

UNIDADE 3 – ESCOLA NEOCLÁSSICA

MÓDULO 1 – ABORDAGEM NEOCLÁSSICA

01

1 - FUNDAMENTOS BÁSICOS

A Abordagem Neoclássica é vista como uma atualização e um redimensionamento da Teoria Clássica da administração, embora os princípios administrativos básicos da Teoria Clássica nunca tenham deixado de ser utilizados.

Por ser eclética, a Abordagem Neoclássica, não pode ser encarada como uma escola bem definida, composta de uma orientação comum. Na verdade os autores neoclássicos apresentam vertentes heterogêneas, embora não divergentes.



Para os neoclássicos, o bom administrador é capaz de conduzir os membros de uma organização ou de um departamento para a obtenção dos objetivos traçados, com a melhor utilização dos recursos existentes e o menor custo, por meio da coordenação das atividades de planejamento, organização, direção e controle.

Princípio administrativo - proposição geral aplicável a determinadas situações visando guiar as ações do administrador.

02

Para os neoclássicos:

- A administração é um processo operacional composto de funções que devem ser analisadas, aprimoradas e extraídas dos princípios administrativos;
- A administração deve apoiar-se em princípios administrativos bem desenvolvidos e validados;
- Para melhor compreender e desenvolver a ciência da administração, torna-se necessária a experiência numa grande diversidade de situações empresariais, e de diversos tipos de organização, possibilitando o desenvolvimento de seus princípios básicos;
- A pesquisa de campo é importante tanto para validar os princípios administrativos como para

- melhorar sua aplicabilidade;
- Não é necessário que a Teoria abranja todo conhecimento que norteia a ciência da Administração, para servir como sua fundamentação científica.

03

A abordagem neoclássica considera importante:

- Missão e Objetivos;
- A Administração;
- Eficácia e Eficiência.



A administração - as organizações, em geral, atendem necessidades sociais diferenciadas, portanto, possuem objetivos também diferenciados. Em função da missão e dos objetivos traçados é que são definidas as estruturas organizacionais que irão viabilizar a execução das tarefas internas e os princípios administrativos a serem implementados de acordo com as contingências ou situação. Neste sentido, torna-se necessário, para todas as organizações, desenvolver uma administração interna.

Missão e objetivos - as organizações são instrumentos pelos quais são atendidas necessidades sociais, ou seja, elas não devem existir para si próprias mas para atender às demandas dos usuários e consumidores. Desta forma, a organização deve ter bem claro e definido qual é o motivo de sua existência (sua missão), que necessidades sociais ou individuais ela atende e, em função disso, definir seus objetivos.

Eficácia - qualidade ou propriedade de eficaz. Eficaz: alcançar os objetivos, cumprir a missão da organização. Capacidade de satisfazer às necessidades dos clientes por meio de seus produtos ou serviços. Preocupa-se com o desenvolvimento dos produtos e serviços, no sentido de melhor atender e satisfazer os clientes. Preocupa-se em saber quais são as coisas que devem ser feitas. **Ênfase nos fins.**

Eficácia e eficiência - além de atender necessidades e demandas sociais, as organizações também devem atender tanto as suas necessidades específicas (gerar lucros e dividendos) como as necessidades dos seus funcionários (possibilitando sua motivação e engajamento).

Desta forma, a organização deve ser tanto eficiente >eficaz, garantindo assim a sua sobrevivência. Algumas empresas podem ser eficientes e não ser eficazes, outras podem ser eficazes e não eficientes e outras, ainda, não são nem eficientes e nem eficazes.

Eficiente - realizar as tarefas internas da forma mais racional, com a melhor utilização dos recursos existentes. Preocupa-se com a melhor relação custo benefício e com o melhor resultado entre despesa e receita. Agir de acordo com o planejado, com a regra ou norma estabelecida. Ênfase nos métodos de trabalho, na eliminação de desperdícios, redução de custos e aumento da produtividade. Preocupa-se em como fazer corretamente as coisas. **Ênfase nos meios.**

04

2 - CARACTERÍSTICAS

A Teoria Neoclássica possui cinco características básicas, que são:

- a) Administração interpretada como prática** - Muito embora a Abordagem Neoclássica esteja respaldada em conceitos teóricos ela atribui grande importância à prática administrativa e aos seus resultados. Os conceitos são apresentados de forma prática, visando a ação empresarial e enfatizando sua instrumentalidade.
- b) Atualização dos princípios clássicos** - A abordagem retoma vários princípios clássicos fazendo um redimensionamento e uma atualização de acordo com as circunstâncias e necessidades atuais da administração, ampliando e flexibilizando sua utilização prática.
- c) Flexibilização na utilização dos princípios** - Os princípios administrativos devem ser abordados como critérios elásticos e não como leis científicas. Como serão aplicados às situações diversas e múltiplas, podem ser modificados ou adaptados de acordo com as circunstâncias, objetivando buscar as mais adequadas soluções administrativas práticas.

05

- d) Foco nos objetivos e resultados** - As organizações devem ser dimensionadas, organizadas, estruturadas e orientadas de acordo com os objetivos definidos e resultados esperados. Esses objetivos representam, também, meios e parâmetros para avaliar o desempenho da organização e a eficiência de suas operações. Dentro deste enfoque foi desenvolvida a Administração por Objetivos.
- e) Reafirmação de princípios gerais de administração** - Os princípios gerais envolvem as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar a serem desempenhadas por toda e qualquer organização. O que muda de organização para organização é o conteúdo e a forma de cada uma das funções.

Os autores neoclássicos apresentam uma grande variedade de princípios administrativos utilizados pelas organizações, além dos princípios gerais.

O critério de escolha dos princípios a serem utilizados deve ser o bom senso do administrador e sua capacidade de discernimento e preparo, uma vez que a utilização de um determinado princípio pode entrar em choque com a utilização de outro ou, ainda, um princípio pode funcionar bem numa determinada situação, mas não em outras.

Princípios mais utilizados pelas organizações

Princípios gerais de administração - devem ser entendidos como princípios genéricos, maleáveis e flexíveis a serem aplicados de acordo com o bom discernimento do administrador.

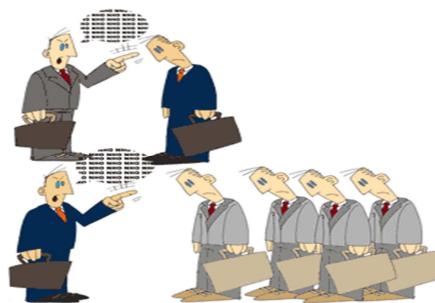
Princípios mais utilizados pelas organizações

- Definição clara de objetivos organizacionais e departamentais.
- A organização simples e flexível.
- Mínimo possível de níveis hierárquicos.
- Responsabilidades do cargo referentes às funções desempenhadas.
- Departamentos formados e definidos de acordo com o agrupamento de funções similares e homogêneas.
- Definição clara de linhas de autoridade do topo até a base da organização e responsabilidades da base ao topo.
- Responsabilidade acompanhada da respectiva autoridade. Responsabilidade e autoridade de cada cargo devem ser formalmente definidas por escrito.
- Autoridade decisória deve ser delegada à pessoa que executa a decisão, mesmo que se encontre em níveis hierárquicos mais baixos.
- Cada supervisor deve ter um número limite de subordinados, não devendo excedê-lo.
- Cada indivíduo deve possuir apenas um supervisor ou chefe, mesmo que mude constantemente.
- A autoridade mais elevada da organização possui responsabilidade absoluta sobre os atos praticados por seus subordinados, independente do seu nível hierárquico.

06

3 - CENTRALIZAÇÃO VERSUS DESCENTRALIZAÇÃO

Dentre os princípios mais discutidos pelos autores neoclássicos está a questão da centralização versus descentralização do processo decisório. De acordo com tais autores não existe uma única opção válida para toda e qualquer situação.



Um mesmo administrador poderá optar pela centralização ou descentralização de acordo com a situação. Desta forma, não é possível optar pela centralização ou descentralização baseando-se apenas

em juízo de valor (a descentralização e a centralização, em si, não são boas ou más, adequadas ou inadequadas). A decisão por uma ou por outra depende de fatores situacionais. Além disso, existem vários graus diferentes de centralização ou de descentralização, dependendo de fatores específicos.

Descentralização - quando a autoridade decisória está o mais próxima possível do local onde será executada.

Centralização - quanto mais no topo da hierarquia e mais longe do local onde a decisão será operacionalizada, mais centralizada será uma empresa.

07

Alguns aspectos interferem na opção pela descentralização em detrimento da centralização de uma empresa:

- Tamanho da empresa - maior a empresa maior a necessidade de descentralização.
- Confiança dos superiores na competência e capacidade de seus funcionários - quanto maior a confiança, maior a possibilidade de descentralização.
- Acesso a informações pelos subordinados que permitam a tomada de decisão - maior o acesso, maior a possibilidade de descentralização.
- Importância das decisões tomadas nos níveis hierárquicos inferiores - quanto mais importantes as decisões, maior o grau de descentralização.
- Número de decisões tomadas nos níveis hierárquicos inferiores - maior o número de decisões, maior será o grau de descentralização.
- Supervisão das decisões - menor a supervisão sobre a decisão tomada maior o grau de descentralização.
- Número de funções afetadas pelas decisões - quanto maior o número de funções administrativas afetadas, maior será o grau de descentralização.
- Cultura e filosofia da empresa.

08

Tanto a centralização quanto a descentralização apresentam vantagens e desvantagens.

São vantagens e desvantagens da **centralização**:

Vantagens	Desvantagens
Geralmente quem toma a decisão possui uma visão mais global da empresa.	Quem decide está distante de onde será realizada a decisão e dos fatos específicos da situação.
Quanto mais alto o nível na hierarquia, maior tende a ser a capacitação do indivíduo.	Tomadores de decisão geralmente não têm contato direto com os funcionários afetados pela decisão.

As decisões tendem a estar alinhadas com os objetivos globais da empresa.	Tomador de decisão está distante dos objetivos específicos da área a ser afetada pela decisão.
Promove ganhos de escala em função da especialização.	Custo e tempo maiores para que as informações cheguem aos níveis hierárquicos inferiores.
Diminui os custos operacionais.	Aumento da distorção de informações, pois estas devem passar por vários níveis hierárquicos.

Fonte: Adaptado de Chiavenato - *Teoria Geral de Administração*

São vantagens e desvantagens da **descentralização**:

Vantagens	Desvantagens
Rapidez nas decisões, já que são tomadas por seus executores.	Pode fragmentar a estrutura, com centralização de informação em determinados departamentos. Pode ocorrer dificuldade de coordenação.
A participação na decisão aumenta a motivação e o engajamento para a execução do que foi decidido.	Pode haver uma supervalorização dos objetivos departamentais em detrimento dos objetivos globais.
Geralmente, quem executa uma função é quem tem maior informação sobre ela e, portanto, melhores condições de decidir.	A exigência de maior preparo por parte dos tomadores de decisão pode elevar os custos com treinamento e seleção de pessoal.
O tomador de decisão buscará maiores informações e capacitação para tomar as decisões mais adequadas.	Pode haver divergência de políticas e procedimentos entre os vários departamentos

Fonte: Adaptado de Chiavenato - *Teoria Geral de Administração*

10

Nos últimos anos, tem-se observado uma tendência ao aumento do grau de descentralização pelas organizações. Isso se deve ao aumento da complexidade dos problemas empresariais, decorrentes da fragmentação e diversidade dos mercados consumidores, do incremento nas linhas de produção e dos avanços tecnológicos e de comunicação que passaram a requerer agilidade e precisão nas decisões, exigindo que outros administradores participem do processo decisório.

