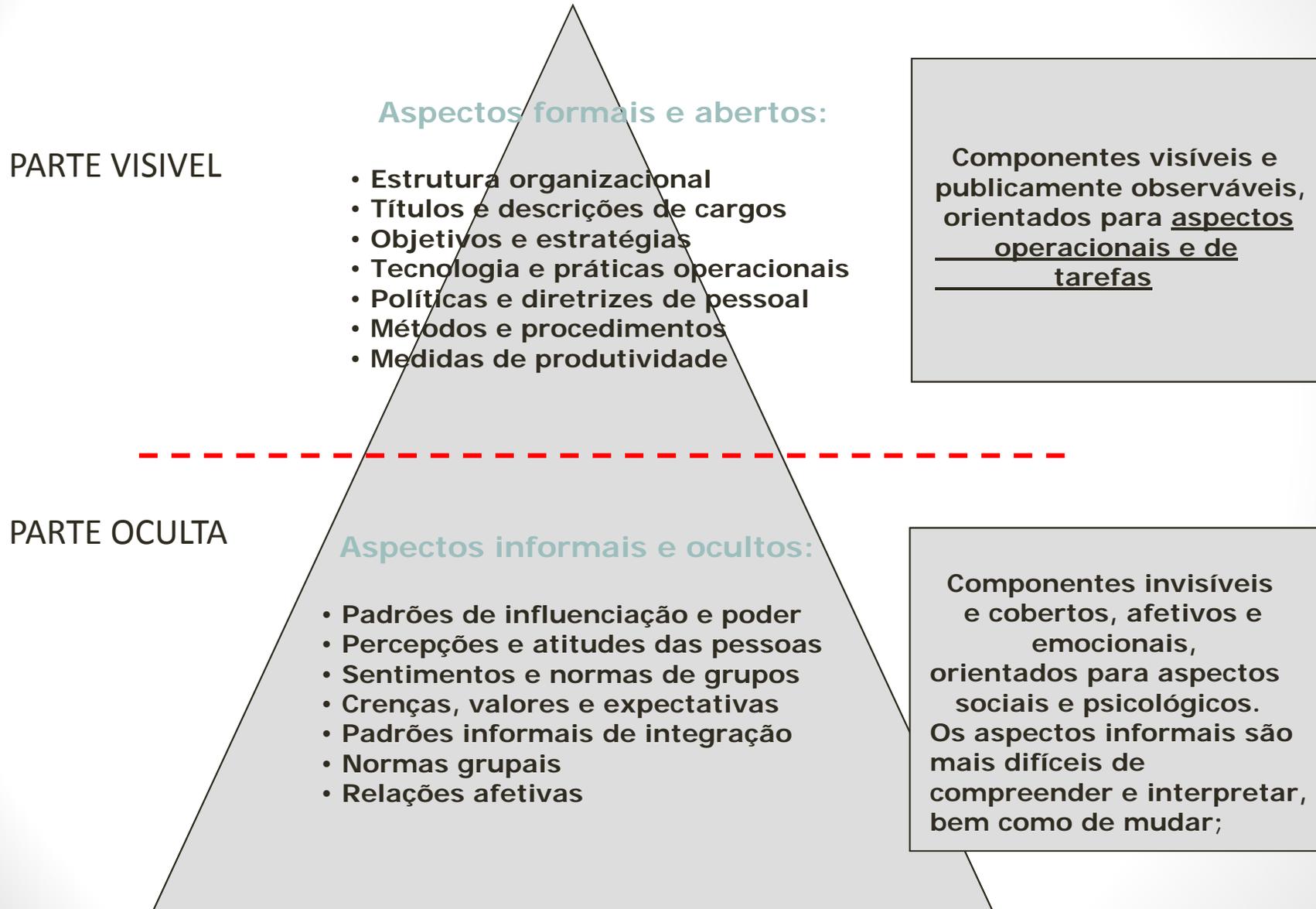
1. Um novo conceito de organização.
2. **Conceito de cultura organizacional.**
3. **Clima organizacional.**
4. Mudança da cultura e do clima organizacional.
5. Conceito de mudança.
6. O processo de mudança segundo Lewin.
7. Conceito de desenvolvimento.
8. Fases da organização.
9. Críticas às estruturas convencionais.

As Mudanças e a Organização

- 1. Um novo conceito de organização:** ênfase comportamental – “organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente”. (divisão do trabalho e a coordenação na organização).
- 1. Conceito de cultura organizacional:** cultura organizacional é o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Da mesma forma que um país tem uma cultura, as organizações também caracterizam por culturas organizacionais ou cultura corporativa. A ÚNICA MANEIRA VIÁVEL DE MUDAR UMA ORGANIZAÇÃO É MUDAR A SUA CULTURA (NÃO SÓ SUA ESTRUTURA), ISTO É, OS SISTEMAS DE RELACIONAMENTO DENTRO DOS QUAIS AS PESSOAS VIVEM E TRABALHAM.
- 2. Sistema mecânico e orgânico:** o sistema orgânico torna as organizações coletivamente mais conscientes de seus destinos e da orientação necessária para melhor se dirigir a eles.

⋮

Figura 14.1. O iceberg da cultura organizacional



Clima organizacional

- O clima organizacional constitui o meio interno ou a atmosfera psicológica característica de cada organização. O clima organizacional está ligado ao moral e as satisfações das necessidades dos participantes e pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à organização.
- **MUDANÇA:** o mundo atual se caracteriza por um ambiente dinâmico em constante mudança e que exige das organizações uma elevada capacidade de adaptação, como condição básica da sobrevivência. *Adaptação, renovação e revitalização significam mudança.*

<http://www.youtube.com/watch?v=4a5jldNIXvQ>

Quadro 14.1. Sistemas mecânicos e sistemas orgânicos

Sistemas Mecânicos

- Ênfase nos cargos e nos indivíduos que os ocupam.
- Relacionamento do tipo autoridade-dependência.
- Rígida adesão à autoridade e responsabilidade dividida.
- Divisão do trabalho e supervisão rígida.
- Processo decisório centralizado.
- Controle rigidamente centralizado
- Solução de conflitos por meio de repressão e/ou hostilidade.

