

# ***GERENCIAMENTO E ADMINISTRAÇÃO DE TI***

## **CAPÍTULO 2 - COMO DEFINIMOS AS ORGANIZAÇÕES?**

Josiane Boeira Kirinus Fernandes

INICIAR



## **Introdução**

Os estudiosos e teóricos da Teoria Clássica da Administração satisfizeram as necessidades de um mundo industrial em pleno crescimento e expansão. Com o foco voltado para a administração do trabalho, a produtividade individual do trabalhador foi melhorada e as organizações conseguiram aumentar seus lucros. Porém, estas não levavam em conta as dimensões humanas de uma organização. Era necessário considerar que a administração eficaz viria também de uma compreensão acerca do trabalhador.

Elton Mayo conseguiu direcionar a atenção dos administradores para os sentimentos dos trabalhadores como uma fonte de melhoria da produtividade e do sucesso na administração da organização.

Desse modo surgem algumas novas teorias, como a teoria da hierarquia de necessidades, que apresenta os cinco níveis diferentes das necessidades de um indivíduo, criada por Maslow. Surge também a teoria dos dois fatores, que afirma

que todos os fatores relacionados com o trabalho podem ser agrupados em uma de duas categorias: os fatores de higiene e os fatores de motivação. Você sabe quais são os fatores humanos que afetam a administração? Você sabe o que é motivação? E o que leva à motivação dos trabalhadores?

Neste capítulo, você conhecerá, na primeira parte, a Escola Humanística e a Abordagem Neoclássica. Já a segunda parte do capítulo ficará a cargo da Teoria Estruturalista, da Teoria Burocrática e da Teoria dos Sistemas. Bons estudos!

## 2.1 Escola Humanista: Mayo e Hawthorne

Na Administração Científica, a grande preocupação com a produtividade levou os teóricos a darem ênfase à tarefa. Diferentemente, na Teoria Clássica, a mesma preocupação direcionou o foco dos teóricos para a estrutura organizacional. Entretanto, a Teoria da Administração não para por aí, passando por uma transformação e tanto com a Escola Humanista, que enfatizava as pessoas que trabalham ou que fazem parte das organizações.

A Escola Humanista também pode ser denominada de Escola Comportamental da Teoria da Administração. Ela defende a tese de que a administração eficaz virá do entendimento acerca do trabalhador. Essa tese é fundamentada em experiências realizadas por cientistas sociais da Hawthorne Works, da Western Electric Company, entre os anos de 1927 a 1932. Essas experiências foram denominadas de Experiências de Hawthorne, reconhecidas até hoje pela contribuição ao movimento de relações humanas nos negócios.

Neste tópico, você vai conhecer conceitos e princípios importantes relacionados à Teoria das Relações Humanas. Vamos lá?

### 2.1.1 Teoria das relações humanas

A Escola Humanística não se preocupava com o método de trabalho nem com a organização, seu foco principal eram as pessoas (figura a seguir). O surgimento da Escola Humanística se deve à Teoria das Relações Humanas, surgida na década de 1930, nos Estados Unidos.



Figura 1 - As relações humanas no ambiente de trabalho são o foco da Escola Humanística originada a partir da Teoria das Relações Humanas. Fonte: ASDF\_MEDIA, Shutterstock, 2018.

O grande nome da Teoria das Relações Humanas é Elton Mayo, cientista social, nascido na Austrália, o qual foi professor de filosofia na Universidade de Queensland. Ele também estudou medicina em Edimburgo, na Escócia, onde iniciou seus estudos na área de psicopatologia. Mayo mudou-se para os Estados Unidos e entrou para a Wharton School, da Universidade da Pensilvânia. Em 1926, ingressou, como pesquisador industrial, na Universidade de Harvard.

---

## VOCÊ SABIA?

Elton Mayo é conhecido como o “Pai das Relações Humanas” em função do seu papel de destaque e liderança no desenvolvimento da pesquisa de Hawthorne e outras investigações na área do comportamento humano. A grande contribuição de suas descobertas está relacionada à identificação da importância e relevância de fatores não econômicos, principalmente os sociais, na motivação dos trabalhadores.

Segundo Montana e Charnov (1998), Mayo também atuou como consultor em uma fábrica têxtil na Filadélfia. Essa fábrica havia contratado um engenheiro para realizar estudos de administração científica de acordo com os princípios elaborados por Taylor. Novos métodos de trabalho foram adotados, porém, sem sucesso. Não houve nada de melhorias na eficiência do trabalhador e nem na produtividade. Pelo contrário, em um dos setores da fábrica, o setor de fiação, a rotatividade passava dos 250% ao ano, pois os funcionários em geral estavam muito insatisfeitos. Todas as tentativas de aplicar a administração científica nesse caso falharam.

Para tentar resolver o problema, Elton Mayo entrevistou os trabalhadores da área problemática da fábrica e observou dois pontos importantes. Os trabalhadores reclamavam de dores nas pernas e nos pés devido ao trabalho. Mayo entendeu que essas dores eram devidas à fadiga e sugeriu à administração da fábrica intervalos de descanso e uma área com camas de lona para que os trabalhadores pudessem descansar. A direção acatou essas recomendações, colocou-as em prática e viu a produtividade aumentar e a rotatividade diminuir. O outro ponto observado era que os trabalhadores também reclamavam que se sentiam deprimidos por não serem valorizados no seu trabalho e isso afetava a autoestima deles.

Ainda durante a análise das condições de trabalho, Mayo usou o termo “solitários” para definir a relações de pouco contato pessoal entre os trabalhadores e a ausência de sentimento de pertencimento ao grupo. Mayo reconheceu que a falta desse sentimento de pertencimento ao grupo havia prejudicado os esforços do cientista em administração. Mayo então se questionou se as melhorias realizadas após sua entrevista eram resultado de um número maior de períodos de descanso e da instalação das camas de lona ou se as melhorias estavam relacionadas a uma mudança de sentimentos dos trabalhadores.

Após essa experiência na fábrica têxtil, Mayo ingressou como docente na Harvard University School of Business Administration. No ano de 1927, ele começou a fazer parte do projeto de pesquisa de relações humanas da Escola de Administração, o Estudo de Hawthorne, que será mais detalhado adiante.

### ***2.1.2 A origem da Teoria das Relações Humanas***

Na Escola Clássica de Administração, os teóricos se preocupavam e consideravam importante aperfeiçoar os sistemas de trabalho, desenvolvendo sistemas mais eficientes e racionais possíveis. Acreditavam que sistemas perfeitos, bem elaborados e eficientes trariam, por si mesmos, os bons resultados almejados. Porém, aos poucos, os estudos organizacionais foram mostrando que as pessoas não são previsíveis e controladas.

