

AGRADECIMENTOS

Iniciei este trabalho, em 1978, sob estímulos do Professor Celso Lafer, (a quem o dedico) e da Sra. Nancy Fernandes, sua assistente. O apoio de ambos foi decisivo para a consecução dos meus propósitos.

Ao Professor Carlos Osmar Bertero, de quem fui aluno no Curso de Pós-Graduação, em 1966 e 1967 e meu orientador, registro minha gratidão pelos conselhos e inestimável colaboração.

Aos meus colegas, Diretores das Empresas Schahin Cury e ao jornalista Celso Jardim, que me auxiliou nas questões de redação, sou reconhecido pelas condições que me proporcionaram, permitindo combinar meus afazeres profissionais com o longo tempo que o presente trabalho exigiu.

À Srta. Lucília Quio, agradeço a paciente e eficiente execução do serviço de datilografia, sobrecarregado por sucessivas revisões.

À minha esposa, Maria de Lourdes e aos meus filhos, Iris, Paulo, Sergio e Vera, igualmente, agradeço pelas horas incontáveis, que lhes devo de convívio, subtraídos por quatro anos de dedicação a este trabalho, que, espero, possa ser útil ao público a que se destina.

São Paulo, Março de 1982.

0 INTRODUÇÃO

Propósitos do presente trabalho

O título deste trabalho exprime, de modo sintético, o que tive em vista ao iniciar este projeto: um exame das principais correntes de análise do que vem a ser o comportamento das pessoas ao trabalharem em empresas, quer visando ou não ao lucro, quer sejam elas pequenas ou grandes.

Minha idéia, definitivamente, não foi produzir algo para os estudiosos do assunto, os professores, os mestres em psicologia, em sociologia, os que se doutoraram em "Industrial and Organizational Psychology" em uma Universidade americana; bem pelo contrário, quis produzir um livro destinado ao estudante de administração de empresas que não tem tempo nem recursos para atingir 10 ou 15 livros sobre o assunto, mas que precisa de uma leitura bastante global sobre a matéria. Além deste público, quis também fornecer uma leitura sintética para o executivo brasileiro, este personagem tão relevante para a vida e sucessos nacionais. Nosso problema básico não é falta de recursos naturais ou de potencial, isto temos de sobra para nossa competência e recursos financeiros atuais, sempre muito mais escassos do que precisaríamos. A questão é de eficiência e eficácia: colocar bolas no gol dispendendo, cada vez, menos energia. E aí é que entra o papel do executivo, como a grande variável que pode mudar o quadro todo a partir, simplesmente, de seu próprio desempenho.

Ora, este é função de seu preparo, de seu correto conhecimento de como manusear as variáveis que lhe são relevantes. Destas, uma das mais importantes - senão a mais importante - são as pessoas, o chamado "recurso humano" - para encará-lo apenas como um dos fatores de trabalho - e senão para este fim, é preciso dotar este executivo de um mínimo de conceitos e conhecimentos sobre este ente complexo dito "racional" (mas nem sempre ...) chamado "homus-sapiens".

Para estes dois públicos, o estudante e o executivo, escrevi este volume e deles espero suas críticas, seus comentários, sua apreciação, enfim, torcendo para que os meus esforços lhes sejam úteis.

O trabalho tem quatro partes, a saber: a parte I, "Antecedentes à Escola Comportamental", que objetiva recapitular a obra de Elton Mayo, o psicólogo australiano que, por volta de 1920, descobriu, em experiências na empresa americana Western Eletric, as bases da psicologia industrial moderna, da importância da motivação, do papel do pequeno grupo informal, face a complexidade burocrática e formal da Organização.

Esta parte apresenta ainda as críticas mais conhecidas ao trabalho de Mayo.

A parte II da obra é dedicada ao estudo dos principais autores, que, nos anos de cinquenta e sessenta, revolucionaram nos Estados Unidos o estudo de Administração, tirando-o do rumo clássico (a linha de Tayol - Fayol) e puxando-o rumo à psicologia e sociologia: Maslow, Herzberg, Argyris, Lickert, McClelland, Adams, Schein e Vroom são alguns destes autores, prossivelmente os principais. O conjunto de seus conceitos compõe grande parte da "bagagem" do moderno executivo de empresas, que, ainda que não os conheça totalmente, certamente já foi exposto a algum de seus "estereótipos", como por exemplo a famosa "pirâmide das necessidades" de Maslow.

