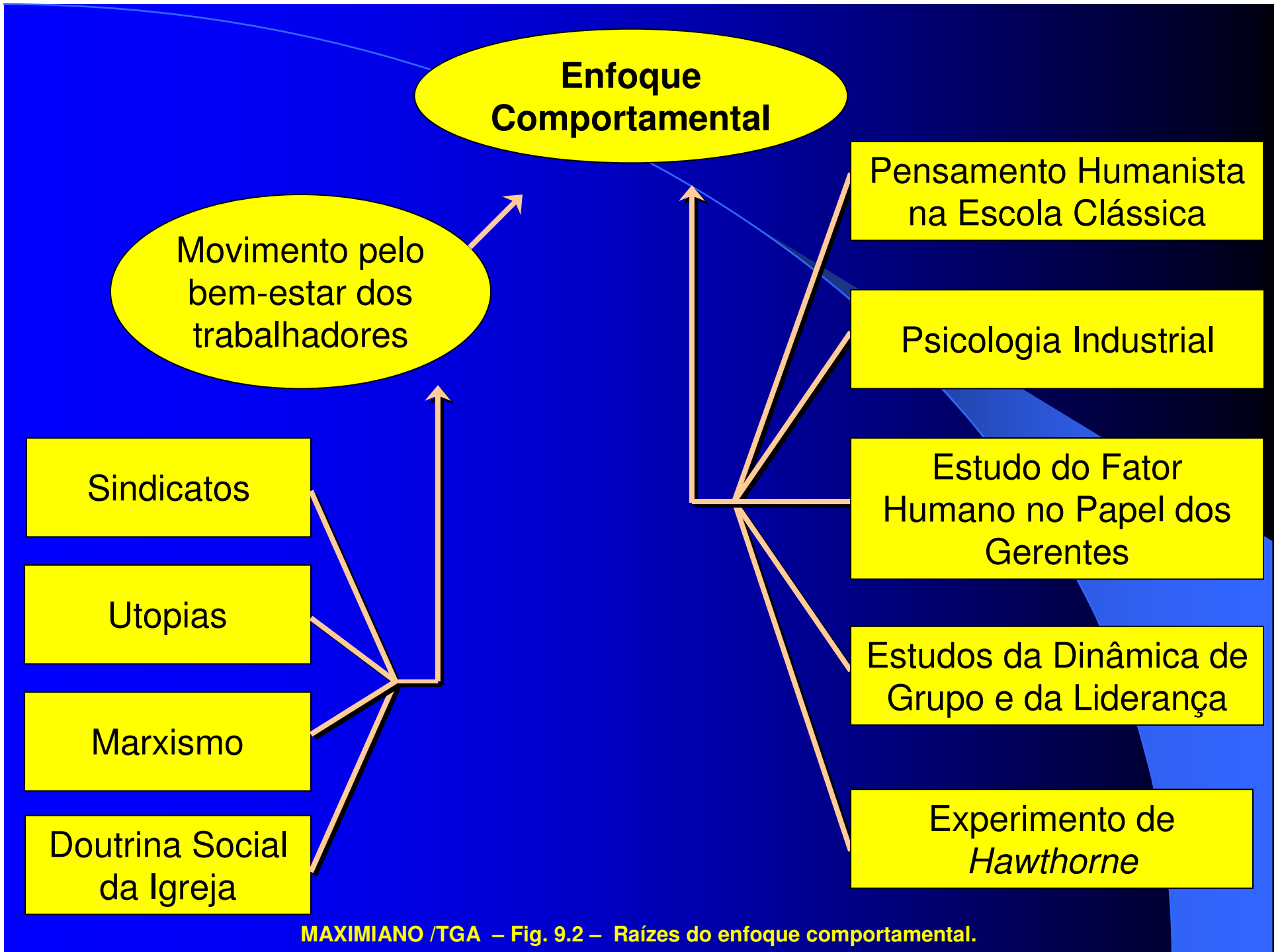


# CAPÍTULO 10

## *Enfoque Comportamental na Administração*



**MAXIMIANO /TGA – Fig. 9.1 – A produção robotizada, que ilustra o sistema técnico das organizações, contrasta com o sistema social, formado pelas pessoas e sua condição humana.**