A principal motivação do desenvolvimento da Escola de Relações Humanas se deu com os estudos e experiências realizadas por Elton Mayo e outros cientistas em uma organização denominada Western Electric. Os fundamentos da Teoria das Relações Humanas surgem como posição contrária à Teoria Clássica da Administração. O quadro adiante mostra um comparativo entre essas duas teorias da administração. Segundo Chiavenato (2014), o surgimento da Teoria das Relações Humanas está relacionado com os seguintes marcos:

- mudança na administração, ou seja, humanizá-la e democratizá-la, desvinculando-a dos conceitos antigos e mecanicistas da Teoria Clássica, atualizando-a conforme os novos padrões de vida dos americanos;
- áreas como psicologia e sociologia desenvolveram-se e passaram a ter influência intelectual e aplicação nas organizações industriais. Essas áreas das ciências humanas conseguiram demonstrar a inadequação dos fundamentos e pressupostos da Teoria Clássica;
- alguns nomes e suas ideias, por exemplo, a filosofia pragmática de John Dewey (1890 – 1952) e a psicologia dinâmica de Kurt Lewin (1890 – 1947), contribuíram para o humanismo na administração. Já Elton Mayo (1880 – 1949) foi o fundador do Movimento de Relações Humanas. Outro nome fundamental foi Vilfredo Pareto (1848 – 1923), na sociologia;
- os resultados e as conclusões obtidas pela Experiência de Hawthorne, realizada entre os anos de 1927 e 1932, com a coordenação de Elton Mayo, questionando os principais conceitos e fundamentos da Teoria Clássica da Administração.

Caravantes (1998) afirma que Mayo e sua equipe questionaram os pressupostos da Teoria Clássica, propondo as seguintes ideias:

- a recompensa e a remuneração não são as únicas fontes de motivação para o trabalhador. Fatores como o relacionamento com colegas e superiores, problemas pessoais, dentro e fora do ambiente de trabalho, são influências na produtividade;
- o trabalhador faz parte de um grupo, não age como um ser isolado, mas sim como um membro do grupo. Essas inter-relações desenvolvem a organização informal;
- ter especialistas em determinadas funções não garantem que a organização será mais eficiente. A rotação, ou troca de funções a serem executadas, contribui para seu desenvolvimento.

Teoria Clássica	Teoria das Relações Humanas
• Trata a organização como máquina	• Trata a organização como grupos de pessoas
• Enfatiza as tarefas ou a tecnologia	• Enfatiza as pessoas
• Inspirada em sistemas de engenharia	• Inspirada em sistemas de psicologia
• Autoridade centralizada	• Delegação de autoridade
• Linhas claras de autoridade	• Autonomia do empregado
• Especialização e competência técnica	• Confiança e abertura
• Acentuada divisão do trabalho	• Ênfase nas relações entre as pessoas
• Confiança nas regras e nos regulamentos	• Confiança nas pessoas
• Clara separação entre linha e <i>staff</i>	• Dinâmica grupal e interpessoal

Quadro 1 - Comparativo mostrando os pressupostos da Teoria Clássica e da Teoria das Relações Humanas e suas diferenças. Fonte: CHIAVENATO, 2014, p. 175.

Podemos dizer que a Teoria das Relações Humanas surgiu para fragilizar e humanizar o mecanicismo presente na Teoria Clássica.

### 2.1.3 Experiência de Hawthorne

O estudo conhecido como Experiência de Hawthorne aconteceu na Western Electric Company, de Chicago, e pode ser dividido em três fases. A primeira fase iniciou-se em 1923 e foram mantidos os métodos de produção e os sistemas de remuneração. Dois grupos de trabalhadores foram selecionados. Esses trabalhadores foram colocados em um local isolado na fábrica e submetidos a intensidades diferentes de luz, para determinar a melhor iluminação a fim de

aumentar a produtividade. Para tanto, o primeiro grupo trabalhou sob um nível de iluminação constante e o segundo trabalhou sob condições oscilantes de iluminação. Para a surpresa dos pesquisadores, independentemente da intensidade de iluminação, a produção aumentou também no grupo de trabalhadores sob condições variáveis, demonstrando que o resultado não possuía relação entre a iluminação e a produtividade. Ao final do estudo foi possível identificar que outros fatores e variáveis que estavam sendo desconsiderados exerciam certa influência na produtividade dos trabalhadores.

A segunda fase da experiência selecionou seis mulheres para o estudo, separadas das outras operárias e colocadas para trabalhar na montagem de relés elétricos, sob condições especiais. As trabalhadoras trabalhavam em uma sala menor que a anterior, com uma iluminação mais intensa, a remuneração e o método de trabalho na linha de montagem foram modificados e havia um pesquisador-observador que também trabalhava na supervisão de tarefas. Uma mudança importante a destacar era que as trabalhadoras podiam conversar umas com as outras e interagir durante o trabalho. E a produção aumentou.

Segundo Montana e Charnov (1998), Mayo e os demais cientistas foram levados a investigar os fatores e motivações que faziam com que a produtividade aumentasse e para tanto resolveram conversar com as trabalhadoras, descobrindo que:

- o clima de trabalho na sala de testes era agradável;
- existia um bom relacionamento entre elas e seu supervisor no período de realização da experiência;
- havia um sentimento de cooperação, pois elas acreditavam estar fazendo parte e contribuindo para uma experiência útil;
- um sentimento de pertencimento a alguma coisa foi despertado com a participação na experiência.

A terceira fase da pesquisa começou em 1931 e foram utilizados métodos mais sofisticados e com foco na dinâmica entre pequenos grupos. Foram selecionados catorze trabalhadores para desenvolverem suas atividades na sala de estudos, com condições de trabalho semelhantes às do que estavam acostumados no departamento. Eram responsáveis pela montagem de componentes elétricos em

equipe. Havia um observador que acompanhava o trabalho dentro da sala e um entrevistador que ficava do lado de fora e entrevistava o grupo. A forma de remuneração era baseada na produção do grupo, ou seja, receberiam salários maiores se a produção total aumentasse. E o que aconteceu? A produção não aumentou.

A conclusão a que Mayo e os demais cientistas chegaram é que, além dos aspectos físicos do trabalho, outros fatores tinham o poder de aumentar a produtividade, que foram relacionados com as inter-relações entre os trabalhadores e a psicologia individual de cada um, chamados de **fatores de relações humanas**, depois de muita investigação (MONTANA; CHARNOV, 1998).

