

# Disciplina:

## Introdução à Administração (ADM0219)

### Unidade 4 - TEORIAS DE ADMINISTRAÇÃO Parte 3

Prof<sup>a</sup> Débora Eleonora Pereira da Silva  
*E-mail: [dsilva.ufs@hotmail.com](mailto:dsilva.ufs@hotmail.com)*

# Teoria Comportamental (Escola Behaviorista)

A Escola Behaviorista representa um desdobramento da escola de Relações Humanas na medida em que a considera um avanço em relação à rigidez da Administração Científica (Taylorismo), mas não aceita a visão de que a simples satisfação do trabalhador, do ponto de vista de suas condições psicossociais, resultaria em eficiência e maior produtividade.

# Correntes da abordagem comportamentalista

## Escola de Relações Humanas

- Os Estudos de Hawthorne e as contribuições de Elton Mayo.
- As contribuições de Mary Parker Follet (método de coerção/negociação/integração).
- As Contribuições de Chester Barnard (comunicação/cooperação).
- Homem social.

# Teoria Comportamental - Desdobramentos

- É possível a integração das necessidades individuais de auto expressão com os requisitos de uma organização.
- As organizações que apresentam um alto grau de integração entre objetivos individuais e organizacionais são mais produtivas.
- Em vez de reprimir o desenvolvimento e o potencial do indivíduo, as organizações podem contribuir para sua melhor aplicação.

# TEORIA DOS 2 FATORES DE HERZBERG



- Origem do estudo:
  - Entrevista com cerca de 200 engenheiros
  - Identificar os fatores que causavam SATISFAÇÃO e INSATISFAÇÃO no ambiente de trabalho.
  - FATORES MOTIVACIONAIS e FATORES HIGIÊNICOS
- Conflito entre indivíduo e organização
- Função da administração: compatibilizar objetivos organizacionais com objetivos individuais

# MOTIVADORES E FATORES DE HIGIENE DE HERZBERG



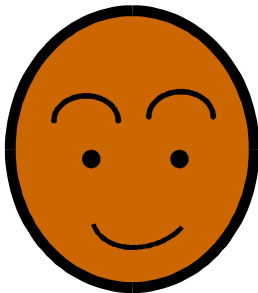
# Teoria dos 2 Fatores de Herzberg

## FATORES MOTIVACIONAIS

Intrínsecos

(tem-se controle)

O trabalho, as rotinas  
Auto-realização no trabalho  
Reconhecimento (prestígio)  
Progresso na carreira  
Responsabilidade



## FATORES HIGIÊNICOS

Extrínsecos

Condições de trabalho  
Administração da empresa  
Relações com o supervisor  
Benefícios/serviços sociais Salário





# TEORIA DOS 2 FATORES DE HERZBERG

**Fatores higiênicos.** (...) Correspondem à perspectiva ambiental e constituem os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para se obter motivação dos empregados. Contudo, os fatores higiênicos são muito **limitados** em sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados. (...) Quando esses fatores **são ótimos**, simplesmente **evitam a insatisfação**, uma vez que sua influência sobre o comportamento não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação. Por isso, são chamados **fatores insatisfacientes**.

**Fatores motivacionais.** (...) produzem **efeito duradouro de satisfação** e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. (...) Quando os fatores motivacionais são **ótimos**, eles **elevam a satisfação**; quando estão **precários**, provocam a **ausência de satisfação**. Por essa razão, são chamados **fatores satisfacientes**."

(IDALBERTO CHIAVENATO)



## **Técnico de Nivel Superior (SME Cuiabá) / 2015**

Os estudos referentes aos elementos capazes de gerar satisfação ou insatisfação no trabalho e influenciar a motivação e o comportamento do ser humano no desempenho de suas funções profissionais levaram a algumas conclusões.

A esse respeito, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.

( ) Houve a compreensão de que, para a motivação no trabalho, há fatores motivacionais e fatores higiênicos.

( ) Fatores higiênicos são aqueles que podem diminuir ou impedir a insatisfação, mas não agregam satisfação.

( ) Os fatores satisfacientes são aqueles capazes de anular a insatisfação, permitindo que o trabalhador siga motivado.

As afirmativas são, respectivamente,

a) F, V e F.

b) F, V e V.

c) V, F e F.

d) V, V e F.

e) F, F e V.