Sistemas Orgânicos

- Ênfase nos relacionamentos entre e dentro dos grupos.
- Confiança e crença recíprocas.
- Interdependência e responsabilidade compartilhadas.
- Participação e responsabilidade grupal.
- Processo decisório descentralizado.
- Compartilhamento de responsabilidade e de controle.
- Solução de conflitos através de negociação ou solução de problemas.

<http://www.youtube.com/watch?v=38aoPN6orVo>

As Mudanças e a Organização

1. Um novo conceito de organização.
2. Conceito de cultura organizacional.
3. Clima organizacional.
4. Mudança da cultura e do clima organizacional.
5. Conceito de mudança.
6. O processo de mudança segundo Lewin.
7. Conceito de desenvolvimento.
8. Fases da organização.
9. Críticas às estruturas convencionais.

Figura 14.2. O processo de mudança

O mundo atual se caracteriza por um ambiente dinâmico em constante mudança e que exige das organizações uma elevada capacidade de adaptação, como condição básica de sobrevivência. Adaptação, renovação e revitalização significam mudança.

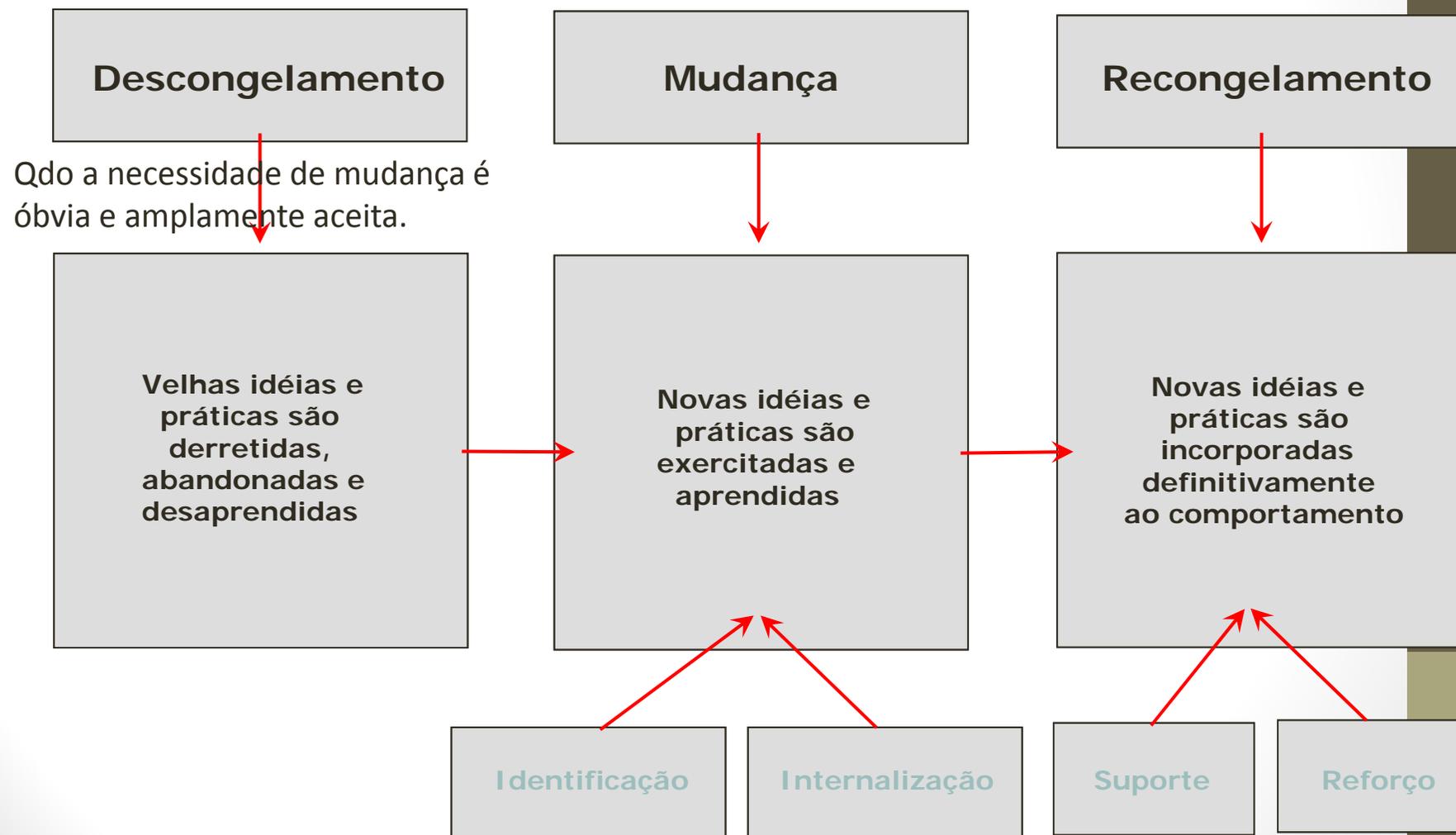


Figura 14.3. O campo de forças no processo de mudança

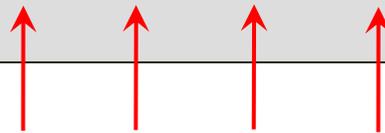
Forças Positivas
(apoio e suporte)



A mudança organizacional não podem ser feitas ao acaso, ao sabor da inércia ou da improvisação, mas devem ser planejadas.