Essas experiências de Hawthorne demonstraram a importância dos fatores sociais e psicológicos do trabalhador, e não apenas a preocupação com a produção segundo os fundamentos de Taylor. Era importante também considerar os fatores e valores sociais da organização.

O legado deixado para administradores, gerentes e gestores em geral é que é necessário e extremamente importante levar em consideração, além da técnica relacionada ao trabalho e da melhoria da produtividade, as questões humanas do trabalho.

## 2.2 Abordagem Neoclássica

Segundo Chiavenato (2014), a Abordagem Neoclássica possui embasamento nos fundamentos listados a seguir:

- a administração é um processo que envolve funções, como planejamento, organização, direção e controle, inter-relacionadas e interdependentes;
- a administração engloba diversos contextos e cenários e é necessário que esteja fundamentada em valores e princípios universais que possam nortear o papel e a postura do administrador;
- os princípios de administração, a exemplo dos princípios das ciências lógicas e físicas, são necessários e verdadeiros;
- o ambiente do administrador é afetado pelo meio ambiente em que vive e também, de forma geral, pelo universo físico. A Teoria da Administração,



como ciência, não tem a obrigação de englobar todos os conhecimentos para poder fundamentar os princípios de administração.

Por ser considerada uma teoria integradora, versátil e utilitarista, suas origens estão relacionadas aos seguintes fatos (CHIAVENATO, 2014):

- fortalecimento do pragmatismo como estilo de vida, principalmente nos Estados Unidos, e consequente preocupação com a adoção de esquemas e princípios de atuação;
- necessidade de atualização dos princípios gerais da velha Teoria Clássica, que careciam de ideias inovadoras para um mundo em transição;
- necessidade de reduzir o mecanicismo e a rigidez da Teoria Clássica, que fora criada e desenvolvida no começo do século e se tornava rapidamente arcaica e obsoleta com os progressos havidos nas organizações;
- início da mudança no panorama dos negócios. Estava em gestação a globalização dos negócios com a internacionalização das grandes organizações multinacionais e a expansão mundial dos mercados de consumo. O período pós-Guerra Mundial foi de forte expansão e desenvolvimento. Havia a necessidade de acompanhar essa mudança, que se tornava cada vez mais rápida e intensa.

Podemos afirmar que a Teoria Neoclássica teve origem da necessidade de se utilizar conceitos e pressupostos importantes e relevantes da Teoria Clássica, porém consertando e aprimorando excessos e deturpações daquela e convergindo com outros conceitos e pressupostos igualmente importantes e relevantes, oriundos de outras teorias administrativas que surgiram posteriormente.

### ***2.2.1 Teorias comportamentais de Maslow e Herzberg***

Elton Mayo, por meio do Movimento de Relações Humanas, constatou que os teóricos que tinham como foco melhorar a eficiência do trabalhador necessitavam considerar as dimensões humanas do trabalho. Um ponto importante para fundamentar o movimento foram os resultados obtidos com a realização da Experiência de Hawthorne, os quais mostraram que a produtividade do trabalho

tinha uma forte relação com aspectos sociais e psicológicos e com o trabalho em si. Desse modo, surgem estudiosos que tinham como foco a preocupação com o indivíduo e como o comportamento deste tem impacto na organização.

Neste tópico serão apresentados os conceitos e pressupostos defendidos por Abraham Maslow e Frederick Herzberg. Maslow desenvolveu a Teoria das Necessidades Humanas ou Hierarquia das Necessidades Humanas, e Herzberg desenvolveu a Teoria dos Dois Fatores ou Teoria sobre Higienização-Motivação.

### ***Teoria de Maslow***

Quem foi Abraham Harold Maslow? Segundo Caravantes, Caravantes e Kloeckner (2005), ele nasceu em 1908, no Brooklyn, em Nova York. Na Universidade de Wisconsin, em 1934, obteve o Ph.D em psicologia. Foi professor na mesma universidade por cinco anos e então mudou-se para Nova York, onde trabalhou como professor nas universidades de Columbia e Brooklyn. No ano de 1951, ingressou como professor na Universidade de Brandeis, para lecionar Psicologia. Também foi um escritor, sendo “Motivação e personalidade” sua obra mais conhecida.

Os estudos desenvolvidos por Maslow não estavam relacionados à preocupação com a eficiência organizacional e a questões de produtividade como os estudos realizados em Hawthorne, e sim ao estudo da teoria da personalidade e do desenvolvimento humano, de forma independente da preocupação com a eficiência organizacional.

---

## **VOCÊ QUER LER?**

Uma obra importante de Abraham Maslow (MASLOW, 1978) é denominada “Introdução à psicologia do ser”, cujo título original em inglês é “Toward a Psychology of Being”. A tradução baseou-se na edição publicada pela Van Nostrand Reinhold Company, de Nova York. Os direitos dessa tradução são reservados à Livraria Eldorado Tijuca Ltda.

---

A Teoria das Necessidades Humanas, desenvolvida por Maslow, também é conhecida como Hierarquia nas Necessidades Humanas. Ele afirmava que as pessoas são motivadas por necessidades organizadas e elencadas em uma hierarquia.

Robbins (2002, p. 152) expõe com simplicidade o funcionamento da teoria de Maslow: “existe uma hierarquia de cinco necessidades [...] e, à medida que cada uma delas é satisfeita, a seguinte torna-se dominante”, ou seja, o indivíduo só passa a sentir a necessidade seguinte quando a anterior tiver sido satisfatoriamente saciada.