A descentralização evita a sobrecarga de trabalho e permite uma expansão de atividades, garantindo maior possibilidade de sobrevivência para empresas de grande porte, além de aumentar a motivação e o desempenho dos gerentes locais.

11

4 - PROCESSO ADMINISTRATIVO

Desenvolvido pelos autores neoclássicos o processo administrativo representa a reunião e desdobramento das principais funções que os administradores devem desempenhar e que são: o planejamento, a organização, a direção e o controle.

Tais funções são interdependentes e correlacionadas.

Para que a empresa possa controlar tem que ter um planejamento que forneça indicadores de desempenho e metas que sirvam de parâmetros para o controle.

Para que se possa dirigir é necessário ter uma organização estabelecida que forneça os parâmetros de autoridades e responsabilidades. Para que se possa organizar deve-se seguir diretrizes desenvolvidas num planejamento que estabeleça a missão da empresa, seus principais objetivos, público alvo, produtos e serviços, entre outros.

Processo administrativo - conjunto das funções administrativas, caracterizando- se pelo inter-relacionamento, interação e interdependência dinâmica.

Objetivos - resultados que se pretende atingir, num certo período de tempo e a um custo determinado. Os objetivos são dispostos numa hierarquia onde existem os objetivos organizacionais e globais, os objetivos departamentais (que devem seguir e estar em consonância com os objetivos organizacionais) e os objetivos operacionais (que devem seguir e estar em consonância com os objetivos departamentais).

12

Cada função administrativa deve ser analisada separadamente. Elas devem estar sempre relacionadas com as demais funções, com o ambiente empresarial interno e externo.

O desenvolvimento das funções administrativas compõe o processo administrativo e, em virtude de sua dinâmica, deve ser visualizado como um ciclo, no qual a função de controle funciona para ajustar o planejamento e consequentemente as demais funções.



O Ciclo Administrativo permite uma constante correção de desajustes e imperfeições do processo, pela retroalimentação ou feedback.

Retroalimentação ou **feedback** - tem como função comparar os resultados ou saídas ("output") com o que foi previamente estabelecido (planejado), a fim de manter o padrão ou critério estabelecido.

13

Caberá ao administrador realizar estas quatro funções - planejamento, organização, direção e controle - tendo por tarefas:

- Interpretar a missão e os objetivos organizacionais ou da área referente;
- Fazer o mapeamento do ambiente externo;
- Desenvolver estratégias e políticas de utilização eficiente dos recursos existentes;
- Transformar os objetivos em ação empresarial.

Os neoclássicos defendem a importância do trabalho nas organizações, não como um fim em si mesmo, mas como um meio para alcançar os objetivos estabelecidos. O foco da administração passa a ser o atendimento ao cliente pelo alcance dos resultados planejados.



14

5 - ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS

Peter Drucker é considerado o criador do conceito da administração por objetivo, uma vez que publicou, em 1954, um livro contendo suas principais características. O desenvolvimento do conceito surgiu como resposta às grandes e graves pressões econômicas que vinha sofrendo a indústria norte-americana no início da década de 1950.

Em virtude da conjuntura econômica, tornou-se necessário reduzir despesas, eliminar procedimentos supérfluos e concentrar-se nos resultados organizacionais. Juntamente com a administração por objetivos, acentuou-se a administração participativa, a descentralização de decisões e o autocontrole ou a auto-avaliação.

Desta forma, cada departamento ou unidade organizacional passou a ser responsável pela determinação de seus objetivos e por como alcançar os resultados. Vários órgãos de *staff* foram desfeitos e cada divisão passou a ser responsável por suprir suas necessidades internas.

Peter Drucker(1909) - nasceu em Viena, Áustria, em 1909. Considerado o criador do conceito da Administração por Objetivos e/ou "O pai da Administração Moderna - APO". O desenvolvimento do conceito (APO) surgiu como resposta às grandes e graves pressões econômicas que vinha sofrendo a indústria norte-americana, no início da década de cinquenta. Cursou Direito e doutorou-se em Direito Público e Internacional na Alemanha. No fim da década de 1930 mudou-se, definitivamente, para os Estados Unidos, Trabalhou inicialmente como jornalista e depois como economista de um grupo de bancos e financeiras. Posteriormente foi consultor acadêmico.

Lecionou em várias universidades americanas disciplinas como: economia, estatística, política, história, filosofia, administração, ciências sociais.

Sua produção científica registra atualmente 27 livros sobre administração, uma autobiografia e dois volumes de ficção. Dentre suas principais obras estão:

Administração em Tempos de Grandes Mudanças, Sociedade Pós-capitalista, A Revolução Invisível, Inovação e Espírito Empreendedor, Administrando para o Futuro, A Nova Era da Administração, Introdução à Administração, Fator Humano e Desempenho, As Fronteiras da Administração, As Novas Realidades, Práticas da Administração de Empresas, Administração em Tempos Turbulentos e sua autobiografia Reminiscências de Viena ao novo Mundo.

Peter Drucker lecionou na Claremont Graduate School, no sul da Califórnia, EUA, e contribuiu cientificamente para o aprofundamento e melhoria na área administrativa, como discussões das mudanças organizacionais, tecnológicas, científicas, econômicas, etc. Tinha como hobbies escalar montanhas, caminhar e estudar a língua e a arte japonesa. Peter Ferdinand Drucker faleceu em 11 de novembro de 2005, em Claremont, Califórnia, EUA.

Administração participativa - todos os membros da organização estão comprometidos com o sucesso e ou insucesso da mesma. É o processo de transferir responsabilidades, co-responsabilidades e decisões às pessoas. É uma maneira democrática de se administrar.

15

A Administração por Objetivos envolve o desenvolvimento do planejamento e do controle administrativo, tornando-se necessária a definição clara de qual é o negócio da empresa, sua área de atuação e onde pretende chegar. Com base nisso devem ser desenvolvidos os objetivos de longo prazo, mais abrangentes, e os objetivos departamentais.

As metas da empresa servem como parâmetro e como padrão de desempenho para que o administrador saiba o que se espera dele. O administrador, juntamente com seu superior, define as suas próprias metas, departamentais e individuais, de trabalho. São definidas também as principais áreas de responsabilidade em relação aos resultados esperados.

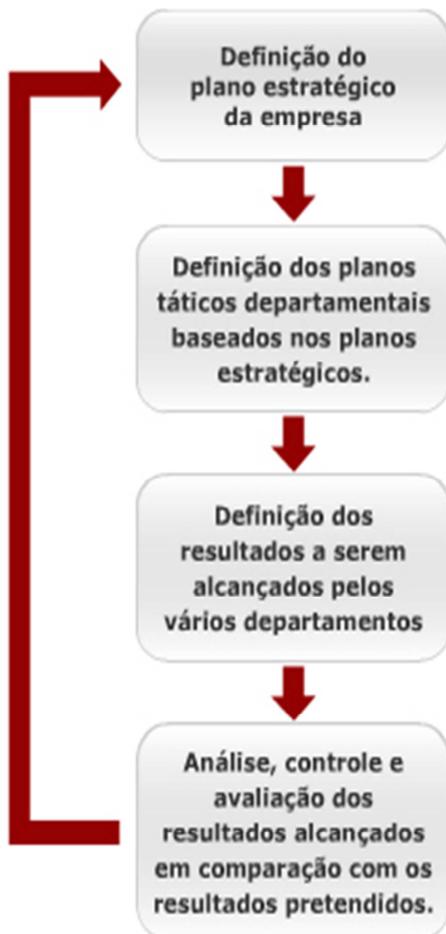


16

Características básicas da administração por objetivos:

- Os objetivos são estabelecidos, conjuntamente, entre administrador e seu superior, para cada departamento ou cargo;
- Existência de unidade entre os objetivos departamentais;
- Controle e avaliação possuem como parâmetro as metas estabelecidas pelo próprio gerente ou administrador, caracterizando o autocontrole e a auto-avaliação. As metas estabelecidas devem ser mensuráveis e quantificáveis. Neste sentido, para que seja possível a implementação da administração por objetivo, deve ser possível medir os resultados;
- Fundamentando-se nos objetivos departamentais são elaborados os planos táticos (meios para alcançar os objetivos) e os planos operacionais.

Modelo da administração por objetivos, segundo Humble:



RESUMO

A Abordagem Neoclássica é vista como uma atualização dos princípios clássicos, aproveitando-se de princípios das demais escolas e teorias administrativas, o que indica seu ecletismo.

O bom administrador deve ser capaz de conduzir os membros de uma organização para a obtenção dos objetivos de forma racional pela qual se dá a coordenação das atividades de planejamento, organização, direção e controle.

Esta Abordagem preocupa-se não apenas com a eficiência, mas dá especial ênfase à eficácia organizacional no sentido de atender às necessidades dos clientes e alcançar resultados previamente definidos.

A organização deve ter definida a sua missão (razão de ser) e seus objetivos, pois a partir deles serão escolhidos a definição da estrutura interna e os princípios administrativos a serem adotados.

A organização deve ser tanto eficiente quanto eficaz, garantindo assim a sua sobrevivência.

19

Características da abordagem neoclássica

- Propõe uma atualização dos princípios clássicos tornando-os mais amplos, flexíveis e passíveis de serem adaptados às necessidades ambientais.
- As organizações devem ser dimensionadas, organizadas, estruturadas e orientadas de acordo com os objetivos definidos e resultados esperados.
- Os objetivos e resultados servem como parâmetro para avaliações de desempenho e controle.
- Os princípios gerais da administração baseiam-se nas funções de planejar, organizar, dirigir e controlar, que devem ser desempenhadas por toda e qualquer organização.
- O princípio administrativo a ser utilizado na organização deverá ser escolhido em razão do bom senso do administrador, baseando-se em sua capacidade de discernimento e de preparo.

20

A centralização ou descentralização da execução de atividades e do processo decisório, dependerá, entre outros fatores, do tamanho da empresa, ramo de atividade, competência dos subordinados, confiança dos superiores nos subordinados, acesso à informação por parte dos subordinados, cultura e filosofia da empresa.

O grau de descentralização de uma organização irá depender da importância das decisões tomadas nos níveis hierárquicos inferiores; do número de decisões tomadas nos níveis hierárquicos inferiores; do grau de supervisão das decisões delegadas; e do número de funções afetadas pelas decisões.