# Teoria X e Teoria Y



Psicólogo Social - Douglas McGregor  
Estudo da percepção acerca do indivíduo  
no ambiente de trabalho

**Teoria X** - Gestão tradicional  
(centralizadora)

**Teoria Y** - Gestão Moderna e Inovadora  
(descentralizadora/participativa)

# Teoria X e Teoria Y

- McGregor compara dois estilos opostos e antagônicos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática (a que deu o nome de Teoria X), e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano (Teoria Y).

## TEORIA X E TEORIA Y

*“A Teoria X representa o típico estilo de administração da Administração Científica de Taylor, da Teoria Clássica de Fayol e da Teoria da Burocracia de Weber (...). A Teoria X força as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam, independentemente de suas opiniões e objetivos pessoais.*

*A Teoria Y propõe um estilo de administração participativo e baseado nos valores humanos e sociais.*

*Enquanto a Teoria X é a administração por meio de controles externos impostos às pessoas, a Teoria Y é a administração por objetivos que realça a iniciativa individual.”*

(IDALBERTO CHIAVENATO)

# Teoria X:

É a concepção tradicional de administração e baseia-se em convicções errôneas e incorretas sobre o comportamento humano, a saber:

- O homem é indolente e preguiçoso por natureza (organização Centralizadora (teorias Científicas/Clássicas/Burocráticas)
- Falta-lhe ambição
- O homem é egocêntrico e seus objetivos pessoais opõem-se, em geral, aos objetivos da organização
- Resiste às mudanças
- A sua dependência torna-o incapaz de autocontrole e autodisciplina

# Teoria Y:

As pessoas não têm desprazer inerente de trabalhar:

- As pessoas não são passivas ou resistentes às necessidades da empresa
- As pessoas têm motivação, potencial de desenvolvimento, padrões de comportamento adequados e capacidade para assumir responsabilidades
- O homem médio aprende sob certas condições a aceitar, mas também a procurar responsabilidade
- Delegação de Poder/Ampliação do Cargo/Participação das Decisões



## TEORIA X

- As pessoas são preguiçosas e indolentes;
- Evitam o trabalho;
- Evitam responsabilidades;
- Precisam ser CONTROLADAS e dirigidas;
- Ingênuas e sem iniciativa.

## TEORIA Y

- As pessoas são esforçadas;
- Trabalho é natural;
- Procuram e aceitam responsabilidades;
- Podem ser automotivadas e autodirigidas;
- Criativas e competentes.



# Teoria Z - (de William Ouchi)

**Prof. William Ouchi** - economista americano

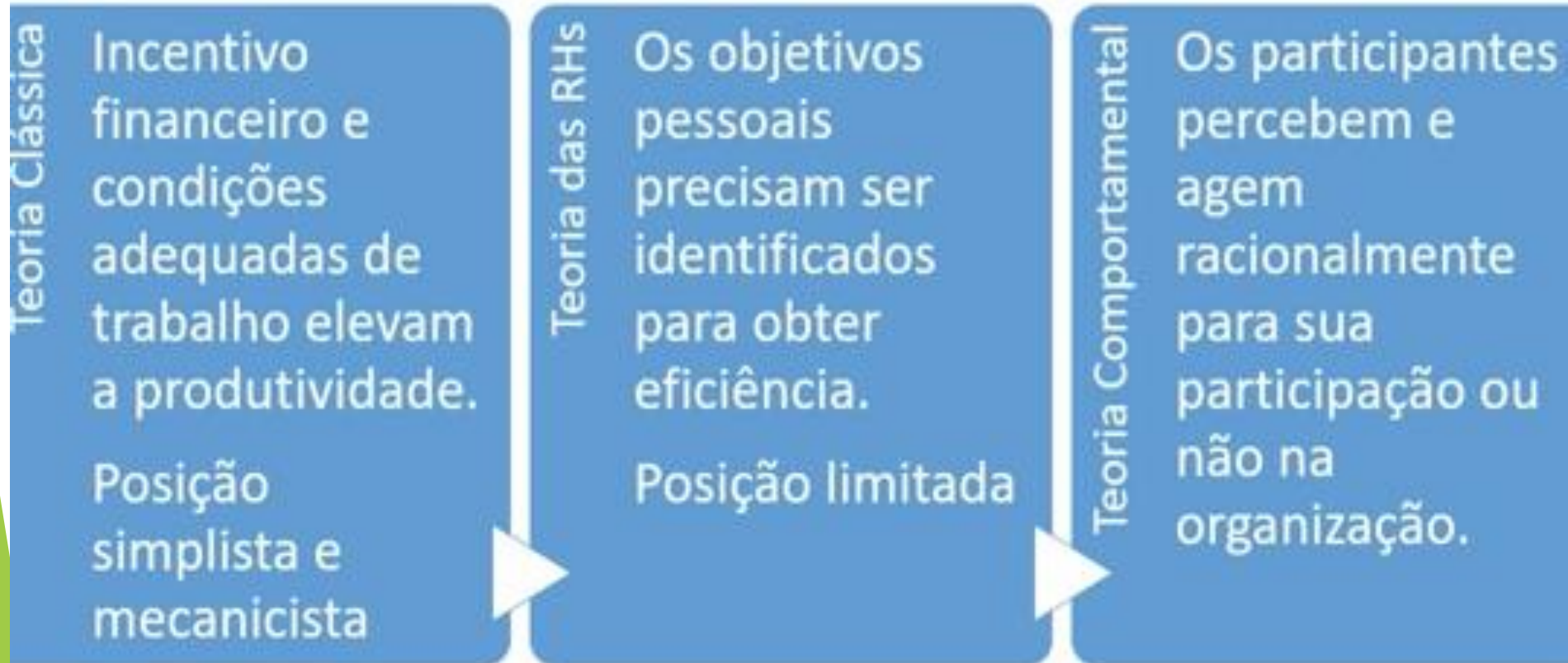
- Continuação da teoria X e da teoria Y de Douglas McGregor.
- Foi introduzido na década de 1980 (o Japão era conhecido por ter a maior produtividade do mundo, enquanto a dos Estados Unidos havia caído drasticamente) como um estilo de consenso japonês.
- Indicou que as organizações ocidentais poderiam aprender com seus colegas japoneses.
- A sociedade e a cultura japonesa;
- A sociedade em rede no Japão;
- O acesso a cultura;
- Toyotismo ( racionalização da força de trabalho, *just in time* e produção flexível);
- Equipe /célula(manutenção/substituição) - na medida - pequenos lotes.