Chiavenato (2014) retrata a teoria da motivação criada por Maslow. Ela apresenta as necessidades humanas organizadas em níveis, em uma hierarquia de importância e influência, representada por uma pirâmide. Veja a figura a seguir:

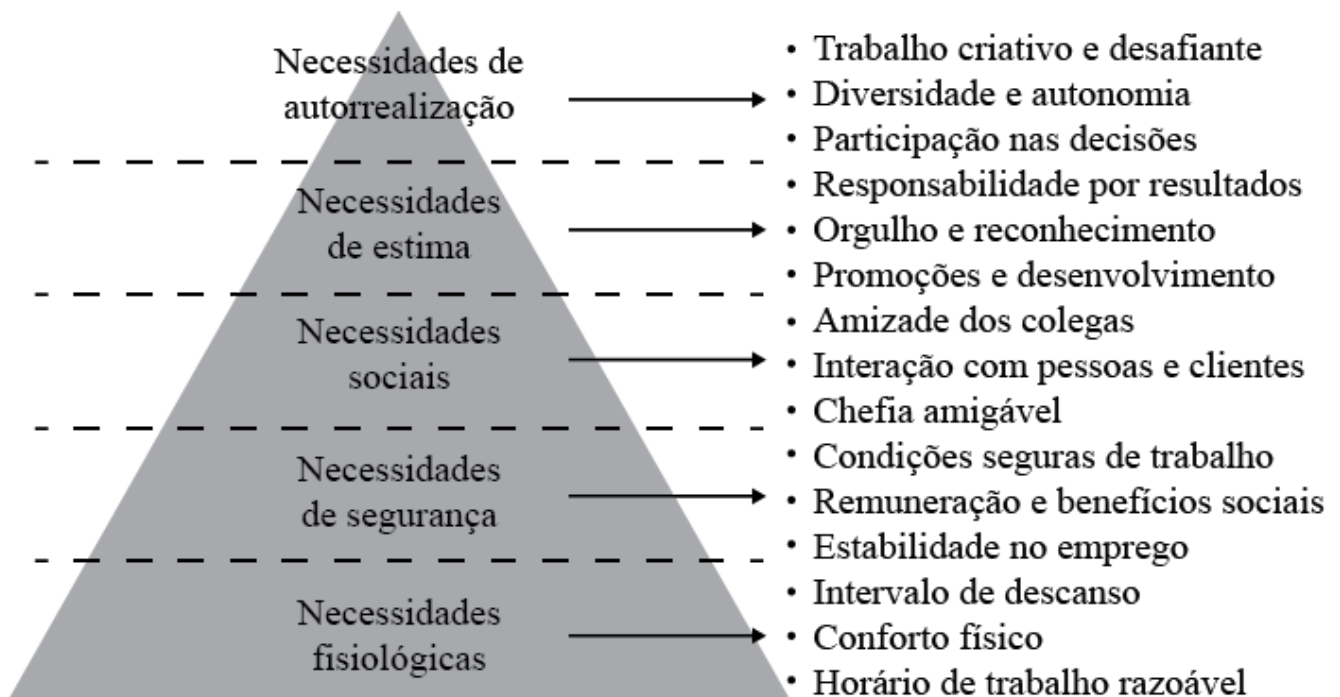


Figura 2 - A hierarquia das necessidades humanas e os meios de satisfação desenvolvidos por Abraham Maslow. Fonte: CHIAVENATO, 2014, p. 129.

Vejamos as necessidades humanas descritas por Maslow:

- **necessidades fisiológicas:** fazem parte deste nível de necessidades aquelas que constituem o nível mais baixo e essencial das necessidades humanas, mas de extrema importância, como alimentação (fome e sede), sono e

repouso (cansaço), abrigo (frio ou calor), desejo sexual, entre outras. Essas necessidades fisiológicas são vitais à sobrevivência do ser humano. Fazem parte do instinto do ser humano e já nascem com ele. Essas necessidades precisam estar satisfeitas. Se alguma delas não estiver satisfeita, tem o poder de mudar o rumo do comportamento;

- **necessidades de segurança:** estão relacionadas com a segurança e a estabilidade, sentimento de proteção, com o afastamento de ameaças ou privações, o distanciamento do perigo. Essas necessidades de segurança surgem no comportamento do ser humano quando existe a satisfação das necessidades fisiológicas;
- **necessidades sociais:** elas aparecem no comportamento do ser humano quando as necessidades mais baixas, as fisiológicas e as de segurança estão relativamente satisfeitas. Fazem parte das necessidades sociais a necessidade de participação, sentimento de aceitação por parte dos colegas, trocas de amizade, afeto e amor. As necessidades sociais, quando não estão satisfeitas de forma suficiente, tornam o ser humano resistente, contraditório e hostil com relação às pessoas que o cercam;
- **necessidades de estima:** são as necessidades que têm relação com a forma que o ser humano se enxerga e se avalia. Fazem parte dessas necessidades os sentimentos de autoapreciação, autoconfiança, necessidade de aprovação social e de respeito, de *status*, prestígio e consideração. A não satisfação das necessidades de estima podem provocar sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e abandono, que podem levar ao desânimo;
- **necessidades de autorrealização:** são as necessidades que ficam no nível mais elevado. Estão no topo da hierarquia. Têm relação com a realização do próprio potencial e capacidade e do autodesenvolvimento de forma contínua. Esses sentimentos se manifestam no ser humano como forma de incentivar o crescimento e a evolução, para tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser e deseja.

Essas necessidades estão dispostas nessa hierarquia, mas isso não quer dizer que, em sua vida, você a siga de forma sequencial para a satisfação delas.

A teoria desenvolvida por Maslow passou a ser base para outras pesquisas sobre a motivação e liderança.

## ***Teoria de Herzberg***

Quem foi Frederick Herzberg? Americano, nasceu em 1923. Segundo Caravantes, Caravantes e Kloeckner (2005), seus estudos básicos foram em psicologia, dedicando-se ao estudo da saúde mental no mundo industrial e, mais especificamente, à motivação humana nas situações de trabalho. Obteve seu PhD na Universidade de Pittsburgh. Foi um consultor conhecido em mais de trinta países, especialmente por sua Teoria Higiene-Motivação.

Frederick Herzberg usou uma abordagem diferente para a motivação. Maslow tinha a preocupação com fatores de motivação em termos gerais da vida, já para Herzberg a preocupação era com fatores de motivação relacionados ao trabalho. Entretanto, ao final de seus estudos e pesquisas, este chegou à conclusão que os fatores, ou seja, as necessidades, eram bastante semelhantes às sugeridas por Maslow.

Herzberg criou os fundamentos e pressupostos da sua teoria motivacional a partir da concepção de satisfação e insatisfação dos trabalhadores, levando em conta não somente o ambiente de trabalho como também o ambiente externo no qual está inserido o indivíduo. Para tanto, sua teoria foi denominada Teoria dos Dois Fatores, surgindo na década de 1950, nos Estados Unidos.

---

## **VOCÊ SABIA?**

Herzberg formulou a Teoria Higiene-Motivação a partir de estudos de entrevistas realizadas com duzentos engenheiros e profissionais de contabilidade de Pittsburgh. Por meio dessas entrevistas, ele conseguiu identificar quais eram as consequências de determinados tipos de acontecimentos na vida profissional dos entrevistados, com o objetivo de determinar os fatores que os levaram a se sentirem muito felizes e os fatores que os deixavam extremamente infelizes no trabalho.