A descentralização tem como vantagens: rapidez nas decisões; maior engajamento dos executivos (já que irão decidir sobre o que irão realizar) e maior capacitação do tomador de decisão (já que está mais próximo e conhece melhor a realidade que permeia a decisão).

São desvantagens da descentralização: fragmentação da estrutura em função do fortalecimento departamental e centralização das informações nas áreas especializadas; supervalorização dos objetivos departamentais; aumento dos custos de treinamento e de seleção dos tomadores de decisão; divergência de interesses entre os vários departamentos.

21

Vantagens da centralização: o tomador de decisão possui uma visão mais global da empresa e tende a ter melhor preparo; as decisões tendem a estar mais alinhadas com os objetivos globais da empresa; a especialização promove ganhos de escala e diminuição de custos operacionais.

Desvantagens da centralização: o tomador de decisão está longe de onde ocorre a sua execução, não tendo contato direto com as pessoas afetadas pela decisão e, muitas vezes, desconhecendo os objetivos específicos da área; há aumento dos custos em função dos trâmites necessários para que a decisão chegue ao local de sua execução e aumento das distorções de informações.

Pode-se observar que existe uma tendência ao aumento do grau de descentralização pelas organizações. Isso se deve ao aumento da complexidade dos problemas empresariais e à necessidade de maior agilidade e precisão das decisões.

22

Processo Administrativo - consiste na reunião e desdobramento das funções de planejamento, organização, direção e controle. Tais funções estão correlacionadas e são interdependentes.

A dinâmica do processo administrativo deve ser encarada como um ciclo, no qual a função de controle funciona para ajustar o planejamento e as demais funções, contribuindo para a constante correção e ajuste do processo.

Principais tarefas do Administrador:

- Interpretar a missão e os objetivos organizacionais ou da área referente;
- Fazer o mapeamento do ambiente externo;
- Desenvolver estratégias e políticas de utilização eficiente dos recursos existentes;
- Transformar os objetivos em ação empresarial - Planejamento, Organização, Direção e Controle.

23

Administração por objetivos

O desenvolvimento do conceito surgiu como resposta às grandes e graves pressões econômicas que vinha sofrendo a indústria norte-americana no início da década de cinquenta.

A organização deve definir a **sua área de atuação, a sua missão, os objetivos e as metas** onde pretende chegar, pela elaboração do **planejamento e do controle**.

Características básicas: os objetivos são estabelecidos, conjuntamente, entre administrador e seu superior, para cada departamento ou cargo; os controles e avaliações possuem como parâmetros as metas estabelecidas pelo próprio gerente ou administrador, caracterizando o autocontrole e a auto-avaliação; as metas estabelecidas devem ser mensuráveis e quantificáveis.

UNIDADE 3 – ESCOLA NEOCLÁSSICA
MÓDULO 2 – TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

24

1 - ORIGENS

A Teoria das Relações Humanas representou a introdução das Ciências Sociais e comportamentais no estudo da Administração, com foco no estudo e análise da natureza humana e de suas motivações no ambiente de trabalho.

A Teoria das Relações Humanas só foi possível graças aos trabalhos e estudos de autores como Mary Parker Follett, Elton Mayo, Roethlisberger, Dickson, Chester Barnard, Douglas McGregor, Irving Knickerbocker, Alex Bavelas, Harold J. Leavit, dentre outros.

As ideias e os métodos defendidos pela Teoria das Relações Humanas passaram a ser utilizados com maior abrangência e por um número crescente de empresas a partir da década de 1930, quando a principal preocupação das empresas era a de reduzir custos e aumentar a produtividade em função da grave crise econômica que se espalhou pelos países capitalistas.

Mary Parker Follett (1868-1933) - nasceu em Boston, Estados Unidos da América, teve sua formação básica em Economia, Administração, Filosofia, História e Ciências Políticas em Harvard no Colégio Radcliffe. Lecionou e participou ativamente da organização de trabalhos comunitários em Boston. Sua colaboração, na área administrativa, inicia-se dando ênfase aos problemas sociais, principalmente dos trabalhadores jovens que estudavam no turno da noite. Tinha como um dos seus objetivos prioritários "empregar a juventude pobre", passando a interessar-se pelos problemas de "administração industrial". Outro marco de Parker Follett na área de administração foram os conceitos de **autoridade e função**. É reconhecida como autêntica precursora da Escola de Relações Humanas. Deixou uma coleção de ensaios variados e curtos, que teve origem em palestras, resultando no livro "Dynamic Administration" e a "Arte de Dar Ordem", registrando conselhos úteis a todos os chefes e relatando comunicações interpessoais na empresa. Miss Follett juntamente com a americana Lilian Gilbreth e a inglesa Joan Woodward compõem o trio feminino mais famoso no campo da Administração. A autora faleceu no início da Segunda Guerra Mundial (1933), na Inglaterra, onde viveu seus últimos dias de vida. Mas o seu livro só foi publicado no ano de 1941.

George Elton Mayo (1880-1949) - cientista social australiano, emigrado para os Estados Unidos, onde desenvolve uma nova concepção administrativa, com base na teoria da psicologia, especificamente o "ciclo motivacional", cujo objetivo era o de humanizar a empresa.

Considerado o fundador da "Escola" ou da Teoria das Relações Humanas. Foi professor e diretor de pesquisas da Escola de Administração de Empresa de Harvard. Chefiando o projeto de pesquisa da fábrica Hawthorne (1927 - 1932), da Western Electric, no bairro Hawthorne de Cícero, em Chicago, USA. O interesse desse projeto era estudar a fadiga, os acidentes, o turnover no trabalho e o efeito das condições físicas sobre a produtividade. Os estudos resultaram no desenvolvimento do Movimento das Relações Humanas.

Principais obras: *"The Human Problems of an Industrial Civilization"* (Boston, 1933); *"The Social Problems of an Industrial Civilization"* (1945); *"The Political Problem of an Industrial Civilization"* (1947). Inicialmente publicou na Austrália em 1919 - *"Democracy and freedom"*. Após a Segunda Guerra Mundial, Mayo foi trabalhar como consultor do governo inglês. A Teoria das Relações Humanas só acontece nos Estados Unidos a partir da década de trinta.

No Brasil, a divulgação e aplicação dos conceitos da Teoria das Relações Humanas ocorrem durante a década de cinquenta, com a grande quantidade de publicação e cursos direcionados para a área. Pode-se dizer que Mayo foi um dos precursores da Teoria Comportamental ou Behaviorista.

Chester Barnard (1868-1933) - americano, estudou em Harvard. Sua experiência profissional está centrada na companhia telefônica American Telephone and Telegraph (ATT), onde permaneceu como funcionário por mais de 40 anos. Seu primeiro emprego foi como funcionário do Departamento de Estatística (ATT), chegando até a presidência da Bell Telephone Company de New Jersey.

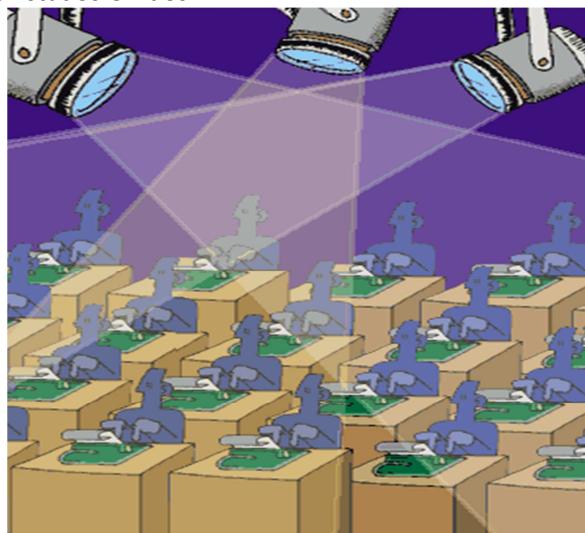
Além de exercer função de alto executivo na ATT, desempenhou outras funções de destaque, como: Presidente da United Services Organization - USO, durante a Segunda Guerra Mundial e Chefe do Conselho Geral de Educação, Presidente da Fundação Rockefeller, Presidente da Fundação Nacional de Ciências, Assistente do Secretário do Tesouro Americano. Apesar de todas as atividades que exerceu como funcionário público, ainda conseguia tempo para a música, chegando a ser um dos fundadores da Sociedade de Bach de New Jersey. Uma das grandes contribuições de Barnard, na área administrativa, conhecida e aplicada até hoje, é a famosa capacidade dos executivos de "Tomar Decisões".

Em síntese Barnard pode ser considerado um behaviorista, dando continuidade aos estudos relativos à experiência de Hawthorne. Foi, também, contemporâneo da Teoria de Sistema e da Teoria das Decisões.

Principais Obras: *The Functions of the Executive* (1938), obra traduzida para o português em 1941, pela editora Atlas (São Paulo) como *As funções do Executivo, Organization and Management* (1948) e *Human Relations in Administration*.

25

O marco inicial do surgimento da Teoria ocorreu em 1927, por meio dos estudos realizados por professores da Universidade de Harvard numa fábrica de equipamentos telefônicos, a Western Electric, situada em Hawthorne nos Estados Unidos.



O relato e a experiência de Hawthorne foram publicados a partir de 1939 por Roethlisberger e Dickson, e então, a Teoria das Relações Humanas fez parte da teoria e da prática administrativa por mais de uma década. Em 1950 vários de seus princípios passaram a ser duramente criticados e seus conceitos revistos e alterados.

Experiência de Hawthorne - Foi uma experiência realizada por Elton Mayo nos Estados Unidos, iniciada em 1927 e concluída em 1932. Teve como objetivo estudar a satisfação e motivação das pessoas no trabalho e suas consequências na produtividade. Ressaltou a importância da organização informal em contraposição com a organização formal da Escola Clássica. Como resultado desta experiência foram criados os pressupostos básicos que deram origem à Teoria das Relações Humanas. *Para aprofundamentos da Experiência de Hawthorne, ver link em leitura complementar.*

26

O desenvolvimento teórico da Escola de Relações Humanas teve por objetivo básico solucionar conflitos internos das indústrias, gerados pela inadequação dos indivíduos aos modelos de gestão estabelecidos, ao ambiente e aos processos de trabalho".

A abordagem central da Teoria reside no argumento de que a motivação dos indivíduos é fator fundamental para que os mesmos tornem-se produtivos e alcancem os objetivos formais da organização. Neste sentido, ela enquadra a motivação humana como sendo complexa e vinculada a aspectos psicossociais.

A análise da Teoria centrou-se essencialmente na organização informal das empresas, em detrimento das estruturas formais.

Organização informal - é aquela que se forma espontaneamente entre indivíduos que compartilham o mesmo ambiente de trabalho. A interatividade estabelecida é peculiar das características próprias dos indivíduos que fazem parte do grupo e, portanto, não podem ser previstas em regulamentos ou organograma, tampouco podem ser reduzidas ou induzidas à reações mecânicas regulamentadas formalmente. Suas ações tendem a seguir os objetivos do grupo informal e não os objetivos formais estabelecidos. Ocorrem paralelamente à organização formal.