A mudança organizacional requer uma adequada plataforma de suporte e apoio em termos de estrutura organizacional flexível e adaptável, uma cultura organizacional participativa e aberta, liderança democrática. Mas, para que essa mudança tenha engajamento e comprometimento das pessoas, ela precisa ser alavancada por estimuladores como comunicação e apoio, motivação e recompensas e incentivos.

Forças positivas



Forças Negativas
(oposição e resistência)

va
ção

ha
tuação

Figura 14.6. As forças positivas e negativas à mudança

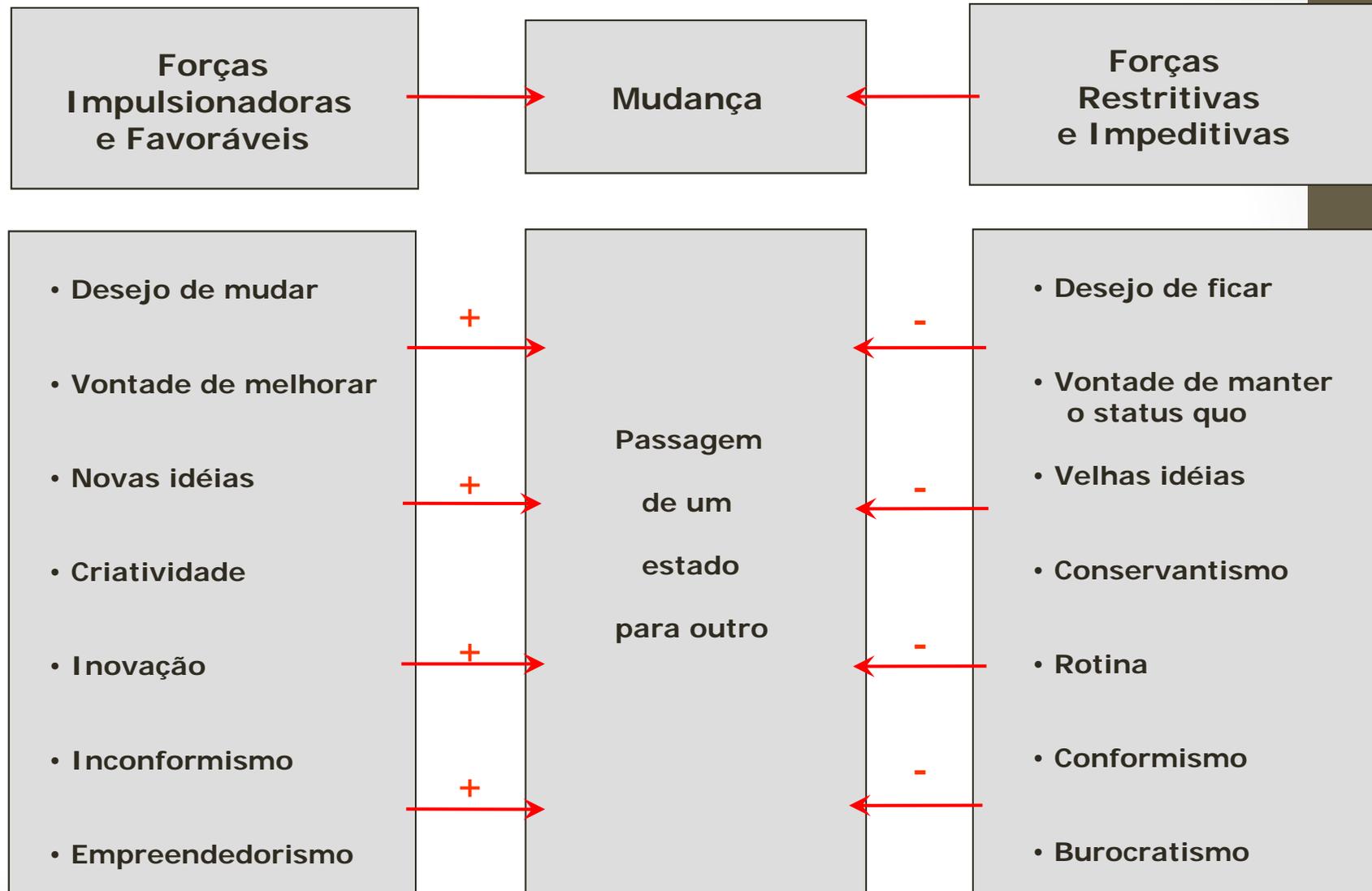


Figura 14.4. Os tipos de mudança organizacional

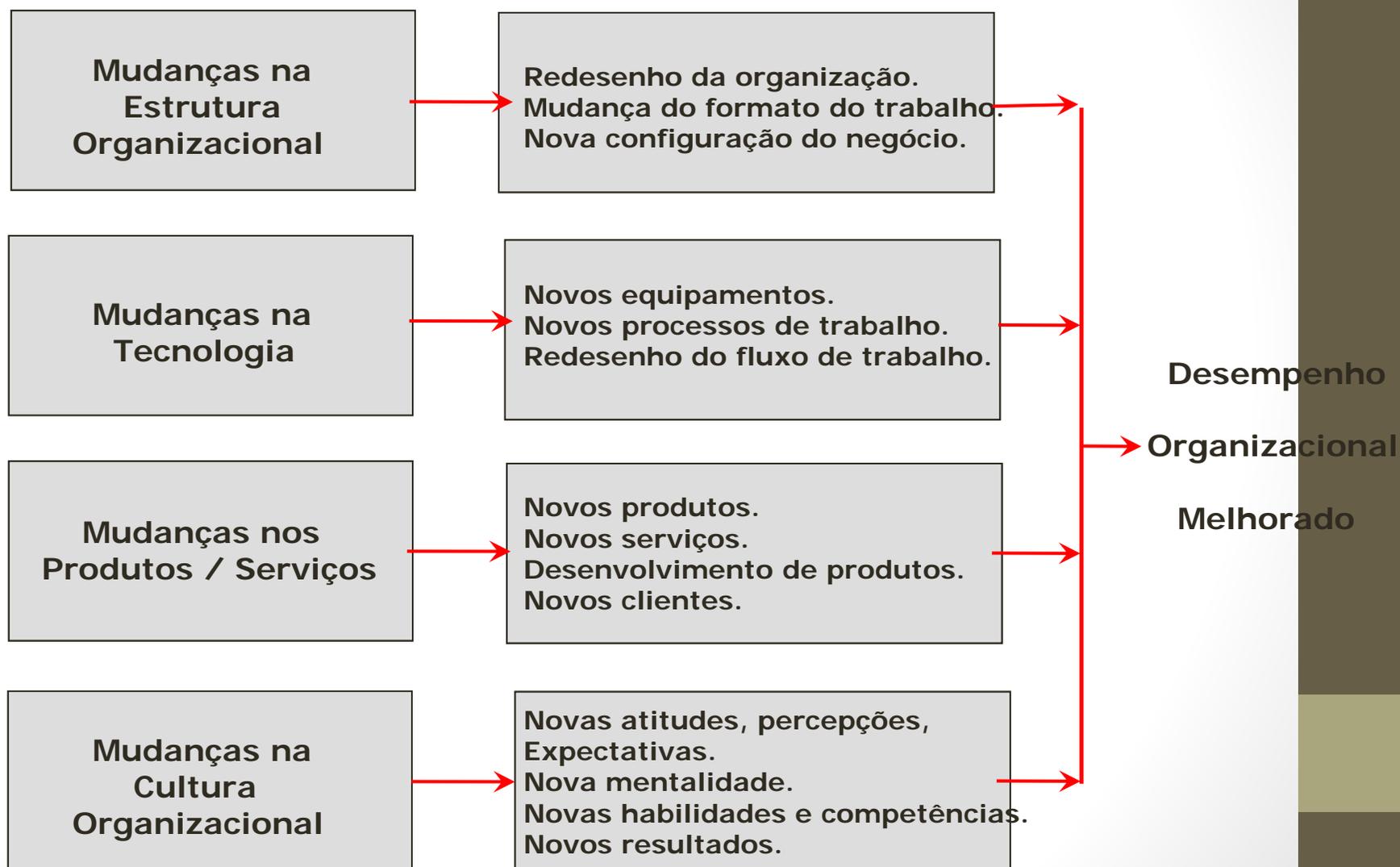
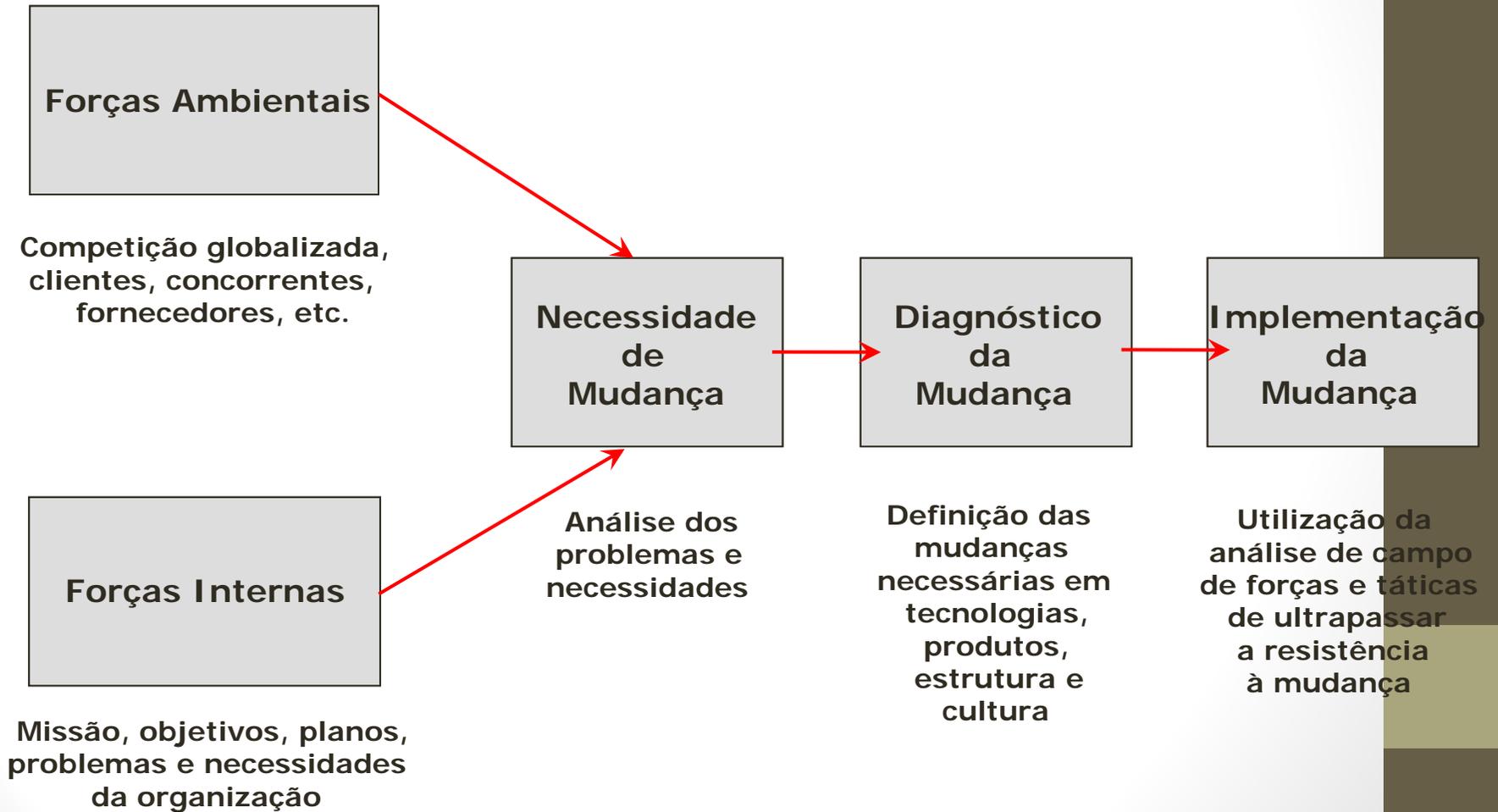