Robbins (2002) afirma que Herzberg levou em consideração fatores e elementos que estão associados à satisfação e à insatisfação. Fatores intrínsecos, como o trabalho em si, responsabilidades e realizações estão relacionados à satisfação com o trabalho. Trabalhadores que fizeram parte da pesquisa afirmaram que se

sentiam bem com o seu trabalho e que esse sentimento estava relacionado com eles mesmos e nada tinha a ver com elementos externos. Os trabalhadores que indicaram insatisfação afirmaram que esta estava relacionada com fatores externos, como a supervisão, a remuneração e as condições de trabalho, entre outros.

Segundo Chiavenatto (2014), Herzberg criou sua teoria para explicar e fundamentar o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Para tanto, desenvolveu os fatores descritos a seguir.

- **Fatores higiênicos:** também chamados de fatores extrínsecos, estão ligados ao ambiente, aos elementos e às condições que dizem respeito ao desempenho do trabalho das pessoas. Como esses elementos e condições são proporcionados e controlados pela empresa, os fatores higiênicos não estão sob o controle das pessoas. Os principais fatores higiênicos estão relacionados a salário, benefícios sociais oferecidos, estilo de chefia ou supervisão, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas, normas e diretrizes da empresa, clima de relacionamento entre a empresa e os funcionários, regulamentos internos, entre outros. Normalmente, somente os fatores higiênicos eram usados como fatores para a motivação dos empregados, pois o trabalho era considerado uma prática desagradável e para incentivar as pessoas a trabalharem mais era necessário fazer uso de prêmios e incentivos salariais, supervisão, políticas empresariais abertas e estimuladoras. Os resultados das pesquisas de Herzberg mostraram que, quando os fatores higiênicos são muito bons, apenas evitam que os funcionários fiquem insatisfeitos, e, se aumentam, a satisfação pode não durar muito tempo. Quando os fatores higiênicos são precários e provisórios, eles provocam a insatisfação dos funcionários. Herzberg também os denominava de **fatores insatisfacientes**.
- **Fatores motivacionais:** também denominados fatores intrínsecos, estão relacionados ao universo do cargo exercido e às tarefas executadas pelas pessoas. Diferentemente dos fatores higiênicos, os fatores motivacionais são controlados pelas pessoas, em função de que estão relacionados com o que é realizado e desempenhado por elas no ambiente de trabalho. Fazem parte

do conjunto de fatores motivacionais sentimentos relacionados ao crescimento individual e profissional, o reconhecimento e a valorização, o sentimento de autorrealização. Tradicionalmente, os cargos e as tarefas eram definidas e determinadas com o objetivo de atender e satisfazer o interesse da empresa, sem a preocupação de incentivar a criatividade do funcionário. O efeito que os fatores motivacionais têm sobre as pessoas é íntimo, profundo e constante e, quando são muito bons, levam à satisfação; mas, se são precários, o efeito é o contrário, ou seja, levam à insatisfação. Herzberg também os denominava de **fatores satisfacientes**.

Fatores motivacionais (satisfacientes)	Fatores higiênicos (insatisfacientes)
Conteúdo do cargo (como a pessoa se sente em relação ao seu cargo)	Contexto do cargo (como a pessoa se sente em relação à sua empresa)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O trabalho em si</li> <li>• Realização</li> <li>• Reconhecimento</li> <li>• Progresso profissional</li> <li>• Responsabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As condições de trabalho</li> <li>• Administração da empresa</li> <li>• Salário</li> <li>• Relações com o supervisor</li> <li>• Benefícios e serviços sociais</li> </ul>

Quadro 2 - Fatores motivacionais e fatores higiênicos desenvolvidos pela teoria de Frederick Herzberg, que afirma que mudanças no âmbito do trabalho não terão impacto duradouro na produtividade. Fonte: CHIAVENATO, 2014, p. 134.

Chiavenato (2003) aponta que a principal diferença entre as teorias de Maslow e de Herzberg está relacionada ao ponto principal que serviu de embasamento para os estudos de ambos. Maslow constatou a motivação partindo das necessidades humanas, já Herzberg considerou o ambiente externo e o trabalho do indivíduo como fatores motivacionais.

## VOCÊ QUER VER?

Um filme que mostra a importância do incentivo aos funcionários quanto à inovação e à criação é o filme de animação *Monstros S.A.* (DOCTER, 2001). Ele conta a história de Mike e Sulley, monstros que trabalham em uma empresa geradora de energia a partir dos gritos e sustos das crianças. Só que a empresa tem os lucros reduzidos porque as crianças não se assustam mais. Um dos monstros conhece uma menininha que o ajuda a descobrir como salvar a empresa com uma nova fonte de energia.

---

Resumindo, os fatores motivacionais de Herzberg estão relacionados ao aprendizado e à realização do potencial humano no ambiente do trabalho, e os fatores higiênicos estão relacionados às condições mínimas de trabalho que uma pessoa deve usufruir para ter suas necessidades básicas de segurança, de inserção social e de valorização e reconhecimento atendidas.

### **2.2.2 Teorias X e Y de Douglas McGregor**

Quem foi Douglas M. McGregor (1906 – 1964)? Segundo Caravantes, Caravantes e Kloeckner (2005), ele graduou-se na Wayne University e obteve seu Ph.D. na Universidade de Harvard, no ano de 1935. Trabalhou nesta última, no MIT e no Antioch College. Seus conceitos relacionados às teorias X e Y e suas contribuições para a área do Desenvolvimento Organizacional e das Ciências Comportamentais Aplicadas tornaram-se conhecidas no mundo todo.

McGregor fez importantes observações a respeito das diferentes visões dos métodos clássico e humanístico, de Taylor e de Mayo, respectivamente, para o entendimento da postura do trabalhador. Ele constatou que a diferença na visão e na preocupação acerca do trabalho e do trabalhador teve origem com a diferenciação da maneira como eram vistos os trabalhadores.

Teóricos importantes, como Taylor, tinham como foco principal o trabalho e acreditavam em uma postura mais tradicional dos trabalhadores, salientando que aos gerentes ou superiores bastava somente a preocupação com o manuseio e o controle das condições de trabalho, usando eficazmente recompensas e punições para incentivar e potencializar a produtividade do trabalhador. Já Mayo e outros cientistas enfatizavam o lado psicossocial do trabalhador, apresentando uma visão mais otimista sobre a natureza das pessoas. Desse modo, McGregor realizou uma análise das linhas de pensamento e posicionamento de ambos, denominando a visão de Taylor de Teoria X e a de Mayo de Teoria Y.