27

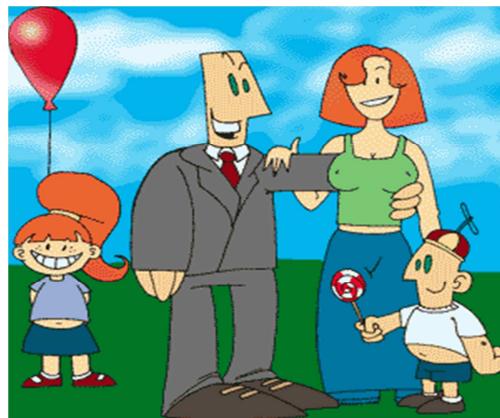
2 - FIGURAS IMPORTANTES

Dentre as figuras importantes para a Teoria das Relações Humanas, podemos citar:

Freud

Para Freud o comportamento do homem é explicado biologicamente, ou seja, suas ações são determinadas no sentido de satisfazer suas **necessidades biológicas**. Neste sentido o homem seria essencialmente instintivo, fazendo uso de outras pessoas para satisfazer suas necessidades. À sociedade caberia a repressão dos instintos humanos pelo **processo de socialização**.

Críticos de Freud defendem que a personalidade e o comportamento humano são resultados não apenas dos instintos biológicos e dos traços hereditários mas, também, dos aspectos culturais, onde o grupo primário possui importância fundamental na formação do indivíduo, interferindo no seu comportamento e nas suas atitudes.



Freud, Sigmund Schlomo - nasceu em 06/05/1856, em Freiberg, Moravia atualmente Pribor, Checoslováquia e faleceu em Londres no ano de 1939. Aos 08 anos de idade já lia Shakespeare, na adolescência já ouvia conferências sobre os ensaios de Goethe. Estudou na Universidade de Viena, de 1873 a 1881, quando se formou em medicina. Estudou psiquiatria, entre 1882 a 1823, na Clínica Psiquiátrica de Theodor Meynert.

Freud iniciou seus trabalhos clínicos em consultório particular e especializou-se em doenças nervosas. Publicou em parceria com Bauer, algumas descobertas científicas, como Método Catártico (sobre histeria) em 1895, e no mesmo ano, interessou-se sobre a análise do sonho. Analisou seu próprio sonho, o que resultou na publicação de "o sonho da injeção feita em Irma", tendo sido publicado em 1950 (após a sua morte). Entre 1895-1900. Entre 1895-1900 desenvolveu estudos e conceitos incluídos na teoria e prática da psicanálise.

"A interpretação de sonhos" (1900) foi considerado o seu livro mais importante. Freud foi e continua sendo uma das maiores figuras representativas da Teoria Psicanalítica, criando associações científicas, publicando livros e possibilitando dissidência entre os teóricos, e assim surgiram vários outros enfoques na Psicologia Comportamental, como os propostos por Adler e Jung, dentre outros. Com a IIª Guerra Mundial, Freud foi obrigado a emigrar para a Inglaterra, onde veio a falecer em 1939, em Londres.

28

- **Mary Parker Follet**

Mary Parker Follet identificou três métodos básicos para solucionar os conflitos industriais:

- a coação ou a força;
- a barganha; e
- a integração entre os interesses dos indivíduos e da empresa.

Na época de desenvolvimento dos seus estudos, o método de cooperação mais utilizado pelas empresas era o defendido pela Escola de Administração Científica e baseava-se essencialmente na força e na coação.

O método da integração defende que a melhor forma para alcançar a cooperação e solucionar os conflitos nas indústrias seria o desenvolvimento de sistemas de gestão que incorporasse não apenas os interesses das empresas mas também os interesses dos funcionários.



- **Chester Barnard**

Chester Barnard desloca o foco das atenções, com relação aos problemas administrativos, da organização formal para os grupos informais. Segundo o autor, a organização formal não existiria se não houvesse a organização informal, já que esta última é responsável pela coesão organizacional e pela garantia da integridade individual.



3 - PRINCÍPIOS

A Escola de Relações Humanas caracterizou-se em função de novos conceitos e paradigmas que passaram a ser introduzidos na prática administrativa.

Os conceitos nasceram da constatação de que vários princípios da Escola de Administração Científica não se configuravam na prática, surgindo a crítica ao mecanicismo da administração científica e o desenvolvimento de novos enfoques e princípios administrativos que caracterizaram a Escola de Relações Humanas, a saber:

- concepção do homo social;
- valorização e conhecimento dos grupos informais;
- a satisfação do trabalhador como ponto fundamental para a sua eficiência;
- sistemas participativos no processo de tomada de decisão;
- controle de resultados

Homo social e recompensas não materiais - o conceito de homem social surge em substituição ao modelo do homo economicus, proposto pela Escola de Administração Científica e criticado pelos mentores da Teoria das Relações Humanas em virtude de sua inadequação empírica. Homo Social é o homem completo, condicionado pelo sistema social e pelas interferências biológicas. Todo homem possui necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e auto-realização.

O modelo do homo social aborda o indivíduo como um ser complexo (que não pode ser reduzido a uma simples engrenagem mecanicista), cujo comportamento é condicionado não apenas por fatores biológicos, mas também pelo sistema social no qual está inserido e que, além das necessidades fisiológicas, também possui necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e auto-realização.

Grupo informal - os grupos informais dentro das organizações são de grande importância uma vez que os administradores lidam não com indivíduos isolados mas com grupos humanos bem formados. As interações informais que se estabelecem e se intensificam dentro das organizações são responsáveis pela formação dos grupos informais, e esse sistema ocorre em função das tecnologias existentes ou quando existem interesses em comum como o atendimento das necessidades de segurança, afeto e aprovação social, entre outros aspectos, e que teriam grande influência sobre a motivação humana.

A teoria propõe que, além de reconhecer a existência de tais grupos, as empresas devem conhecê-los melhor para que possam lidar com eles de forma mais adequada. Para tanto, são desenvolvidos métodos e técnicas de observações sociométricas e recursos de dinâmica de grupo.

A satisfação do trabalhador como ponto fundamental para a sua eficiência - Autores e pesquisadores da Teoria das Relações Humanas defendiam a ideia de que, por meio da eliminação dos conflitos, os trabalhadores poderiam desempenhar suas funções de forma satisfatória, sentir-se-iam felizes no ambiente de trabalho e com isso se tornariam mais produtivos.

Sistemas participativos no processo de tomada de decisão

A Teoria das Relações Humanas defendia o conceito de que a motivação estava diretamente vinculada à produtividade, quanto mais motivado e satisfeito o indivíduo, mais produtivo ele seria.

Visando aumentar a motivação dos funcionários, a Escola de Relações Humanas propunha às empresas a adoção de modelos de gestão mais participativos, onde os funcionários pudessem participar das decisões relativas às tarefas que iriam desempenhar. O argumento tinha como fundamento o fato de que seria difícil para um indivíduo sentir-se engajado a executar uma tarefa cuja finalidade desconhecesse. A Escola propunha ainda que os limites da participação deveriam variar de acordo com o nível hierárquico, com os traços de liderança do indivíduo e com a situação em questão.

Controle sobre a tarefa - a teoria defendia que os sistemas de controle adotados pelas organizações deveriam estar centrados nos resultados e nas tarefas e não no comportamento das pessoas por meio da supervisão cerrada.

31

4 - CRÍTICAS

Dentre as críticas à Teoria das Relações Humanas pode-se listar as seis principais, que são:

a) Limitação do universo de pesquisa

Os trabalhos de Elton Mayo limitaram-se a experimentos feitos em indústrias. Não foram feitas pesquisas em empresas prestadoras de serviços como bancos, hospitais ou universidade, reduzindo a aplicabilidade dos princípios propostos.

Alguns sociólogos criticam os estudos de Mayo pelo fato do mesmo ter ignorado o papel da teoria na pesquisa social, e argumentam que esse aspecto deve-se ao fato das pesquisas terem sido autorizadas e financiadas pela Western Electric, levando-o a dar uma grande importância aos resultados empíricos em detrimento dos conceitos teóricos. Miller argumentava que pouco valia um amontoado de observações sem que houvesse uma relação com o embasamento de uma estrutura de referência teórica.

32

b) Desconsideração dos princípios da teoria clássica

Vários autores argumentam que os princípios da Administração Científica, embora parciais, são importantes para a racionalidade organizacional, principalmente em se tratando de ambientes estáveis e pouco turbulentos.

As duas Teorias são complementares, ficando empobrecida a administração que optasse por uma Teoria em detrimento da outra. O ponto central de várias críticas é o enfoque parcial das Relações Humanas ao rejeitar completamente os aspectos formais da organização (Clássica).

Embora divergentes, ambas acreditam que seria possível solucionar qualquer tipo de conflito e de dilemaexistente entre a busca pela racionalidade organizacional e as motivações humanas.

Para estas Teorias, quanto mais competente fosse uma organização, maior seria a satisfação de seus funcionários. Entretanto, para a Administração Científica a satisfação seria decorrente do aumento da remuneração, decorrente do aumento da produtividade e; para a Teoria das Relações Humanas, a satisfação seria resultado da eliminação dos conflitos existentes entre organização e funcionários pela convergência de objetivos.

Comparação entre a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas

Conflito - situação em que duas ou mais pessoas ou grupos discordam entre si ou experimentam antagonismo recíproco. O mesmo que divergência ou contraposição.

Dilema - representa uma situação em que se deseja atender a dois interesses inconciliáveis entre si; o atendimento de um deles impede o atendimento do outro.

Comparação entre a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas

Teoria Clássica	Teoria das Relações Humanas
<ul style="list-style-type: none"> • Organização vista como máquina • Foco nos processos de trabalho • Concebida e embasada na engenharia • Centralização de autoridade • Alta divisão do trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Organização vista como sistema social • Foco nas pessoas • Concebida e embasada nas ciências humanas e sociais • Delegação de autoridade

	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridade formal e hierárquica • Ênfase nas regras e normas • Ênfase na estrutura formal <p>Adaptados de: Charles Perrow</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Foco nas relações humanas • Maior autonomia • Ênfase nas pessoas • Valorização dos grupos informais e da <u>dinâmica grupal</u>. 	
--	---	---	--

Dinâmica de grupo - é a participação de grupos de pessoas, que podem ser ativadas por meio de estímulos e motivações.

33

c) Falsa correlação entre felicidade e produtividade

Os estudiosos da Teoria das Relações Humanas defendiam a ideia da eliminação dos conflitos. Os trabalhadores poderiam desempenhar suas funções de forma satisfatória, sentindo-se felizes no ambiente de trabalho e, com isso, tornando-se mais produtivos.

As pesquisas elaboradas durante a década de 1940 e início da década de 1950, demonstraram que não havia uma correlação direta entre felicidade e produtividade, havendo funcionários felizes e improdutivos e funcionários infelizes e produtivos.

Observou-se que as propostas da Teoria das Relações Humanas para eliminar conflitos (como supervisão liberal, participação e dinâmicas de grupo) não trouxeram os resultados esperados em termos de produtividade e também não garantiam o bem-estar e a felicidade dos funcionários.