---

**Em sua grande maioria, os pobres vivem em condições miseráveis e degradantes, que eles não merecem.**

---

**Depois que as velhas guildas profissionais foram destruídas no século XVIII, e nenhuma proteção para os trabalhadores ficou em seu lugar, e assim que as instituições públicas e a legislação deixaram de lado o ensino religioso tradicional, a presente era(século XIX) deixou os trabalhadores, cada um por si e sem defesa, à mercê de empregadores desumanos.**

---

**Além disso, o processo de produção, assim como o comércio, em todas as áreas, ficou sob o poder de uns poucos, de forma que pouquíssimas pessoas imensamente ricas assumiram o domínio de inumeráveis trabalhadores sem posses.**

---

**O corpo da prática do ensino da religião, de que a igreja é guardiã, consegue conciliar e unir os ricos e os pobres convocando essas duas classes da sociedade para o cumprimento de seus deveres mútuos.**

---

---

**Entre esses deveres, compete aos pobres e trabalhadores: desempenhar integral e conscientemente todo trabalho que tiver sido voluntariamente acordado; não estragar a propriedade nem ferir a pessoa do empregador; não recorrer à violência nem a distúrbios; não se associar com homens perigosos que arditosamente exageram as esperanças e fazem grandes promessas.**

---

**Por outro lado, compete aos ricos e empregadores: os trabalhadores não devem ser tratados como escravos; a justiça exige que a dignidade de sua personalidade humana seja respeitada. O trabalho lucrativo não é vergonhoso para o homem, mas motivo de respeito, já que lhe fornece os meios para sustentar sua vida. Contudo, é vergonhoso e desumano tratar as pessoas como coisas que se usam para lucrar, bem como não lhes dar mais valor do que elas merecem. Da mesma forma, é desejável que os interesses religiosos e o bem-estar espiritual dos trabalhadores recebam a devida consideração.**

---

<b>Efeito Hawthorne</b>	<b>A qualidade do tratamento dispensado pela gerência aos trabalhadores influencia fortemente seu desempenho. Bom tratamento por parte da administração, reforçando o sentido de grupo, produz bom desempenho. O efeito positivo do tratamento da administração sobre o desempenho humano ficou conhecido como efeito Hawthorne, por causa do nome do experimento.</b>
<b>Lealdade ao Grupo</b>	<b>O sistema social formado pelos grupos determina o resultado do indivíduo, que pode ser mais leal ao grupo do que à administração. Alguns grupos não atingem os níveis de produção esperados pela administração, porque há entre seus membros uma espécie de acordo que define uma quantidade “correta”, que é menor, a ser produzida. Assim, o efeito Hawthorne não funciona em todos os casos.</b>

## **Esforço Coletivo**

Por causa da influência do sistema social sobre o desempenho individual, a administração deve entender o comportamento dos grupos e fortalecer as relações com os grupos, em vez de tratar os indivíduos como seres isolados. À responsabilidade de administração é desenvolver as bases para o trabalho em equipe, o autogoverno e a cooperação.

## **Conceito de Autoridade**

O supervisor de primeira linha deve ser não um controlador, mas um intermediário entre a administração superior e os grupos de trabalho. O conceito de autoridade deve basear-se não na coerção, mas na cooperação e na coordenação.

O tema central da escola das relações humanas no trabalho é o comportamento coletivo nas organizações, ou seja, o entendimento e administração dos indivíduos como integrantes de grupos de trabalho. Progressivamente, a este tema central agregam-se outras idéias que viriam a compor o conjunto dos temas do enfoque comportamental.



## Psicologia

- Aprendizagem
- Personalidade
- Liderança
- Motivação
- Processo de tomar decisões
- Seleção de pessoal
- *Stress* e qualidade de vida

Indivíduo

## Sociologia

- Dinâmica de grupo
- Teoria das organizações
- Poder
- Conflito
- Comportamento dos grandes grupos

Grupo



## Psicologia Social

- Dinâmica de grupo
- Liderança
- Processo de decisão em pequenos grupos
- Mudanças de atitudes