Segundo Montana e Charnov (1998), no quadro a seguir, é possível observar o resumo da análise de McGregor sobre a Teoria X e a Teoria Y.

TEORIA X	TEORIA Y
Os indivíduos não gostam de trabalhar e evitarão o trabalho se possível.	Os trabalhadores não têm um desgosto inerente pelo trabalho e reagirão a boas condições e atitudes de trabalho.
Já que os indivíduos não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, ameaçados, manipulados, dirigidos e controlados.	As pessoas exercitarão a automotivação e se empenharão para realizar metas organizacionais com as quais estejam comprometidas pessoalmente.
A pessoa normal, que deseja segurança, tem pouca ambição e evitará assumir responsabilidades. Trabalhadores precisam ser direcionados e preferem que se diga o que deve ser feito.	A pessoa normal pode aprender a aceitar responsabilidades.
São poucas as pessoas realmente criativas.	A maioria das pessoas é capaz de ser criativa, engenhosa e imaginativa.
As limitadas capacidades intelectuais dos trabalhadores comuns desafiadas pelo desenho moderno do trabalhador.	As capacidades individuais do trabalhador comum não são usadas por completo no ambiente industrial moderno.

Quadro 3 - Demonstrativo da visão de Taylor, denominada Teoria X, e da visão de Mayo, denominada Teoria Y, por McGregor. Fonte: MONTANA; CHARNOV, 1998, p. 20.

Em outras palavras, Robbins (2002, p. 153) expõe que a Teoria X trata da “premissa de que os funcionários não gostam de trabalhar, são preguiçosos, evitam a responsabilidade e precisam ser coagidos para mostrar desempenho”, enquanto a Teoria Y trata da “premissa de que os funcionários gostam de trabalhar, são criativos, buscam responsabilidades e podem demonstrar auto-orientação”.

## VOCÊ QUER LER?

Douglas M. McGregor resumiu suas observações no livro “O lado humano da empresa” (MCGREGOR, 1999), publicado pela primeira vez em 1960. Essa obra teve um profundo impacto na administração americana. Mayo estudou uma organização e descreveu um período prolongado de experiências,

enquanto McGregor fez suas reflexões na área das ciências sociais. No livro, ele indicou a necessidade de uma reorientação filosófica por parte da administração em termos de como os trabalhadores e o trabalho são vistos.

---

McGregor, ao distinguir a visão pessimista acerca dos funcionários da Teoria X do otimismo da Teoria Y, causou um forte impacto na teoria e na prática da administração. A Teoria X sugeria aos gerentes que coagissem, controlassem e ameaçassem os trabalhadores como forma de motivá-los. Já a Teoria Y propunha que as pessoas tinham a capacidade de ser responsáveis, não precisando ser subjugadas pelo gerente para terem um bom desempenho.

## 2.3 Teoria Estruturalista e Burocrática

Para Caravantes, Caravantes e Kloeckner (2005), a Abordagem Estruturalista (próxima figura) pode ser delineada como um esforço para abranger tópicos importantes da Abordagem Clássica e tópicos importantes da Escola das Relações Humanas.

Segundo Etzione:

Tendo muitas fontes, mas somente um adversário, a Abordagem Estruturalista é uma síntese da Escola Clássica (ou formal) com a Escola das Relações Humanas (ou informal) [...] Mas seu diálogo maior foi com a abordagem das Relações Humanas. Seus fundamentos são melhor compreendidos através do exame da crítica que ela levanta contra esta escola. É exatamente ao explorar a visão harmônica dos escritores da Escola das Relações Humanas, que os escritores Estruturalistas pela primeira vez reconheceram integralmente o dilema organizacional, ou seja: o inevitável conflito entre os objetivos organizacionais e as necessidades individuais, conflito esse que pode ser reduzido, mas não eliminado (ETZIONE apud CARAVANTES, 1998, p. 79).

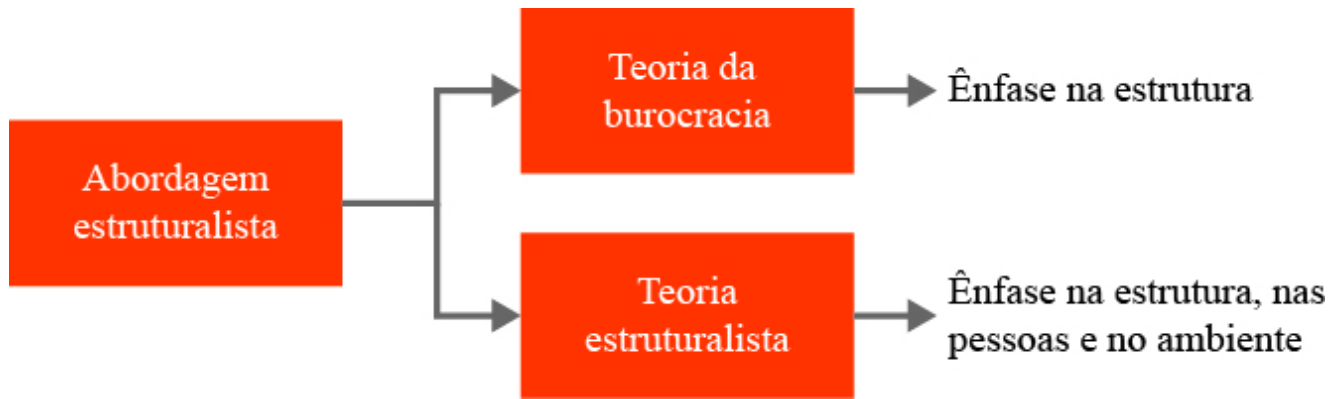


Figura 3 - Desdobramentos da Abordagem Estruturalista: Teoria da Burocracia, cuja ênfase está na estrutura; e Teoria Estruturalista, cuja ênfase está na estrutura, pessoas e ambiente. Fonte:

CHIAVENATTO, 2014, p. 3.

Os desdobramentos da Abordagem Estruturalista, ou seja, a Teoria da Burocracia e a Teoria Estruturalista, serão descritos a seguir, segundo as visões de Marx, de Levi-Strauss e de Weber.

### **2.3.1 Visões de Levi-Strauss, Weber e Marx**

Segundo Chiavenato (2014, p. 108), “a teoria estruturalista é uma teoria de transição e mudança. O estruturalismo não é propriamente uma teoria, mas antes de tudo, um método que Levi-Strauss trouxe da Linguística e introduziu nas ciências sociais com êxito”.