Supervisão liberal - trabalho sem direcionamento, objetivos, liderança e normas.

34

d) Visão superficial e parcial do comportamento humano

A visão da Teoria das Relações Humanas a respeito da problemática dos conflitos existentes entre empregados e organização era bastante parcial e um tanto quanto manipuladora. Procuravam promover a harmonia pela intervenção do administrador, o qual deveria evitá-la a todo custo sem, contudo, considerar as inúmeras funções do conflito.

A Teoria ganha um caráter pragmático pela formulação de "receitas" de como evitar os conflitos internos na organização.

A Teoria não tratou das causas da alienação do trabalho e nem dos conflitos que estavam diretamente vinculados à natureza do trabalho a ser desenvolvido (fragmentado e repetitivo). Tornou o trabalho mais agradável com soluções periféricas, tais como intervalos de trabalho, torneios de esportes,

excursões, colônia de férias, refeições no restaurante da fábrica, entre outros benefícios. Contudo, o trabalho continuava monótono e sem significado para o trabalhador.

Para evitar os conflitos no ambiente de trabalho, utilizava entrevistas de diagnóstico e os testes de personalidade na seleção e contratação dos funcionários, visando selecionar os que tivessem maior potencial de adaptação ao serviço a ser desenvolvido. Utilizavam ainda folhetos e realizavam cursos internos com o objetivo de impor, de forma sistemática, a ideologia da empresa e a maneira correta de pensar e agir dos funcionários.

35

e) Supervalorização da coesão grupal

Para a Teoria das Relações Humanas, a necessidade de trabalhar em grupo, de forma coesa e associativa, faz parte da natureza humana. Segundo Mayo, grupos pouco coesos e que não permitem a colaboração tendem a desenvolver a queda do moral dos indivíduos, problemas de absenteísmo, baixa eficiência e produtividade.

As pesquisas posteriores demonstraram que não existe uma correlação direta entre coesão grupal e produtividade, sendo que muitas vezes a coesão pode ser disfuncional caso trabalhe contra os interesses da empresa ou de outros grupos internos.

Mayo caracterizou o homem como um ser essencialmente político cuja vivência em grupo seria algo naturalmente gratificante, não levando em consideração os conflitos inerentes e existentes entre indivíduo e grupo social.

f) Caráter manipulativo dos princípios da Teoria

A Teoria foi duramente criticada pelo seu caráter manipulativo, objetivando modificar o comportamento humano no sentido de alcançar os objetivos empresariais e não a coesão dos objetivos da empresa com o dos empregados, já que se desconhecia, ou não havia real interesse em descobrir, quais os objetivos pessoais em termos de satisfação no trabalho.

Problema de absenteísmo - faltas ao trabalho sem aviso por parte do funcionário.

36

RESUMO

A Teoria das Relações Humanas representou a introdução das ciências sociais e comportamentais no estudo da administração, com foco no estudo e análise da natureza humana e de suas motivações no ambiente de trabalho.

O marco inicial do surgimento da Teoria ocorreu em 1927, pelos estudos realizados por professores da Universidade de Harvard numa fábrica de equipamentos telefônicos, a Western Electric, situada em Hawthorne nos Estados Unidos.

A Teoria enquadra a motivação humana como sendo complexa e vinculada a aspectos psicossociais.

A análise da Teoria centrou-se essencialmente na organização informal das empresas, em detrimento das estruturas formais.

37

Figuras importantes para a Teoria das Relações Humanas:

Para Freud, o homem seria essencialmente instintivo, fazendo uso de outras pessoas para satisfazer suas necessidades biológicas.

Mary Parker Follet questiona o método da coação e defende que a melhor forma para alcançar a cooperação e solucionar os conflitos dentro das indústrias seria o desenvolvimento de sistemas de gestão que incorporassem não apenas os interesses das empresas mas também os interesses dos funcionários.

Chester Barnard define que a organização formal não existiria se não houvesse a organização informal, já que esta última é responsável pela coesão organizacional e importante para garantir a integridade individual.

38

Princípios Centrais:

- *Homo social* e recompensas não materiais;
- Grupo informal - trabalho em equipe;
- Sistemas participativos no processo de tomada de decisão;
- Controle sobre a tarefa.

Críticas à Teoria:

- Desconsideração dos princípios da Teoria Clássica;
- Limitação do universo de pesquisa;
- Falsa correlação entre felicidade e produtividade;
- Visão superficial e parcial do comportamento humano;
- Supervalorização da coesão grupal;
- Caráter manipulativo dos princípios da Teoria.

UNIDADE 3 – ESCOLA NEOCLÁSSICA
MÓDULO 3 – TEORIA COMPORTAMENTAL

39

1 - CONCEITOS BÁSICOS

A Teoria Comportamental tem como base as ideias do psicólogo americano Watson (1878-1958), cujo interesse era estudar os métodos subjetivos no comportamento do indivíduo. A Psicologia não deveria se interessar pelos estados da alma, mas, sim, observar as reações de um indivíduo ou de um animal em face a um estímulo exercido.

Segundo a Psicologia, o comportamento pode ser definido como:

Reações externas do organismo, observáveis por outras pessoas, em resposta a um estímulo.

Para Watson, tudo se reduz a uma questão de estímulo e resposta.

S → R

Estímulo é uma forma de energia física que pode ser manipulada e controlada em laboratório.

40

A administração estuda as dimensões do estímulo social com a mesma precisão dos estímulos de laboratório, incorporando conceitos como: **sensação, percepção, emoção, atenção** etc.

Para a situação social torna-se difícil não só identificar o estímulo como também predizer sua resposta. A psicologia individual evoluiu para o estudo do comportamento dos grupos com o psicólogo alemão Kurt Lewin (1890-1947), e evoluiu também para a psicologia social e, posteriormente, para **psicologia organizacional**, que é a base da Teoria Comportamental da Administração. **Teoria Comportamental** é:

O estudo e a análise das observações do comportamento humano nas organizações, a partir de estímulos e incentivos, utilizando a base teórica das ciências sociais como psicologia, sociologia, antropologia etc.

41

Os estudos passam a ser focalizados em três níveis:

- comportamento do indivíduo;
- relações grupais;

- organização como um todo.

Os behavioristas ou comportamentalistas são os estudiosos da administração que compartilham com a maioria das ideias da Teoria das Relações Humanas, com ênfase nas pessoas, mas não aceitam a ideia, ingênua, de que a satisfação e a felicidade do trabalhador gera, por si mesma, a eficiência.

Para administrar o comportamento humano nas organizações, busca-se, de forma democrática, soluções flexíveis para os problemas; levar o deslocamento da ênfase na estrutura para a ênfase nos processos e na dinâmica organizacional, os quais dependem de como as pessoas atuam.

Behavioristas - são os estudiosos da Psicologia Organizacional, que enfatizam o sucesso organizacional por meio das pessoas humanas.

42

2 - SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

A teoria comportamental defende as ideias de Sistema Social Cooperativo e de Sistemas Administrativos, que serão analisados a seguir.

- O sistema social cooperativo**

Barnard observou que as organizações bem sucedidas são as exceções, não a regra geral. São poucas as que existem há mais de cem anos, sendo o fracasso na cooperação e a má organização interna os principais problemas enfrentados por este tipo de organização. Esses fracassos são, frequentemente, atribuídos a defeitos de estrutura ou à fraca administração, que levam o sistema ao desequilíbrio.

"Em qualquer dessas fraquezas pode estar presente, bem na raiz, a causa da instabilidade e da pouca duração das organizações formais relacionadas às forças exteriores. Essas forças fornecem o material usado pelas organizações e também limitam a sua ação. A sobrevivência de uma organização depende da manutenção de um equilíbrio de tipo complexo, num ambiente em permanente flutuação de materiais físicos, biológicos e sociais, elementos e forças que clamam pelo reajustamento dos processos internos da organização." (BARNARD:19__:38)



Segundo o autor, organização formal é "(...) um sistema de atividades conscientemente coordenadas por duas ou mais pessoas num sistema cooperativo".

Uma organização passa a existir quando:

- há pessoas aptas a se comunicarem entre si;
- há pessoas que estão desejando contribuir com sua ação;
- existe interesse na realização de um propósito comum.

A existência inicial da organização depende da combinação dos elementos acima citados e, **sua sobrevivência, da manutenção e do equilíbrio do sistema**. Este equilíbrio é primeiramente interno, uma questão de proporções entre os elementos; é basicamente um equilíbrio entre o sistema e a situação externa a ele. O equilíbrio possui dois termos: **efetividade** e **eficiência**.

A **Organização é efetiva** quando seu propósito é relevante à situação ambiental e, consequentemente, poderá atingir seus objetivos.

A **Organização é eficiente** quando os seus motivos individuais são satisfeitos no intercâmbio entre a organização e o indivíduo.

A sobrevivência organizacional depende dos dois processos inter-relacionados e interdependentes.

O ambiente exerce pressão e requer uma combinação dos propósitos organizacionais e fatores ambientais. Por outro lado, os indivíduos devem ser satisfeitos em sua interação com a organização e, por essa razão, concordam em cooperar para atingir os propósitos organizacionais.

O ato de induzir as pessoas à ação depende de comunicação. A organização informal torna-se necessária à operação da organização formal precisamente porque ela proporciona os meios para comunicação, coesão e proteção da integridade dos indivíduos.

A organização informal liga os propósitos estabelecidos pela organização formal aos desejos individuais.



O trabalho executivo não é o de realizar a tarefa da organização, mas sim o trabalho especializado que mantém a organização em operação.

As funções do executivo parecem estar entre os propósitos organizacionais e os desejos individuais:

- manutenção de um sistema de comunicações na organização;
- garantia de serviços essenciais aos indivíduos; e
- formulação de propósitos e objetivos.

A eficiência de um sistema cooperativo (organização), segundo Barnard, é o resultado da interação entre desejos individuais, propósitos comuns e o sistema de comunicação. O indivíduo, quando descobre que seus motivos estão sendo satisfeitos, continua com seu esforço cooperativo e mantém o desejo de cooperar. Caso contrário, ele não mantém esse desejo.

A eficiência depende do **quanto** é produzido, mas também do **que** ou **quanto** de retorno resulta para cada contribuição individual. Para ser **eficiente**, o sistema cooperativo deve criar o suprimento de satisfação.

Em síntese, o processo de cooperação também inclui as trocas satisfatórias. Eficiência na oferta de indução não-econômica pode ser, nestes termos, tão vital quanto a eficiência produtiva.

- **Sistemas de administração**

Os supervisores "orientados para o trabalho" tendem a centrar seus subordinados em tarefas bem estruturadas, repetitivas e em ritmo baseado em padrões científicos. Essa atitude, semelhante à de Taylor, tende a subdividir o trabalho em partes componentes, selecionar e treinar o empregado mais indicado e exercer pressão constante para conseguir os níveis de desempenho desejados.