Figura 14.5. As etapas da mudança organizacional



Quadro 14.2 Valores organizacionais

Tópicos da Administração Tradicional

- Avaliação negativa das pessoas
- Visão do homem como um ser definitivo
- Não aceitação das diferenças individuais
- Ênfase nos cargos e não nas pessoas
- Supressão da expressão de sentimentos
- Uso de máscara e representação
- Uso do status para manter poder e prestígio
- Desconfiança em relação às pessoas
- Fuga à aceitação de riscos
- Ênfase na competição entre as pessoas

Tópicos do Desenvolvimento Organizacional

- Visão das pessoas como seres humanos
- Visão do homem como um ser em crescimento
- Aceitação e utilização das diferenças individuais
- Visão do indivíduo como uma personalidade
- Possibilidade de expressão dos sentimentos
- Adoção do comportamento autêntico
- Uso do status para atingir objetivos organizacionais
- Confiança nas pessoas
- Desejo e aceitação de riscos
- Ênfase na colaboração entre as pessoas

As Mudanças e a Organização

1. Um novo conceito de organização.
2. Conceito de cultura organizacional.
3. Clima organizacional.
4. Mudança da cultura e do clima organizacional.
5. Conceito de mudança.
6. O processo de mudança segundo Lewin.
7. Conceito de desenvolvimento.
8. Fases da organização.
9. Críticas às estruturas convencionais.

Fases da organização

Fases da Organização:

1. Fase pioneira.
2. Fase de expansão.
3. Fase de regulamentação.
4. Fase de burocratização.
5. Fase de flexibilização.

Fase inicial, empreendedora

Fase de crescimento, preocupação é aproveitar as oportunidades que surgem

Com o crescimento das suas atividades, a organização é obrigada a estabelecer normas de coordenação entre os departamentos/setores

Com o desenvolvimento das operações e da sua dimensão leva a organização a uma regulamentação burocrática

Readaptação à flexibilidade e de reencontro com a capacidade inovadora perdida, por meio da introdução de sistemas organizacionais flexíveis. O DO é um esforço de flexibilização.

Estruturas convencionais reduzem a motivação do funcionário

1. **O poder da administração frustra e aliena a pessoa** – é por meio do poder e da autoridade formal que a organização controla seus participantes e consegue cumprir seus objetivos. O poder diferencia os interesses da organização dos interesses dos empregados, fazendo com que esses não se identifiquem com ela, alienando-se no desempenho de suas funções ou, opondo-se ao poder organizacional sob formas de comportamento e atitudes negativas.
2. **A divisão do trabalho impede o compromisso emocional** – **A divisão do trabalho ocorre uma fragmentação onde o esforço humano é limitado a fazer o que foi estabelecido dentro das rotinas. Os sentimentos, atitudes, emoções não são consideradas no processo, pois deve ser racional e lógico. O comprometimento pessoal é emoção. Se essa é ignorada, não há comprometimento pessoal e a tarefa passa a ser executada mecânica e automaticamente, sem motivação. A motivação é um estado de espírito relacionado com a emoção. Se a emoção não existir em uma organização, não haverá comprometimento das pessoas.**
3. **A autoridade única restringe a comunicação** – se cada pessoa tem um supervisor, que é terminal de sua comunicação, se esse canal não funciona, a pessoa encontra uma barreira e perde o canal de contato com a organização. A partir daí, não há comprometimento pessoal.
4. **As funções permanentes tornam-se fixas e imutáveis:** isso leva a uma inflexibilidade, tornando as organizações estáticas. O movimento dentro das organizações depende das demissões, aposentarias...As tarefas executadas por longos períodos perde a participação espontânea, levando a monotonia.

O que é Desenvolvimento Organizacional

- O foco principal do DO está em mudar as pessoas, bem como a natureza e a qualidade de suas relações de trabalho. Sua ênfase está na mudança da cultura da organização. Em princípio, o DO é uma mudança organizacional planejada.
- O DO constitui um processo que leva anos para mudar uma organização e pode continuar indefinidamente.
- Para Kotter, o DO é um processo que segue 8 etapas (a seguir):

ATIVIDADE: GESTÃO DE MUDANÇA

Videos recomendados:

(*) http://www.youtube.com/watch?v=GxL_oS263Nw

Esse: <http://www.youtube.com/watch?v=X9I0UxdBi2Q>

Kotter desenvolveu um estudo sobre o processo de mudanças nas organizações e concluiu que os erros mais comuns são: permitir excesso de complacência; Falhar ao construir uma coalizão substancial; Subestimar a necessidade de uma visão clara; Falhar ao comunicar claramente a visão; Permitir que haja obstáculos contra a visão; Não planejar e conquistar vitórias em curto prazo; Declarar vitória muito cedo; e, não ancorar mudanças na cultura corporativa. A partir desse estudo ele desenvolveu um modelo com oito fases, sequenciais, para atingir o sucesso nas mudanças nas organizações. Qualquer um que tente efetuar uma mudança em um ambiente organizacional deveria considerar o modelo de Kotter.

Texto-aula de **Eduardo Fagundes** (www.efagundes.com)

Faça uma análise e uma discussão crítica das fases da mudança de Kotter ? Quais os principais pontos importantes que se deve levar em conta na gestão de mudança?