A palavra burocracia é atribuída a uma conotação negativa que indica o excesso de papéis e a quantidade de procedimentos e regras. Porém, o significado está relacionado a uma maneira de organização que está baseada na racionalidade.

Foi o cientista social alemão Max Weber (1864 – 1920) quem desenvolveu a denominada Sociologia da Burocracia, com estudos pioneiros sobre as burocracias e o que ele chamou o tipo ideal de burocracia. Weber trabalhou como professor nas universidades de Friburgo e Heidelberg e ficou reconhecido mundialmente pela criação da Teoria das Estruturas de Autoridade.

Segundo Maximiano (2012), Weber afirmava que a sociedade e as organizações modernas são sistemas que possuem normas impessoais, e que são exatamente essas normas (ou leis) que determinam o comportamento das pessoas. Nas sociedades primitivas, acontecia o oposto, o comportamento das pessoas era ditado pela vontade ou capricho dos governantes.

Ainda de acordo com Maximiano (2012), Weber diz que a administração burocrática é a forma mais racional de exercer a dominação. A organização burocrática possibilita o exercício da autoridade e a obtenção da obediência com precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiança.

Chiavenato (2014) descreve as características da burocracia criadas por Weber, que são:

- **caráter legal das normas e regulamentos:** a burocracia é uma organização que possui normas, regras e regulamentos definidos previamente por escrito;
- **caráter formal das comunicações:** a burocracia é uma organização que possui formas de comunicação por escrito, por exemplo, as regras, decisões e ações administrativas são registradas por escrito;
- **caráter racional e divisão do trabalho:** a burocracia é uma organização que é caracterizada por uma forma de divisão do trabalho. Essa divisão atende a uma racionalidade, ou seja, ela precisa atender os objetivos definidos pela organização: a eficiência;
- **impressoalidade nas relações entre as pessoas:** a divisão das tarefas é feita impessoalmente, ou seja, em termos de cargos e funções e não de pessoas envolvidas. É considerado o cargo ou função em vez das pessoas como pessoas;
- **hierarquia da autoridade:** a burocracia é uma organização que determina os cargos segundo o princípio da hierarquia. Cada cargo inferior deve estar sob o controle e supervisão de um posto superior. Nenhum cargo fica sem controle ou supervisão;
- **rotinas e procedimentos padronizados:** a burocracia é uma organização que fixa as regras e normas técnicas para o desempenho de cada cargo. O funcionário que o ocupa não age como deseja, mas faz o que a burocracia estabelece que ele faça;
- **competência técnica e meritocracia:** a burocracia é uma organização. A escolha de pessoas é baseada no mérito e na competência técnica e não nas preferências pessoais;
- **especialização da administração que é separada da propriedade:** a burocracia é uma organização que se baseia na separação entre a

propriedade e a administração. Os membros do corpo administrativo estão separados da propriedade dos meios de produção;

- **profissionalização dos participantes:** a burocracia é uma organização que se caracteriza pela profissionalização dos participantes. Cada funcionário da empresa é um profissional;
- **completa previsibilidade do funcionamento:** a consequência desejada da burocracia é a previsibilidade do comportamento dos seus membros. Todos os funcionários deverão comportar-se de acordo com as normas e regulamentos da organização, a fim de que se atinja a máxima eficiência possível.

Chiavenato (2014) salienta que Weber enfatizava que o sistema de produção moderno, racionalizado e capitalista, não se deu pela origem das mudanças tecnológicas nem tão pouco pelas relações de propriedade, como afirmava Karl Marx, e sim por um conjunto novo de normas sociais morais, chamado de ética protestante.

De uma forma geral, podemos dizer que a Burocracia trata do esforço para a formalização e coordenação do comportamento humano por meio da autoridade racional-legal de se atingir os objetivos da organização. Assim como muitos, você deve achar que a burocracia é contraditória, mas ela é essencial para a administração das empresas.

## 2.4 Teoria dos Sistemas

Segundo Chiavenato (2014), a Teoria Geral dos Sistemas (TGS) teve origem a partir de trabalhos e pesquisas realizadas pelo biólogo alemão chamado Karl Ludwig von Bertalanffy. A TGS não tem como objetivo principal a solução de problemas ou tentar soluções práticas, porém desenvolver princípios, hipóteses e formulações conceituais para aplicações na realidade empírica.

---

**VOCÊ O CONHECE?**

Karl Ludwig von Bertalanffy, nascido em 1901, desenvolveu seus estudos na área de biologia e interessou-se pelo desenvolvimento dos organismos. Na década de 1930, ele desenvolveu o fundamento da sua teoria: o ser humano e os animais funcionam como um todo, como um sistema. Em 1950, Ludwig publicou vários artigos nos quais desenvolveu a noção de sistema aberto que viria a constituir a base da Teoria Geral dos Sistemas (TGS).

---

A TGS tem suas raízes na necessidade de se abordar problemas que antes, pelo método científico clássico, não tinham solução (figura adiante). Praticamente todas as tecnologias atuais foram desenvolvidas tendo como base o pensamento científico fundamentado nessa teoria. A importância dela é significativa tendo em vista a avaliação da organização como um todo e não somente por departamentos ou setores.

O mais importante, ou tanto quanto, é a identificação de variáveis internas e externas, as quais, de alguma forma, influenciam todo o processo.

Os pressupostos básicos da TGS são, segundo Motta e Vasconcelos (2006):

- há uma predisposição de integração com as ciências naturais e sociais;
- essa predisposição parece encaminhar-se rumo a uma teoria dos sistemas;
- a teoria dos sistemas institui o meio mais vasto de estudar os campos não físicos do conhecimento científico, como as ciências sociais;
- a teoria dos sistemas tem fundamentos que transpõem de forma vertical os domínios característicos das variadas ciências envolvidas, aspirando ao objetivo da unidade da ciência;
- possibilita uma agregação na educação científica.