O supervisor se define como alguém que consegue que as coisas sejam feitas com os recursos disponíveis. Mas, os supervisores com melhor desempenho focalizam sua atenção nos aspectos humanos, nas dificuldades dos empregados e procuram manter uma boa equipe. Estes **supervisores "orientados para o empregado"** se definem como pessoas que lidam com seres humanos ao invés do trabalho.

No curto prazo, os supervisores tecnicamente competentes e orientados para o trabalho podem atingir uma melhor produtividade quando utilizam técnicas de controle. Os membros desses grupos tendem a desenvolver uma atitude desfavorável com relação ao trabalho e aos supervisores. O desperdício cresce e esses setores apresentam maior turn over, pois aumenta a ocorrência de conflitos, como reclamações trabalhistas e redução do nível de atividades, já que o controlador não está fisicamente presente.

Termo aplicado para indicar rotatividade de pessoal em uma organização

Likert identificou diversas medidas e desenvolveu métodos para avaliar objetivamente algumas variáveis administrativas relevantes, como por exemplo:



Likert realizou sua pesquisa com base na análise de variáveis, como o processo decisório, sistema de comunicações, relacionamento interpessoal, sistema de recompensas, etc. Com os resultados obtidos, Likert dividiu os sistemas administrativos pesquisados em quatro tipos, do mais autoritário ao mais democrático:

- Sistema 1 - Autoritário Coercitivo
- Sistema 2 - Autoritário Benevolente
- Sistema 3 – Consultivo
- Sistema 4 - Participativo ou Grupal

Sugeriu, ainda, que quanto mais a empresa se aproximar do Sistema 4 maior será sua probabilidade de ser rentável, pois a interação entre os participantes será melhor e mais produtiva. Por outro lado, as empresas que se aproximam do Sistema 1 tendem a ter relações interpessoais inadequadas, gerando um clima de baixa produtividade.

Observa-se que Likert realiza um estudo desde a visão do indivíduo, típica do início do comportamentalismo, passando pelas pesquisas nos pequenos grupos até chegar a uma visão geral da organização, como um sistema de partes integradas, estabelecendo uma conexão inicial entre comportamentalismo e Abordagem Sistêmica.

Sistema 1 - Autoritário Coercitivo

Características:

- o administrador manda e o subordinado obedece;
- decisões centralizadas no topo;
- o ambiente é de desconfiança;
- prevalecem as comunicações verticais descendentes contendo ordens;
- proibição do relacionamento informal considerado prejudicial;
- ênfase nas punições;
- recompensas materiais ocasionais.

Ex.: Construção civil, estivadores.

Sistema 2 - Autoritário Benevolente

Características:

- administrador ouve contribuições e sugestões mas as decisões já estão tomadas;
- pequenas delegações rotineiras de acordo com prescrições;
- pouca comunicação vertical descendente e algum feedback às decisões vindas dos níveis mais baixos;
- pouca interação, apenas tolerada e vista como uma ameaça;
- castigos potenciais;
- recompensas salariais com raras recompensas sociais.

Ex.: Linhas de montagem, escritórios.

Sistema 3 - Consultivo

Características:

- administrador decide considerando as sugestões;
- há alargamento do processo decisório para que haja decisões na base;
- aumenta substancialmente a confiança;
- comunicação descendente e ascendente contendo mais orientações do que ordens;
- interação moderada com condições favoráveis ao desenvolvimento de uma organização informal;
- recompensas materiais e simbólicas com punições eventuais.

Ex.: Empresas de turismo, bancos, financeiras.

Sistema 4 - Participativo ou Grupal

Características:

- as decisões são totalmente delegadas e compartilhadas, buscando-se o consenso;
- ambiente de completa confiança;
- os subordinados se sentem livres para agir;
- as ideias têm uso construtivo;
- as comunicações são livres em todos os sentidos;
- há participação e envolvimento grupal;
- as pessoas se sentem responsáveis em todos os níveis;
- ênfase nas recompensas simbólicas mas ocorrem também as salariais;
- raras punições definidas pelo grupo envolvido.

Ex.: Centros de pesquisa, marketing, consultorias.

49

3 - TOMADA DE DECISÃO

Simon trata o processo decisório numa perspectiva de racionalidade limitada, diferente da visão clássica em que as decisões visavam o ótimo como a única maneira certa de fazer as coisas. As ideias de Simon foram inspiradas no livro de Chester Barnard, *As Funções do Executivo*. A transição entre a Teoria das Relações Humanas e a Teoria Comportamental representa o marco histórico da Teoria Organizacional. Preocupa-se com o ambiente externo, por utilizar uma estrutura conceitual atual da Abordagem Sistêmica ou Teoria de Sistemas.

James March e Herbert Simon compartilham as ideias de Chester Barnard e as aprofundam. Para eles, a pesquisa sobre o comportamento nas organizações é diferente do modelo clássico, que trata os participantes humanos como máquinas:

"Vimos que o modelo de máquina para o comportamento humano tende a fazer omissão da diversidade de papéis que o participante desempenha simultaneamente, deixando, outrossim, de dar solução eficaz aos problemas de coordenação desses papéis. Deve ficar óbvio, acima de tudo, que a ação dos supervisores, quando se baseia no ingênuo conceito do modelo da máquina, terá como resultado um comportamento que a organização deseja evitar". (MARCH & SIMON: 19 :120)

50

O ambiente é visto, pela Teoria Clássica, como um estímulo (ou sistema de estímulos) bem definido. Cada estímulo provoca no indivíduo, a quem é dirigido, um estado psicológico definido e previsível. Este estado inclui um programa para a geração de uma resposta comportamental específica, a resposta "apropriada" para o estímulo em questão. Existe, na organização, um conjunto de programas de

respostas que obedecem a um estímulo próprio e exclusivo, provocando somente uma reação.

March e Simon vêem a organização como um sistema de comportamentos sociais inter-relacionados. O comportamento resulta da ação de um estímulo. E o estímulo é percebido pelo indivíduo, que age sobre a memória, e a memória é composta de valores, percepções, crenças, experiências, programas, alternativas e outros conhecimentos que compõem o **banco psicológico** do indivíduo.



51

A mudança no ambiente proporciona ao indivíduo o acesso a um desses valores ou percepções memorizados, que ele acredita ser pertinente à situação. Este esquema estimulado contém um programa comportamental que o indivíduo executa. O esquema é parte da memória que influencia o comportamento do indivíduo.

O comportamento pode ser alterado pela aprendizagem. Diferentes estímulos ativam diferentes esquemas, os quais incluem diferentes programas comportamentais, resultando em diferentes comportamentos.

Os autores concluem que o indivíduo numa organização enfrenta essencialmente duas decisões:

- se participa ou não.
- se produz ou não.

A decisão de participar é baseada no conceito de equilíbrio organizacional de Barnard, que reflete o êxito da organização em remunerar seus participantes com valores adequados e motivá-los a continuar fazendo parte da entidade. A decisão para produzir é função das consequências do esquema de alternativas que o indivíduo percebe. Essas consequências são avaliadas em relação aos objetivos e valores individuais.

52

A estrutura organizacional pode ser vista como uma função do processo de resolução de problemas.

A existência de estrutura ou de programas possibilita limites para o processo de tomada de decisão. Os programas dão algum grau de estabilidade e permanência para a atuação na organização, que é uma característica necessária ao seu funcionamento.

A similaridade do trabalho de March e Simon com as formulações de Barnard repousa na ênfase sobre o indivíduo na organização, diferentemente do ponto de vista dos clássicos. Seus trabalhos utilizam o mesmo modelo de equilíbrio organizacional. São fontes de efeitos ambientais sobre a organização:

- **o estímulo**, em seu modelo de influência;
- **o esquema evocado**, por onde os estímulos ambientais passados já influenciaram a formação de respostas programadas; e
- **os objetivos e valores individuais** que entram em consideração na motivação para produzir.

53

Herbert Simon foi o primeiro a conceber a organização como um sistema de decisões, no qual cada indivíduo atua consciente e racionalmente, escolhendo e tomando decisões em decorrência de sua percepção das situações.

Decidir é escolher entre alternativas.

Para Simon, a organização é como um sistema cooperativo em que cada um dos membros toma decisões a todo momento.

O processo decisório é complexo e depende tanto da situação como do decisor, da forma que ele percebe a situação e de sua personalidade. Suas etapas são:

- percepção da situação problema,
- análise e definição do problema,
- definição dos objetivos,
- procura de alternativas de soluções,
- avaliação e comparação dessas alternativas,
- escolha da alternativa mais adequada,
- implementação da alternativa escolhida.

54

Como vimos, a teoria da decisão difere da visão clássica em que as decisões visavam o ótimo, a única maneira certa de fazer as coisas. Simon demonstrou o artificialismo da teoria clássica, que pressupõe a noção plenamente racional de empresários, com acesso à totalidade das informações, voltados para a elevação dos lucros ao máximo. Essa construção artificial deu lugar, em suas pesquisas, a um modelo psicossocial, em que os decisores **não podem** escolher a melhor alternativa, mas sim, soluções satisfatórias ao invés de otimizantes.

March e Simon sugerem que as organizações procurem uma solução "satisfatória", e não uma solução ótima.

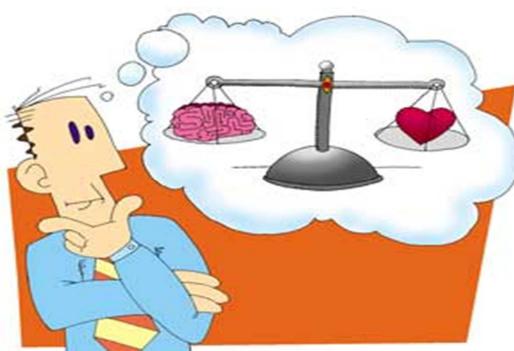
"Todo processo decisório humano, seja no íntimo do indivíduo, seja na organização, ocupa-se da descoberta e seleção de alternativas satisfatórias; somente em casos excepcionais preocupa-se com a descoberta e seleção de alternativas ótimas. (...) É, por exemplo, a diferença entre revistar um palheiro em busca da agulha mais pontuda que nele se encontre e revistar o palheiro para encontrar uma agulha bastante pontuda para costurar." (MARCH & SIMON, op. Cit.:198)

55

Os autores afirmam que a tomada de decisão pode variar de caso para caso, e que o indivíduo pode procurar por vários comportamentos alternativos, até aquele em que um estímulo ambiental evoca uma gama de respostas altamente complexas e organizadas. Esses esquemas mentais altamente complexos são chamados programas.

Segundo a teoria da decisão, as chances de sucesso são sempre exercidas com respeito a um limitado, aproximado e simplificado modelo da situação real.

Os homens comportam-se racionalmente só com respeito a sua própria abstração do mundo real e em termos de seu conhecimento limitado de consequências e alternativas. Se o que o homem deseja e aprecia modifica o que ele vê e sente, e o que ele vê e sente modifica o que deseja e aprecia, no lugar do homem econômico e da "racionalidade objetiva" surge o homem administrativo que depende dos seus valores pessoais e do seu modo único de perceber, aprender e pensar, tomando decisões não otimizantes mas satisfatórias.