A parte III cuida de um capítulo de desenvolvimento recente, que interliga psicólogos e sociólogos com os "estruturalistas" e clássicos em administração: é a parte de desenvolvimento organizacional, a qual, certamente, é uma das áreas de grande evolução poten-

cial, visto que ela une, finalmente, todo conhecimento já obtido na complexa tarefa de fazer a empresa mudar construtiva e positivamente.

A parte IV oferece um resumo e uma apreciação pessoal do caso brasileiro, que contém conceitos que me interessam ver divulgados, pois, exprimem, a meu ver, uma possível solução para que nós, brasileiros, superemos ou pelo menos diminuamos o abismo tecnológico e econômico que nos separa dos povos mais adiantados do Globo. E, portanto, possamos oferecer, ao lado da liberdade e com ela convivendo, padrões dignos e aceitáveis de vida.

São Paulo, Março de 1982.

I N D I C E

0 INTRODUÇÃO

I ANTECEDENTES À ESCOLA COMPORTAMENTAL

- I.1 Elton Mayo e a Corrente de relações humanas
- I.2 Crítica à abordagem de Mayo
- I.3 Desenvolvimentos posteriores à Mayo: McGregor e as Teorias "X" e "Y"
- I.4 Sumário

II O ENFOQUE COMPORTAMENTAL: O INDIVÍDUO, SUAS MOTIVAÇÕES E A ORGANIZAÇÃO

- II.1 Maslow e a pirâmide das necessidades humanas
- II.2 Herzberg e os fatores de "higiene" em motivação
- II.3 Argirys e o conflito entre o indivíduo e a organização
- II.4 Lickerte o "princípio das relações de suporte ao valor pessoal"
- II.5 McClelland e seus fatores "n" motivacionais
- II.6 A "teoria da equidade de Adams", sobre motivação
- II.7 O "homem complexo" de Schein
- II.8 Desenvolvimentos posteriores em teorias motivacionais: o modelo teórico de Vroom
- II.9 Revisão das teorias sobre motivação
- II.10 Conclusões da Escola Comportamental; sumário

III DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

- III.1 Introdução ao estudo do D.O.
- III.2 As origens do D.O.: a Dinâmica de Grupos e a Teoria do Campo de Kurt Lewin
- III.3 As origens do D.O.: o treinamento de sensibilidade
- III.4 A abordagem mais ampla: o desenvolvimento organizacional segundo Lawrence e Lorsch
- III.5 Conclusões do estudo do D.O.: sumário

IV SUMÁRIO FINAL E CONCLUSÕES

PARTE I

ANTECEDENTES À ESCOLA COMPORTAMENTAL

I.1 Elton Mayo e a Corrente de Relações Humanas

Em Administração de Empresas existem muitos conceitos, muitas teorias, muitos princípios.

Em verdade, este campo de estudos, estando ainda em formação nas suas bases, de um lado, e dependendo de conhecimentos das ciências não-exatas, tais como a Psicologia e a Sociologia, do outro lado, oferece tal vastidão, tal número de distintos enfoques que a maioria dos estudiosos do tema sentem-se perdidos na multitude de caminhos, de instrumentos e de enfoques.

Um desses caminhos é um movimento que começou nos Estados Unidos, na década de 1920, e que mais tarde foi batizado com o título de Escola de Relações Humanas.

Embora não seja propósito desta obra historiar todo o surgimento da tendência de Relações Humanas, um breve retrospecto será feito para que sejam entendidas as origens da Escola Comportamental, designação esta que engloba todos os enfoques que giram em torno do comportamento humano em organização. 0/

Em 1924 uma empresa norte-americana, a Western Electric Company, que fabricava peças para telefones em Hawthorne, na cidade de Chicago, resolveu pedir à Academia Nacional de Ciências uma pesquisa com vistas a estudar a relação entre certos fatores físicos do ambiente e a eficiência de seus operários. A empresa enfrentava problemas de descontentamento generalizado entre seus operários, embora, para a época, oferecesse uma série de benefícios aos seus empregados.

0/ O termo "organização, empregado muitas vezes neste texto, tem o sentido de processo, conforme o conceito de Weick: "Os processos de criar, manter e dissolver grupamentos sociais girando em torno de objetivos constituem o trabalho de organizar; as maneiras pelas quais tais processos são continuamente executados constituem a organização" (vide Karl E. Weick, "The Social Psychology of Organizing", 1969, Addison-Wesley; Tradução para o Português de Dante Moreira Leite, Editora da Universidade de São Paulo, sob o título A Psicologia Social da Organização.