# Correntes da abordagem comportamentalista

## Teorias de Motivação e Liderança

- A concepção de homem das Teorias de Motivação e Liderança.
- As contribuições de Abraham Maslow.
- As contribuições de Douglas McGregor (X e Y) – as concepções que os gestores têm norteiam a forma de conduzi-los motivá-los.
- As contribuições de Frederick Herzberg (fatores higiênicos e fatores motivacionais).
- As contribuições de Chris Argyris (modelo A e B) – estruturas adaptadas às necessidades psicológicas e motivacionais.
- As contribuições de David McClelland – os gestores devem identificar as necessidades sob as quais os indivíduos direcionam seus comportamentos, Contingência.

# Evolução do entendimento do Indivíduo



# Limitações

- ▶ Caráter instrumental: disfarça a dominação.
- ▶ Identidade do indivíduo não se constrói apenas no ambiente de trabalho.

# Referências Bibliográficas

- CHIAVENATO, I. Teoria Geral da administração. 6ª ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2003. p. 1-6.
- LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003. cap.1, p. 3-12.
- PUGH, D. S.; HICKSON, D. J. Os Teóricos das Organizações. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2004.
- SOBRAL, F.; PECI, A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.







# TEORIA ESTRUTURALISTA

## EUA – 1947

Estruturalismo é a teoria que preocupa-se com o todo e com o relacionamento das partes na constituição do todo, envolvendo os aspectos internos e externos da organização. Abordagem Estruturalista inclui:

- a organização formal e a informal, e suas inter-relações
- o objetivo e o alcance dos grupos informais e as relações de tais grupos dentro e fora da organização
- os níveis mais altos e os níveis mais baixos
- as recompensas materiais e as não materiais
- a interação da organização com o seu ambiente
- as organizações de trabalho e as de natureza diferenciada

# Teoria Estruturalista

- ▶ Destaques:

- ▶ Levi-Strauss
- ▶ Karl Marx
- ▶ Max Weber

- ▶ Ênfase:

- ▶ No Ambiente

- ▶ Origens:

- ▶ Teoria Clássica versus Recursos Humanos

# Teoria Estruturalista

- ▶ Apreciação Crítica:
  - ▶ Convergência de outras teorias
  - ▶ Ampliação da abordagem
    - Indivíduo → grupo
    - Indústria → outras organizações
- ▶ Teoria da Crise e da Mudança



# Teoria Estruturalista

- ▶ Década de 50
- ▶ Ênfase: Na Tecnologia
  - ▶ Indivíduos
  - ▶ Dimensão motivacional
  - ▶ Homem Administrativo
- ▶ Resgate da pirâmide de necessidades (Maslow)