56

O homem administrativo **não necessita, para sua satisfação, do máximo absoluto, mas sim do suficiente...**

O comportamento administrativo é satisficiente e não otimizante, pois o homem administrativo toma decisões sem poder analisar todas as alternativas possíveis.

Para Simon, o homem administrativo, sendo limitado em seus conhecimentos de alternativas e incapaz de estabelecer critérios para otimizar suas decisões, opta por satisfazer e não otimizar. Procura tomar decisões satisfatórias que atendam aos padrões mínimos de satisfação e nunca uma otimização.

Portanto, **uma alternativa é ótima**, quando:

- existir um conjunto de critérios que permitem que todas as alternativas sejam comparadas;
- a alternativa for escolhida segundo esses critérios.

Uma **alternativa é satisfatória** quando:

- existe um conjunto de critérios que descreve um mínimo de satisfação para as alternativas;
- a alternativa escolhida satisfaz esses critérios.

Satisfacente - é resultado satisfatório ou a ideia de que as empresas não buscam maximizar coisa alguma. Não corresponde à grande parte da literatura administrativa que focaliza a redução de custos e o aumento de receitas e lucros; nem ao uso crescente de consultorias que engendram métodos sofisticados e algumas vezes miraculosos de racionalização, reengenharia, downsizing, etc., todos voltados para ganhos maiores e mais rápidos, ou seja, "maximizados".

57

Para Etzioni, existe um tipo de unidade organizacional que constitui uma exceção parcial ao comportamento de busca, que foi proposto por March e Simon.

São as unidades de pesquisa e desenvolvimento - P&D, formadas intencionalmente para continuar sua atividade de pesquisa mesmo quando todos os membros da organização já estão satisfeitos com as soluções encontradas.

O conceito de inovação, segundo March e Simon, é a modificação de velhos programas, ou o desenvolvimento de novos, que requerem um processo de inovação.



4 - AS TEORIAS X E Y

Douglas McGregor, (1906-1964) afirmava que o gerente mais eficiente é o que valoriza e confia nas pessoas desde o princípio e os menos eficientes são os que não valorizam nem confiam nelas. Em seu livro *O Lado Humano da Empresa*, publicado em 1960, McGregor falava das suposições que os gerentes fazem a respeito da motivação das pessoas. Às premissas tradicionais McGregor chamou de Teoria X, e às opostas, baseadas nos conhecimentos das ciências comportamentais, deu o nome de Teoria Y. McGregor define, assim, dois estilos de administração.



Teoria X - representa o conjunto de pressuposições negativas a respeito da natureza das pessoas e do tipo de comunicação necessário para elas.

Douglas McGregor (1906-1966) - nasceu em 1906, em Detroit. Licenciou-se no City College e doutorou-se em Harvard. Foi professor de Psicologia em Harvard e no MIT, de Gestão Industrial na Sloan Fellows. Atuou também como presidente da Antioch College.

Obras principais: em 1960, com *The Human Side of Enterprise*, ele conseguiu produzir um terremoto na teoria clássica da motivação humana, trazendo para a da administração uma abordagem mais humanística e não-diretiva. Em 1966 seus colegas do MIT, Warren Bennis e Edgar Schein publicaram, em 1966, uma coletânea de ensaios intitulada *Leadership and Motivation: Essays by Douglas McGregor* que foi seguida em 1967 de outra coletânea de 11 ensaios, editada por sua esposa, e cujo

título foi *The Professional Manager*.

McGregor não viveu o tempo suficiente para explicar as suas ideias. Para muitos a Teoria Y era "utopia" e "lirismo". Ele foi criticado por falta de senso de realidade. Antes de vir a falecer McGregor estava preparando uma série de ensaios que foram publicados postumamente em *The Professional Manager* e que, se percebe, tem a forma fragmentária da coisa não acabada.

Teoria Y - representa o conjunto de pressuposições positivas a respeito da natureza das pessoas e do tipo de administração necessário para elas.

59

A Teoria X está baseada na concepção tradicional da administração, e tem como pressupostos:

- o homem é preguiçoso por natureza;
- o homem só trabalha em troca de recompensas salariais e medo da fome.

Os gerentes que compartilham esses pressupostos tendem a adotar um estilo de administração autocrático, pois se os empregados são preguiçosos cabe ao gerente impor, arbitrariamente e de cima para baixo, o método e o ritmo, controlando com a supervisão direta a execução do trabalho.

Este estilo é semelhante aos da: Administração Científica de Taylor, Teoria Clássica de Fayol e Teoria Burocrática de Weber. Geralmente, quando o gerente impõe de cima para baixo o esquema de trabalho e passa a controlar o comportamento dos subordinados, está agindo conforme as premissas da Teoria X.

Autocrático - aquele em que o líder exige obediência do grupo, decide quanto às metas e demais questões, sem ouvir seus componentes; o líder exerce um grande controle.

60

A Teoria Y baseia-se em premissas sem preconceitos a respeito da natureza humana, tais como:

- dispêndio de energia no trabalho é tão natural quanto o descanso ou a diversão;
- as pessoas não são preguiçosas por natureza, o trabalho pode até ser uma fonte de satisfação;
- compromisso com os resultados é uma função das recompensas a eles associadas;
- em condições normais o homem aprende a aceitar e a buscar maior responsabilidade;
- a criatividade é distribuída por toda a organização e não somente na cúpula.

Com base nessa concepção o estilo gerencial é muito aberto e dinâmico, como também participativo e democrático. A tarefa do gerente é de criar as condições organizacionais para que as pessoas possam atingir melhor os objetivos pessoais e empresariais.

61

A percepção dos gerentes, a respeito das pessoas, possui dois estilos de administração:

Teoria Y os gerentes acreditam que as pessoas:	Teoria X os gerentes acreditam que as pessoas:
Gostam de ter o que fazer	São preguiçosas
Podem ser automotivadas e autodirigidas	Evitam o trabalho
Procuram responsabilidades e desafios	Evitam responsabilidades
São criativas e competentes	São ingênuas e sem iniciativa
Trabalhar é tão natural como brincar ou descansar	Precisam ser controladas



62

5 - AUTORIDADE, CONFLITO E MATURIDADE

Autoridade

A autoridade pode ser compreendida como:

- um fenômeno legal.
- um fenômeno psicológico.

Para os escritores clássicos, a autoridade era vista como um fenômeno legal, de cima para baixo. Para Fayol, autoridade é o poder de dar ordens e o direito de ser obedecido.

Para Weber, autoridade significa a probabilidade de que um comando ou ordem específica seja obedecida.

Já os comportamentalistas, como Barnard, definem autoridade como um fenômeno psicológico verificado de baixo para cima, mas, a partir de quem obedece.

Porém, o autor verificou que nem todas as ordens são obedecidas e concluiu que:

A autoridade não repousa em quem a possui, mas sim na aceitação ou no consentimento dos subordinados. Não vem de cima para baixo, como pensavam os clássicos, mas flui de baixo para cima.



63

O indivíduo obedece não pelo poder da autoridade, mas decide conscientemente entre a alternativa de obedecer ou não. Obedece, se lhe traz vantagem, ou desobedece, se traz desvantagens, às quais quer evitar.

A autoridade é vista como um fenômeno pelo qual o subordinado aceita decisões e ordens do superior sob certas condições, como:

- o subordinado pode entender a ordem;
- não a julga incompatível com seus objetivos pessoais;
- não a julga incompatível com os objetivos organizacionais; e
- está mental e fisicamente apto a cumprí-la.

Nessa visão, a autoridade não depende do superior, mas sim da disposição do subordinado em aceitá-la, pois a desobediência representa a negação da autoridade.

64

Os administradores executam suas tarefas por meio de outras pessoas. O principal fator do processo administrativo é a autoridade pela qual outras pessoas são dirigidas e orientadas.

Cabe aos administradores compreender o conceito comportamentalista, segundo o qual um subordinado aceita a autoridade quando permite que seu comportamento seja dirigido pelas decisões de seu superior sem examinar o mérito dela. Qualquer evento que se pretenda levar a autoridade além da "zona de aceitação", ela não será obedecida.

Conflito

Na organização vista como um sistema cooperativo racional é necessário saber quais são as razões que levam as pessoas a cooperar com a mesma.

Para Simon, os indivíduos estão dispostos a cooperar sempre que suas atividades contribuam direta ou indiretamente para seus próprios objetivos pessoais. A contribuição pode ocorrer de várias formas:

- os clientes participam porque recebem recompensas pessoais, derivadas diretamente da realização dos objetivos da organização, com o fornecimento de produtos ou serviços;
- os acionistas participam porque recebem recompensas pessoais, oferecidas pela organização, diretamente relacionadas com sua importância e desenvolvimento;
- os empregados participam porque há uma contrapartida de recompensas pessoais que podem variar desde incentivos econômicos, como salários e gratificações, até os vários incentivos psicossociais.

A compreensão da organização como sistema cooperativo exige não apenas o conhecimento dos princípios da organização formal, como também os princípios da psicologia, que respondem pelas causas do comportamento organizacional.

Quando os objetivos individuais são incompatíveis com os objetivos da organização, o conflito poderá ser gerado.

Conflito é:

A existência de uma situação na qual um indivíduo ou um grupo experimenta dificuldade na escolha de uma alternativa de ação, entre duas ou mais possibilidades incompatíveis entre si.

Segundo Argyris, o conflito é inevitável entre o indivíduo e a organização quando há incompatibilidade entre a consecução do objetivo organizacional e da auto-realização do indivíduo pois as tarefas e situações organizacionais exigem direção, regulamento e controle adequados para indivíduos maduros.

Maturidade

A **maturidade** é entendida pelos comportamentalistas, como:

A capacidade e a disposição de um indivíduo para dirigir seu próprio comportamento em direção à realização de uma tarefa.

Para Argyris, existem sete tendências evolutivas no ser humano para que se transforme em pessoa madura, quais são:

- 1 - tende a evoluir de um estado de passividade, quando criança, para um estado de crescente atividade, quando adulto;
- 2 - tende a passar de um estado de dependência, quando criança, para um estado de relativa independência, quando adulto;
- 3 - tende a se comportar de poucas maneiras, como criança, para ser capaz de se conduzir de diversas maneiras, como adulto;
- 4 - tende a eliminar interesses caprichosos e superficiais, próprios da criança, passando a desenvolver interesses profundos e intensos, quando adulto;
- 5 - tende a mudar de apenas uma perspectiva de curto prazo, incluindo apenas o presente, quando criança, para uma perspectiva mais ampla, incluindo passado e futuro, quando adulto;
- 6 - tende a evoluir de uma posição de subordinado de todo mundo, quando criança, passando a desejar uma posição igual ou superior a seus semelhantes, quando adulto;
- 7 - tende a desenvolver-se de um estado em que não tem consciência de si mesmo, quando criança, para um estado em que já tem conhecimento e controle de si próprio, quando adulto (ARGYRIS: 1969)

Segundo o Argyris, as organizações formais, por sua própria natureza, incorporam condições incongruentes com as tendências de crescimento de uma personalidade saudável, mantendo a imaturidade das pessoas: "Se os princípios da organização forem usados como idealmente definidos, os empregados tenderão a trabalhar em ambiente no qual:

- dispõem de controle mínimo sobre seu mundo de trabalho cotidiano;
- devem ser passivos, dependentes e submissos;
- devem ter limitada perspectiva temporal;
- são induzidos a aperfeiçoar e valorizar o uso frequente de poucas aptidões superficiais e ralas; e
- devem produzir sob condições que levam ao malogro psicológico (73)."