Processo de DO (As oito etapas segundo Kotter)

As oito etapas segundo Kotter:

1. **Decisão da direção da empresa de utilizar o DO:** direção reconhecer a mudança.
2. **Diagnóstico inicial:** consultor externo faz um diagnostico da organização com base em entrevista com funcionários.
3. **Colheita de dados:** pesquisas internas para avaliar o ambiente interno, clima organizacional e obter dados sobre os problemas comportamentais.
4. **Retroação de dados e confrontação:** grupos de trabalho são formados para avaliar os resultados obtidos e estabelecer prioridades de mudança.
5. **Planejamento de ação e solução de problemas:** grupos usam os dados para fazer recomendações sobre as mudanças necessárias para resolver problemas da organização.
6. **Desenvolvimento de equipes:** formação de equipes, os gerentes e subordinados passam a trabalhar em equipes.
7. **Desenvolvimento intergrupual:** grupos fazem reuniões de confrontação para alcançar o melhor relacionamento intergrupual entre as diversas equipes.
8. **Avaliação e acompanhamento:** consultor ajuda a empresa a avaliar os resultados de seus esforços de mudança e desenvolve outros programas nas áreas onde resultados adicionais se tornam necessários por meio de técnicas de retroação dos dados.

Apreciação Crítica do DO

1. Aspecto mágico do DO.
2. Imprecisão no campo do DO.
3. Ênfase na educação “emocional”.
4. Aplicações distorcidas do DO.

- Nenhuma comprovação científica demonstrou que as técnicas de DO melhoram a capacidade da organização de alcançar seus objetivos. Apesar de todas essas restrições e do utopismo de muitas abordagens, o DO afigura-se como a melhor opção humanista de abordagem administrativa.
- O Desenvolvimento Organizacional muito contribui às Teorias Organizacionais, em uma abordagem ampla. Há, entretanto, críticas no sentido de que o D.O. seria um novo rótulo para descobertas da Teoria das Relações Humanas e Teoria Comportamental, além de demonstrar-se carente de comprovações científicas.
- Independente disso, o D.O. teve e ainda tem força dentro das abordagens da organização, como uma boa opção humanista para as empresas que visam o desenvolvimento.

Debate de 23/09

- TEXTO 1

- Nossa economia está obcecada pela eficiência, mas tudo vai mal
 - Harvard Business Review

- TEXTO 2

- Gestão Mafiosa
 - *Economist*

OS TEXTOS ESTÃO NO STOA

Próxima semana: 30/10

Desafio:

O que leva funcionários a dedicarem-se ao trabalho, vestirem a camisa da empresa e a lutarem por ela?

O que faz com que deem o máximo possível para ajudar a empresa a ser realmente competitiva?

TEXTOS NO STOA (GRUPO COMPORTAMENTAL) QUE PODEM AJUDAR AO SEU GRUPO A RESPONDER ESSA PERGUNTA NA PRÓXIMA AULA?

A nota será dividida entre o que foi apresentado em aula (50%) e a resenha (50%).

EXERCÍCIOS

Sobre a Agencia Cause (CBN)

'Organizações de todos os setores podem servir uma causa'

- **Entrevista com Rodolfo Guttilla e Leandro Machado, fundadores da Cause, a primeira agência de defesa de causas e interesses públicos do Brasil.**
- <http://cbn.globoradio.globo.com/comentaristas/mundo-corporativo/2015/09/26/ORGANIZACOES-DE-TODOS-OS-SETORES-PODEM-SERVIR-UMA-CAUSA.htm>

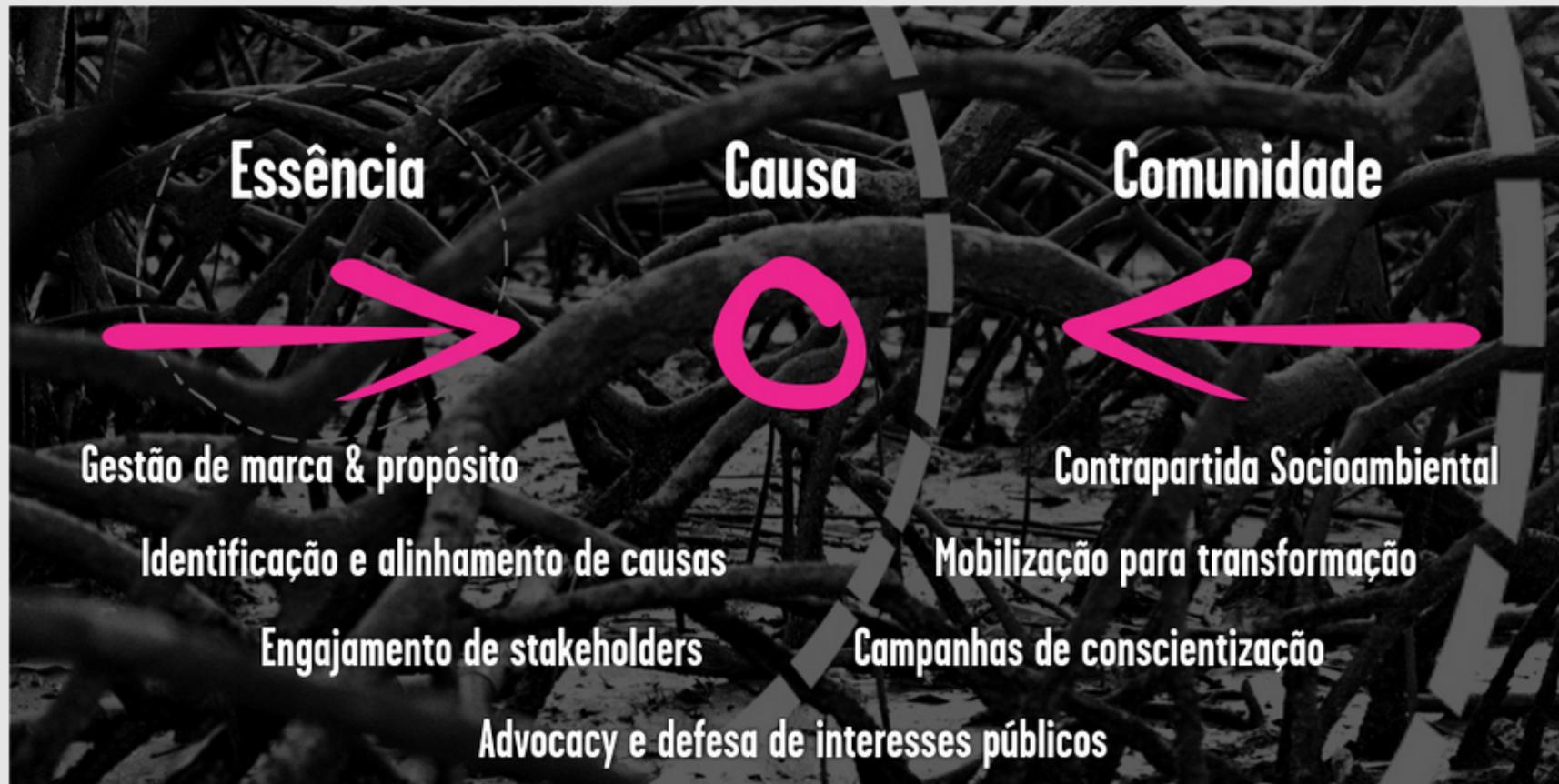
20minutos: Desafios das ONGS no século XXI