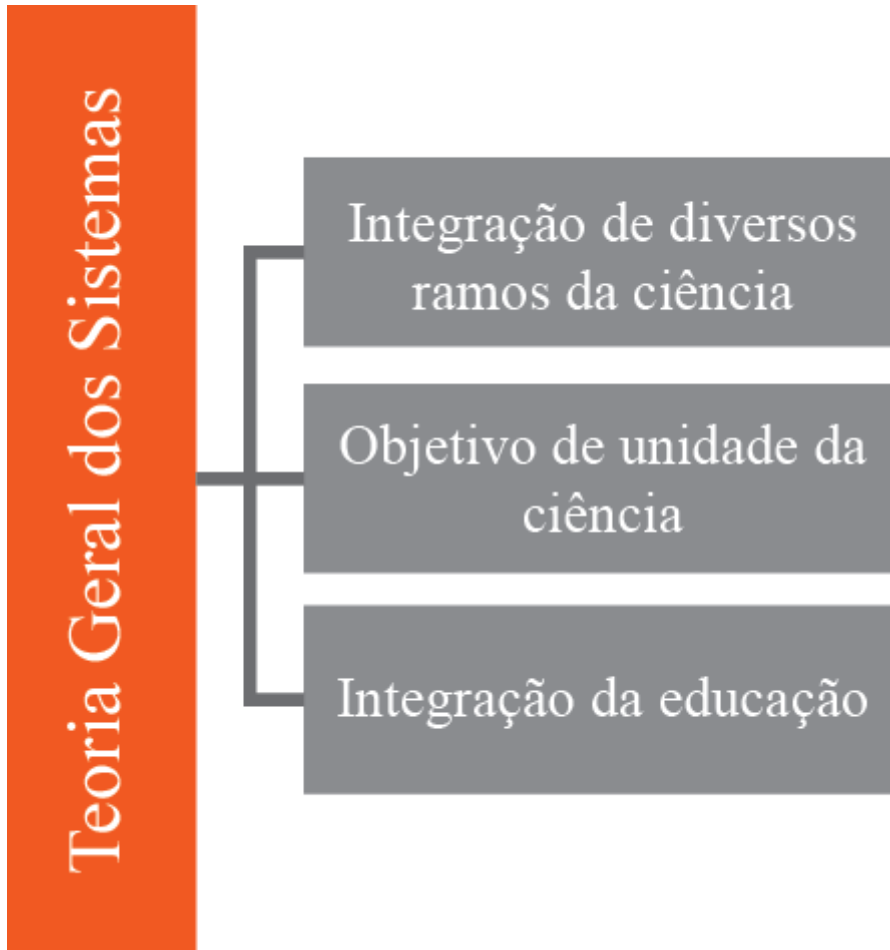


Figura 4 - A Teoria Geral dos

Sistemas (TGS) e suas orientações básicas: integração de diversos ramos da ciência; objetivo de unidade da ciência; e integração da educação. Fonte: Elaborada pela autora, baseado em MOTTA; VASCONCELOS, 2006.

Chiavenato (2014) apresenta ainda três premissas básicas nas quais a Teoria Geral dos Sistemas (TGS) está fundamentada. São elas:

- sistemas existem dentro de outros sistemas, pois cada sistema é constituído de subsistemas e ainda faz parte de um sistema maior;
- sistemas são abertos, ou seja, eles interagem com o ambiente para trocar informações;
- sistemas possuem funções que têm a dependência de sua estrutura, ou seja, cada sistema possui seu objetivo, que possui seu papel na integração com outros sistemas dentro do ambiente.

Podemos dizer que a Teoria Geral dos Sistemas (TGS) estabelece que é necessário estudar os sistemas de forma ampla e global e envolver todas as partes componentes e interdependentes.

## io

Para conhecer um caso real de uma grande distribuidora de bebidas que fazia uso de ações de motivação um tanto radicais, para que seus colaboradores fossem incentivados a produzir mais.

A empresa X é uma das maiores distribuidoras de bebidas da América Latina. Está presente em dezenove países. Atualmente, ela emprega mais de 35 mil colaboradores. Em uma de suas unidades, alguns colaboradores começaram a reclamar dos métodos usados para que fossem motivados a vender mais. Em uma das ações, os colaboradores que não atingissem as metas de vendas eram obrigados a entrar e deitar em um caixão. Isso significava que o colaborador era um profissional “morto”, recebendo o rótulo da sua incompetência. Uma outra ação era fazer com que os colaboradores que não atingissem as metas de vendas ficassem em pé, durante as convenções da empresa, e dançassem na frente dos outros usando camisetas com apelidos.

As ações usadas pela Distribuidora X, com o objetivo de motivar o crescimento das vendas, resultou em ações na empresa que foram processadas, por danos morais, por vendedores que se sentiram prejudicados de alguma

Os fundamentos dos teóricos e cientistas sociais nos mostraram a importância dos fatores sociais e psicológicos do trabalhador, para que alcancem a produtividade esperada. A Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow, por exemplo, aponta necessidades sociais e de estima, como interação com colegas de equipe e com a chefia. Sentimento de orgulho e reconhecimento devem ser uma preocupação das empresas. Organizações como a Distribuidora X precisam repensar suas práticas motivacionais, pois alguns colaboradores podem considerá-las uma brincadeira, mas outros podem se sentir prejudicados, e o efeito pode não ser o esperado. É necessário ter cuidado para não exagerar.

# Síntese



Você concluiu os estudos sobre a teoria das Relações Humanas, a Abordagem Neoclássica, a Teoria Estruturalista e Burocrática e, por fim, a Teoria dos Sistemas. Com a apresentação dos fundamentos e pressupostos de cada teoria, esperamos que você consiga compreender o legado deixado por elas e seja capaz de identificá-las e de relacioná-las ao contexto das organizações contemporâneas.

Neste capítulo, você teve a oportunidade de:

- compreender os fundamentos da Escola Humanista por intermédio da visão de Elton Mayo e da experiência realizada em Hawthorne;
- identificar os componentes da Abordagem Neoclássica e seu impacto nas organizações e nas relações humanas e grupais;
- interpretar o impacto das teorias Estruturalista e Burocrática na sociedade;
- examinar a Teoria dos Sistemas, subsistemas e suas articulações com as diversas áreas do conhecimento humano.

# Bibliografia

CARAVANTES, G. R. **Teoria geral da administração**: pensando e fazendo. Porto Alegre: AGE, 1998.

CARAVANTES, G. R.; CARAVANTES, C. B.; KLOECKNER, M. C. **Administração**: terias e processos. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**: abordagens prescritivas e normativas. [recurso eletrônico, Biblioteca Virtual]. v. 1. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

DOCTER, P. et al. **Monstros S.A.** Direção: Pete Docter, David Silverman e Lee Unkrich. Produção: Darla K. Anderson. Estados Unidos: Disney/Buena Vista, 2001.

MASLOW, A. H. **Introdução à psicologia do ser**. Tradução de Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Livraria Eldorado Tijuca, 1978.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração** [recurso eletrônico, Minha Biblioteca]. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MCGREGOR, D. M. **O lado humano da empresa**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