## Antropologia

- Cultura organizacional
- Ambiente organizacional

## Ciência Política

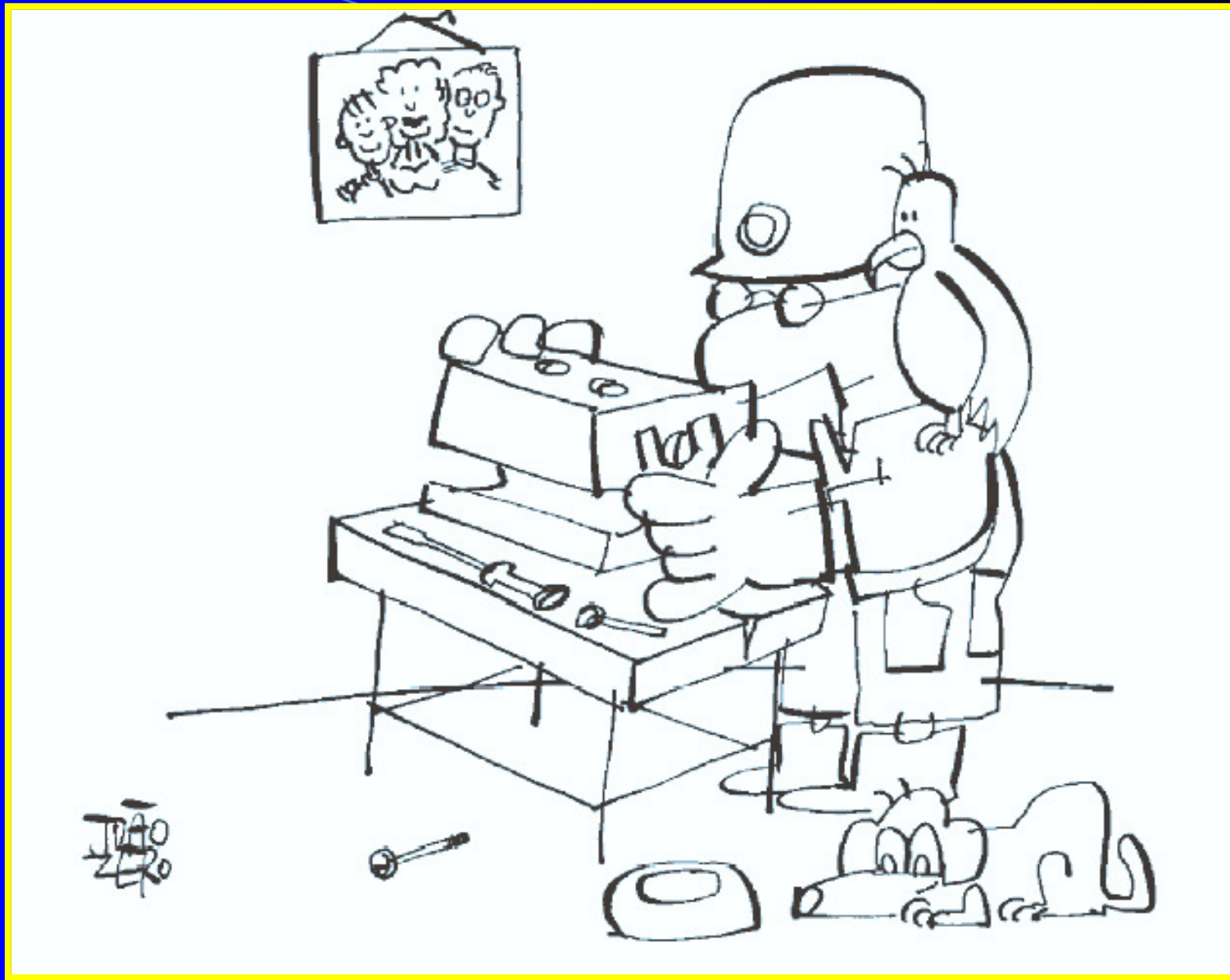
- Poder
- Conflito
- Política
- Relações entre organizações e poderes

## Organização e Sistema



- **Objetivos**
- **Tecnologia**
- **Estrutura**
- **Competências**
- **Equipamentos**

- **Normas de conduta**
- **Grupos informais**
- **Cultura organizacional**
- **Sentimentos e clima organizacional**
- **Conflito e cooperação**
- **Poder e política**
- **Ética e valores**



**MAXIMIANO /TGA – Fig. 9.7 – As pessoas levam para o ambiente de trabalho todos os seus interesses, que afetam seu desempenho.**

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