CONSCIENTIZAÇÃO, ENGAJAMENTO E MOBILIZAÇÃO EM TORNO DE CAUSAS E INTERESSES PÚBLICOS

Fundada em 2013, a Cause é a primeira agência de issues advocacy do Brasil, apoiando organizações e marcas na identificação e gestão de suas causas. Conectados com movimentos da sociedade que compartilham propósitos genuínos e transformadores, promovemos causas nos campos dos novos modelos de desenvolvimento, direitos humanos e participação democrática. Atuamos na formulação da arquitetura estratégica e nos processos de conscientização, engajamento e mobilização das causas, por meio de ações integradas de influência, relações públicas, comunicação e articulação de atores relevantes e pontos de contato.

<http://www.cause.net.br>

Nossos principais serviços:





Exercício:

A nova presidência da Photon

Eduardo Barreto está na Photon há mais de 10 anos. Fez uma carreira brilhante, apesar de sua insatisfação com o modelo hierarquizado, autoritário, rígido e Impositivo ali reinante. Agora, sabe que nos próximos meses receberá a incumbência que sempre sonhou: presidir a tradicional e fechada companhia. Eduardo quer mudar a empresa.

O que ele poderia fazer?

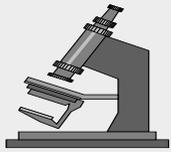


Exercício:

As relações de intercâmbio de Maria José

Uma mão lava a outra. É o que Maria José pensa. Sempre se dedicou à companhia onde trabalha, Mas nunca recebeu nada em troca de seus esforços e dedicação. Agora, Maria José quer paridade: trabalhar em função daquilo que a empresa lhe dá. Isso significa trabalhar bem menos do que sempre fez.

Se você fosse chefe de Maria José, o que faria nessa situação?



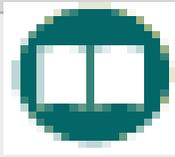
Caso Introdutório: Seleção de futebol

Pág: 351

Zico tem plena consciência de que um jogo de futebol é constituído por processos de decisão que os jogadores tomam a cada instante no decorrer do jogo enquanto visualizam o desdobrar da partida.

Essas decisões dão a continuidade do jogo e podem levar à vitória ou à derrota do time. O jogador é um tomador de decisões. Quando essas decisões são antecipatórias, o jogador se torna um estrategista e constrói o futuro de cada jogada.

Como melhorar o processo decisório dos jogadores?



Caso

Pág: 363

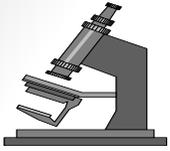
A motivação que leva ao lucro

Todos os presidentes das subsidiárias da Hewlett-Packard (HP) no mundo todo são também responsáveis por uma área de negócios. O objetivo é buscar agilidade e mudança. A HP passa por um processo mundial de reestruturação, dividindo-a em duas empresas: uma para cuidar dos produtos de computação e imagem (com forte atuação na Internet) e outra para produtos de medição. Mas, o importante é o seu HP Way: o jeito HP de administrar os negócios e pessoas. Essa filosofia cria um ambiente interno de motivação e estímulo – condições para que as pessoas façam um ótimo trabalho e os resultados apareçam. Na cultura HP Way não há senhor, nem salas fechadas. A informalidade é a norma e o tratamento pessoal sem barreiras faz parte do sistema de valores, que inclui ética, confiança, respeito, trabalho em equipe, flexibilidade e inovação.

O HP Way se assenta em 4 políticas:

1. A HP não discrimina pessoas.
2. Ninguém é demitido sem ter a chance de melhorar.
3. Não há distinção das pessoas pelo cargo que ocupam.
4. A ética é inegociável. Sua quebra é falta grave.

O respeito às pessoas é fundamental. O papel de todos na HP é o de construir o melhor lugar para se trabalhar.



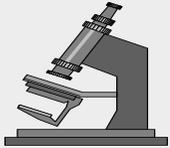
Caso Introdutório: Seleção de futebol

Zico pulou da posição de jogador para técnico de futebol. Um verdadeiro coach. Recentemente, Zico recebeu a incumbência de formar uma equipe de futebol capaz de representar o país em uma competição mundial. Trata-se de disputar uma série de partidas com vários times e levar a taça no final da competição. Uma tarefa complexa que exige a composição de uma equipe integrada, cooperativa, coesa e excelente.