À medida que a empresa amplia suas exigências de controle sobre as pessoas, compromete a motivação e o desempenho espontâneo delas. A partir deste momento, o conflito potencial, entre a personalidade madura e as exigências organizacionais, se realiza ou se agrava acentuadamente, comprometendo tanto o sucesso individual como a sobrevivência organizacional.

69

Quando os empregados são tratados como autômatos comportam-se como tais. Tornam-se hostis, reduzindo a produtividade e aumentando o desperdício.

Para Argyris é possível a integração das necessidades individuais com os requisitos da produção em grau bastante elevado. As organizações que cuidam dessa integração são mais produtivas do que as que apresentam baixo grau de integração.

Ele sugere que, ao invés de pagarem altos salários e propiciarem altas posições hierárquicas para seus empregados, seria mais proveitoso que os administradores procurassem criar um clima de trabalho, em que todos tivessem oportunidade de crescer e amadurecer, satisfazendo as suas próprias necessidades de: liderança, criatividade, motivação.

As organizações só teriam ganhos pois, o sucesso organizacional está diretamente ligado ao desempenho espontâneo do funcionário (sua realização como indivíduo).



70

6 - CRÍTICAS

As pesquisas realizadas e as formulações teóricas dos autores comportamentalistas têm sofrido poucas críticas. Entretanto, podem ser apontadas algumas, como:

- Diffícil aplicação;
- Psicologização;
- Autoridade / Obediência versus Colaboração / Consenso;
- Autoridade psicológica;
- Validade da motivação;
- Influência do comportamento sobre a prática da administração.

Diffícil aplicação - como os comportamentalistas fizeram uma ampla abordagem descritiva e explicativa da organização, dedicaram pouco estudo aos modelos e princípios de aplicação prática, deixando aos administradores a árdua tarefa de implementar sofisticados conceitos sem conselhos práticos que os auxiliem a atuar sobre a realidade. Há uma certa tendência em indicar o estilo ideal, melhor para as pessoas e as organizações, como é o caso do Sistema 4 de Likert, ou a Teoria Y de McGregor, mas sem prescrições ou "modo de usar" que facilite sua utilização pelos gerentes.

Psicologização - o enfoque comportamentalista enfatiza as pessoas. Ao tentar redefinir os aspectos formais da organização sob uma ótica comportamental, mais democrática e humana, resvala para uma certa "psicologização" dos problemas de relações organizacionais, onde tudo passa a ser visto como um problema psicológico, considerando diretores e empregados em termos de inteligente e não-inteligente, culto e ignorante, satisfeitos e insatisfeitos.

Autoridade/ Obediência versus Colaboração / Consenso - mudança fundamental no comportamento administrativo que privilegia as organizações em que o poder é melhor distribuído, são menos estruturadas e menos autocráticas. As melhores organizações são as mais democráticas que funcionam baseadas na colaboração e no consenso e não sob o esquema coercitivo de autoridade e obediência dos clássicos.

Autoridade psicológica - a percepção de que a autoridade não é um fenômeno legal, mas um fenômeno psicológico, tem uma contradição. Se classificarmos os motivos que levam as pessoas a aceitar a ordens e decisões em quatro categorias como:

- 1) confiança - aceitamos ordens daquele em quem depositamos grande confiança em função de sua atuação anterior;
- 2) identificação - aceitamos ordens mais prontamente de quem nos sentimos identificados profissional ou socialmente;
- 3) legitimação - obedecemos em função de nos sentirmos obrigados a aceitar a autoridade socialmente aceita; e
- 4) sanção - obedecemos em função e de recompensas ou por medo de punições.

Podemos entender que as primeiras categorias podem ser consideradas como fenômenos comportamentais pois envolvem aceitação ou não da autoridade e reconhecimento ou não da legitimidade, porém a última está configurada como o poder legal de exigir o cumprimento das ordens, uma vez que envolve punição. Portanto, neste caso a autoridade não vem de baixo, já que o chefe é quem tem o poder de punir.

Validade da motivação - apesar de fornecerem um modelo orientador, as teorias da motivação não foram validadas pelas pesquisas empíricas, chegando inclusive a ser invalidadas por algumas delas. Vários questionamentos são feitos sobre o Trabalho de Maslow, como por exemplo: a não satisfação das necessidades básicas de um trabalhador, por exemplo um cientista, o impedem de continuar seu trabalho na busca e de algo que considere inédito? As necessidades humanas são reais ou construções dos psicólogos? São variáveis independentes ou dependem de outras variáveis de cunho sociológico? Têm de ser satisfeitas na empresa, ou podem ser satisfeitas fora do trabalho? São cientificamente válidas, podem ser ampliadas para outros profissionais?

Influência do comportamento sobre a prática da administração - os comportamentalistas sugerem que é mais fácil fazer alterações organizacionais, ou seja, modificações na estrutura, nos processos e tarefas para conseguir melhorias no comportamento humano, do que tentar uma intervenção direta sobre as pessoas. Controlando o sistema de recompensas, os estímulos e sinais aos indivíduos, e a percepção do que é bem visto na organização, é possível controlar os comportamentos que dão os resultados positivos. O desenho da estrutura e dos instrumentos formais, tais como, descrição de cargos, linha de comunicação, regulamentos e sistema de remuneração, modificam ou consolidam as expectativas dos empregados e são considerados elementos fundamentais na administração dos comportamentos. Por isso os comportamentalistas dão preferência a mudanças técnicas (estruturais, nas tarefas ou nos processos) para obter efeito sobre o comportamento.

71

RESUMO

A Teoria Comportamental tem sua ênfase nos processos e na dinâmica organizacional, os quais dependem de como as pessoas atuam.

- a) **Comportamento:** são as reações externas do organismo, observáveis por outras pessoas, em resposta a um estímulo.
- b) **Estímulo:** é uma forma de energia física que pode ser manipulada e controlada no laboratório.
- c) **Teoria Comportamental:** é o estudo e análise das observações do comportamento humano nas organizações a partir de estímulos, incentivos e outros alicientes.

Os estudos passam a focalizar três níveis:

- comportamento do indivíduo;
- as relações grupais; e
- a organização como um todo.

Behavioristas ou Comportamentalistas são os estudiosos da administração que compartilham com as ideias da Teoria de Relações Humanas, mas não aceitam a ideia, ingênuas, de que a satisfação e a felicidade do trabalhador gera, por si mesma, a eficiência.

As organizações bem sucedidas são as exceções, não a regra. Os fracassos são frequentemente atribuídos a defeitos de estrutura ou à fraca administração, que levam o sistema ao desequilíbrio.

A organização é "um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas, num sistema cooperativo".

Uma organização passa a existir quando:

- há pessoas aptas a se comunicarem entre si;
- que estão desejando contribuir com sua ação;
- para a realização de um propósito comum.

O equilíbrio do sistema tem dois termos: efetividade e eficiência.

A organização informal torna-se necessária à operação da organização formal, porque ela proporciona os meios para comunicação, coesão e proteção da integridade dos indivíduos e liga os propósitos estabelecidos pela organização formal aos desejos individuais.

Likert, em seus estudos, avaliou objetivamente algumas variáveis administrativas relevantes, como:

- a lealdade dos empregados;
- a medida em que as metas individuais facilitam o cumprimento dos objetivos organizacionais;
- o nível de motivação dos empregados;
- o grau de confiança entre os diversos níveis hierárquicos e entre as unidades;
- a eficácia e a adequação do processo de comunicação.

Likert dividiu os sistemas administrativos pesquisados em quatro tipos, do mais autoritário ao mais democrático:

- Sistema 1 - Autoritário Coercitivo
- Sistema 2 - Autoritário Benevolente
- Sistema 3 - Consultivo
- Sistema 4 - Participativo ou Grupal

March e Simon vêem a organização como um sistema de comportamentos sociais inter-relacionados.

Cabe ao indivíduo numa organização, enfrentar duas decisões:

- 1) se participa ou não;
- 2) se produz ou não.

A estrutura organizacional é vista como uma função do processo de resolução de problemas.

São fontes de efeitos ambientais sobre a organização:

- **o estímulo**, em seu modelo de influência;
- **o esquema evocado**, pelo qual os estímulos ambientais passados já influenciaram a formação de respostas programadas; e
- **os objetivos e valores individuais** que entram em consideração na motivação para produzir.

75

Decidir é escolher entre alternativas.

O processo decisório, envolve as etapas:

- Percepção da situação problema;
- Análise e definição do problema;
- Definição dos objetivos;
- Procura de alternativas de soluções;
- Avaliação e comparação dessas alternativas;
- Escolha da alternativa mais adequada;
- Implementação da alternativa escolhida.

O **homem administrativo** depende dos seus valores pessoais e do seu modo único de perceber, aprender e pensar, tomar decisões não otimizantes, mas satisfatórias.

Uma alternativa poderá ser, portanto, ótima ou satisfatória.

76

As teorias X e Y são estilos de administração concebidos por McGregor.

A **Teoria X** baseia-se na concepção tradicional da administração, tendo por pressupostos que:

- o homem é preguiçoso por natureza;
- só trabalha em troca de recompensas salariais e por medo da fome.

A **Teoria Y** baseia-se em premissas sem preconceitos a respeito da natureza humana, tais como:

- dispêndio de energia no trabalho é tão natural quanto o descanso ou a diversão;
- as pessoas não são preguiçosas por natureza, o trabalho pode até ser uma fonte de satisfação;
- compromisso com os resultados é uma função das recompensas a eles associadas;
- em condições normais o homem aprende a aceitar e a buscar maior responsabilidade;
- a criatividade é distribuída por toda a organização e não somente na cúpula.

A partir dessas concepções surge um estilo gerencial aberto e dinâmico, portanto democrático.

A **Autoridade** é compreendida como um fenômeno legal e psicológico.

Conflito é a existência de uma situação na qual um indivíduo ou um grupo experimenta dificuldade na escolha de uma alternativa de ação dentre duas ou mais possibilidades incompatíveis entre si.

Existe um conflito inevitável entre o indivíduo e a organização devido a uma incompatibilidade entre a consecução do objetivo organizacional e da auto-realização do indivíduo.

A **Maturidade** é a capacidade e a disposição de um indivíduo dirigir seu próprio comportamento em direção à realização de uma tarefa.

À medida que a empresa amplia suas exigências de controle sobre as pessoas compromete a motivação e o desempenho espontâneo. E surge o conflito potencial, entre a personalidade madura e as exigências organizacionais, o qual se realiza ou se agrava acentuadamente, comprometendo tanto o sucesso individual como a sobrevivência organizacional.