Então, a corrente de pensamento com atuação junto aos problemas do campo industrial baseava-se na Administração Científica do Trabalho (estudos de tempos e movimentos), criada por Frederick Taylor e desenvolvida por seus sucessores. Taylor acreditava que com o aumento de eficiência industrial seria possível também pagar mais ao trabalhador, após aumentar os ganhos dos proprietários. De fato, seus entendimentos espalharam-se rapidamente pelos Estados Unidos, embora, conforme seu próprio relato, isto tenha feito com que os operários passassem a encará-lo com desprezo.

Os psicólogos profissionais da época (primeiras décadas do século) preocupavam-se com as questões ligadas à perda de energia física do trabalhador por analogia ao engenheiro de máquinas, que procurava baixar o atrito dos componentes móveis para eliminar as perdas não-produtivas. Questões tais como a fadiga produzida pelo calor, pelos ruídos ou pela umidade excessiva eram vistas não como fatores psicológicos, mas sim como aspectos fisiológicos que deviam ser melhorados.

Foi neste contexto que Elton Mayo, psicólogo australiano que lecionava em Harvard a disciplina de "Investigações Industriais", desenvolveu, com um grupo de outros profissionais, uma série de experiências destinadas a correlacionar os fatores físicos ambientais da fábrica de Hawthorne com a eficiência dos operários. Tais experiências, que se iniciaram por volta de 1924 e se prolongaram por vários anos, foram cuidadosamente planejadas e executadas pela equipe da qual Mayo participava. Destas, a mais famosa é o caso da sala de montagem de "relays" telefônicos. Para que se pudessem estudar os efeitos da iluminação sobre esta tarefa, na qual trabalhavam muitas moças, escolheram-se dois grupos, um dos quais deveria servir de elemento de controle. Neste, o nível de iluminação deveria manter-se inalterado. Aumentando-se a intensidade de luz no grupo de teste, o número de peças montadas cresceu. Este efeito era esperado, porém foi surpresa observar que a produtividade do grupo de controle também subiu. Os investigadores resolveram então reduzir a iluminação do grupo de controle, e a produtividade voltou a subir. O que estava se passando e que levou a tais resultados?

Outras experiências similares foram levadas a efeito, todas com resultados igualmente perplexos. Elton Mayo 1/, escrevendo mais tarde a respeito de sua interpretação do que se passava com as experiências, atribuiu a elevação da produção e uma mudança de atitude dos empregados: normalmente, eles eram tratados de uma maneira rígida e fechada pelos estudiosos de tempos e movimentos, que determinavam exatamente como cada um deveria trabalhar, com que método, produzido quanto, com quais movimentos; nas experiências, pelo contrário, foi dada ampla liberdade ao grupo participante; a eles pediu-se cooperação; dessa maneira, eles passaram a sentir-se importantes, "passaram a ver um trabalho cujo propósito para eles, era claro" 2/; passaram a congrega-se em um grupo (tal vez até inconscientemente) com costumes próprios, a ter atitudes e a interagir como se fossem um só ente. Desta maneira, a fadiga e a monotonia, antes intimamente ligadas às propriedades físicas do ambiente (calor, temperatura, ruído) foram interpretadas por Elton Mayo mais como causas de seus comportamentos, os quais existiam também independentemente das experiências realizadas.

Nestes grupos informais surgiram naturalmente líderes, o grupo criando para si próprio regras de conduta que, de modo automático, passavam a ser consideradas pelos participantes; muitas vezes a conduta do grupo era francamente hostil à administração e a seus representantes. Afirma Mayo que seria "estúpido, senão fútil, tratar de desfazer tais grupos; a atitude inteligente consiste em tentar que os interesses da direção e dos operários coincidam, a fim de que o conjunto de grupos informais que forma o pessoal da fábrica adotem as mesmas metas, em vez de frustrar-se uns aos outros" 3/. Desta maneira o nível de produção, conclui Mayo, seria

1/ ELTON MAYO, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Routledge, cap. 4. pp. 70-76; Boston: Harvard University, Graduate School of Business, 1945.

2/ Citado em J.A.C. Brown. *The Social Psychology of Industry*, Penguin Books Ltd. England, 1954. Tradução para o espanhol por Breviarios, Fondo de Cultura Económica, México.

3/ J.A.C. BROWN, obra citada em 2/, p. 98.

mais influenciado pelas normas do grupo do que pelos incentivos ligados ao pagamento em dinheiro.

Qual, em resumo, a abordagem de Elton Mayo, deduzida a partir das experiências de Hawthorne? Champion, 4/ dá-nos uma apreciação recente sobre essa abordagem: modelos tradicionais de organizações assumem que os seres humanos não têm emoção; Mayo acreditou que, embora todas as organizações apresentem muitos aspectos racionais, as atitudes e sentimentos de seus participantes devem ser encarados como fatores motivantes, afetando, portanto, a produtividade e o moral. Isto significa que, segundo o modelo de relações humanas, as empresas devem considerar tais sentimentos como estratégicos em cada fase de seu planejamento e mudança organizacionais.