Zico tem pela frente vários desafios

- Quem convocar? Quais os talentos a juntar?
- Como treinar e preparar a equipe?
- Como criar uma cultura de excelência?
- Como conduzir a equipe?

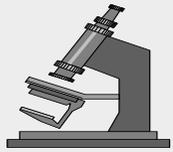
Como você poderia ajudar Zico?



Caso Introdutório: Seleção de futebol

Zico precisa ensinar os jogadores a terem uma visão mais ampla de suas funções. O trabalho em equipe exige que cada um faça a sua parte e ajude os outros a fazerem cada qual sua parte para que no conjunto a equipe se torne coesa e excelente. Isso significa uma ampliação da função de cada jogador: ele precisa jogar por si e para os outros. O trabalho em equipe não é individual, mas coletivo. Não é intraorientado, mas orientado para o trabalho de toda a equipe.

Como você poderia ajudar Zico?



Caso Introdutório: Seleção de futebol

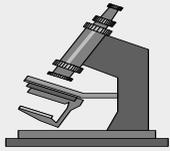
Pág: 340

Zico sabe muito bem que sua atuação não pode ser autocrática e impositiva.

A equipe deve aprender a decidir por si própria no campo de batalha.

Seu estilo de direção deve ser participativo, democrático e aberto.

Quais seriam suas sugestões para melhorar o trabalho de Zico?



Caso Introdutório:

A Júpiter S/A

Pág: 383

O segundo passo de Marina Guillon é mudar a tradicional e velha cultura da empresa para reforçar o estilo mais colaborativo de trabalhar. As equipes de trabalho não devem ter supervisor no sentido tradicional. Elas serão constituídas de operários altamente treinados para fazer seu próprio trabalho, controle de seus orçamentos, monitoração da qualidade de seu próprio trabalho e auto-gerenciamento. Cada equipe deve solucionar seus próprios problemas, selecionar e admitir seus membros, cuidar da própria disciplina, horário, programa de trabalho, etc.

Como você poderia ajudar Marina a conseguir tudo isso?



Exercício:

Como mudar a Compass?

Em uma organização muito grande as mudanças costumam mais para acontecer, pois estrutura, cultura e pessoas estão organizadas para manter e conservar o status quo.

Para implementar mais rapidamente as mudanças na Compass, Júlio Ribeiro decidiu criar equipes multifuncionais para analisar e tratar de problemas interdepartamentais, como definição de objetivos, planejamento de mudanças, coordenação, etc.

Júlio quer manter a estrutura atual e mudar a cultura por meio do trabalho em equipe.

Como deveria fazê-lo?



Exercício:

Pág: 394

O DO da Sernambetiba

A Sernambetiba é uma empresa muito bem-sucedida.

Sua diretoria é democrática e aberta a discussões.

Um problema que aflige a diretoria é qual das técnicas de DO poderia ser aplicada para mudar e arejar a cultura da empresa.

O diretor de RH, Bernardo Neves, preparou um trabalho para mostrar em uma reunião da diretoria as características de cada técnica de DO para ajudar os demais diretores na decisão.

O que você faria?



Exercício:

As oportunidades na Accenture

Pág: 404

A Accenture é uma das maiores e mais avançadas empresas de consultoria organizacional do mundo. Suas filiais brasileiras publicam nos jornais o seguinte anúncio de empregos:

**“Do you bring out the best in people?
Opportunities in Change Management Consulting.**

You are always the organizer, the kid with the great ideas. Today, your skills with people could create tangible business results and have a profound impact on the future of some of the world’s most successful organizations.

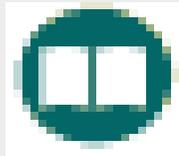
Accenture is a leading global management and technology consulting organization.

Working with us, you’ll develop tools, training and techniques to help our clients unleash the full performance potential of their work forces. On large-scale projects, you’ll help organizations align their strategy, people, process and technology – a holistic approach that can transform visionary ideas into successful, working realities. It’s an environment where you can learn quickly, gain broad business exposure, and achieve real, measurable results.

We are looking for professionals with experience in:

- * Organizational design. * Organizational culture analysis and development.**
- * Communication planning to ensure commitment from all levels.**
- * Management of human factors during organizational change process.**
- * Measurement of change impacts. * Team building and empowerment.**

An excellent academic background, fluency in English and willingness to travel are required. Send your resumé under code “Change Management”. Bring your people skills to us. Visit our web site at www.accenture.com.br.



Caso

Honda

Pág: 404

A Honda Motor Co. chegou a ser considerada a empresa mais bem gerenciada do mundo. Ironicamente, a Honda alcançou essa posição utilizando um sistema de inovação organizacional que pode ser classificado como antigereencial.

Dentre os princípios operacionais da Honda estão as metas: “Aprenda, Pense, Analise, Avalie e Aperfeiçoe” e “Ouça, Pergunte e Fale”. Mas veja, se todos os 60 mil funcionários da Honda atendessem às expectativas da empresa simultaneamente, ficaria uma confusão. E esse é exatamente o problema. O questionamento constante de idéias, de decisões e do gerenciamento é encorajado e até exigido, de cada funcionário. Motivo pelo qual a Honda se tornou o exemplo da “contenção construtiva”: há dissonâncias em toda empresa. Devemos orquestrar os sons dissonantes para criar a harmonia. Mas não a harmonia em excesso. É preciso cultivar as satisfações em encontrar harmonia nas divergências. Essa cultura de autocrítica e de diversidade intelectual vai contra a conformidade e o não-questionamento. Foi isso que transformou a Honda de um pequeno fabricante local de motos no fabricante global de automóveis.