I.2 Crítica à abordagem de Mayo

Como foi dito no princípio, as teorias e escritos sobre administração de empresas, sobre organizações, enfim, sobre gestão, são tão numerosos, tão ramificados, tão diversos, que o leitor que não seja especializado no campo, fica, com frequência, perdido nos aspectos especializados, sem conseguir avaliar a contribuição particular do texto que estuda.

Ao tentarmos comentar criticamente Elton Mayo podemos, igualmente, enfocá-lo sob diferentes óticas, com diferentes profundidades. O engenheiro industrial certamente desenvolverá uma apreciação diferente daquela do empresário capitalista ou do sociólogo.

Portanto, um critério para que examinássemos criticamente... Mayo seria aquele que nos permitisse dividir as apreciações pelas diferentes óticas, critério este que iremos adotar.

4/ DEAN J. CHAMPION, The Sociology of Organizations, Mc Graw-Hill Book Company, 1975, p. 45.

A observação do engenheiro industrial em relação à Escola de Relações Humanas ocorre principalmente na linha do seguinte comentário: Elton Mayo conseguiu mostrar a inconveniência da abordagem clássica dos estudiosos de Administração de Empresas, mas não ofereceu um conjunto consistente de princípios, teorias ou regras que substituíssem tal abordagem. Além do mais, dizem os engenheiros industriais, na prática, mesmo em nossos dias, os métodos de gestão efetivamente contêm grande parte da abordagem clássica, tal como vista por Taylor e Fayol. De fato, consultando o Handbook of Business Administration 5/ em edição relativamente recente (1967) o qual foi compilado por um conhecido engenheiro industrial norte americano, H.B. Maynard, o mesmo sumaria as funções de gestão como compostas essencialmente de três - e apenas três - atividades básicas que um executivo deve realizar: planejar, executar e rever. Esta abordagem em nada difere da que havia proposto Henry Fayol em sua obra Administration Industrielle et Générale, de 1916. Portanto, a apreciação dos engenheiros industriais sobre a Escola de Relações Humanas tem seu sentido e sua razão.

A abordagem crítica de empresário capitalista, ou melhor dizendo, do empresário industrial, à obra de Elton Mayo, representa o ponto de vista do outro lado da empresa, o lado dos proprietários ou acionistas, e segue em linhas gerais os seguintes comentários: a preocupação com o resultado final da empresa traduz-se, para o proprietário, em termos de geração de lucros pela organização. Segundo eles, Mayo e seus colaboradores não conseguiram resolver os problemas básicos da empresa quanto ao seu desempenho global; a este respeito dizem que "suas conclusões são verdadeiras mas irrelevantes", "Tudo isto é muito interessante, mas vocês, psicólogos e teóricos, parecem esquecer que eu tenho que fabricar e ter lucros, e que o bem-estar tem um lugar importante mas é só um aspecto secundário da indústria e não a sua principal função.6/ Evidentemente, quando a questão é olhada restritamente do ângulo do proprietário, este ponto de vista tem sua lógica.

5/ MAYNARD, H.B., Handbook of Business Administration, Mc Graw-Hill Book Company edição de 1967, pp. 1-5.

6/ BROWN, J.A.C., The Social Psychology of Industry, Penguin Books Ltd. England, 1954.

A crítica à obra de Mayo feita pelos sociólogos, contudo, parece ser a mais profunda. Neste sentido, dois professores norte americanos de Sociologia, Miller e Form, 7/ na década de 1959, trazem tal pensamento. Dizem eles que, das experiências de Mayo, resultaram generalizações sobre ser o mundo social do adulto montado sobre suas atividades no trabalho, sendo as suas condições físicas menos importantes que reconhecimento, segurança e sentido de pertencer. Este ponto de vista, contudo, dizem os autores citados, é baseado essencialmente na visão da psicologia do indivíduo na indústria. Para um sociólogo crítico, sua falha de basear-se apenas na psicologia do indivíduo, ao analisar o comportamento de grupos, tem, em essência algo de ingênuo. Mayo, principalmente, dizem Miller e Form, sofreu uma "indução 8/ de sua própria situação pessoal", fenômeno que Calverton denominou de "sua compulsão cultural". 9/ Assim é que Mayo não conseguiu visualizar a estrutura institucional maior do sistema econômico no qual as relações entre a empresa e os empregados se desenvolvem e qual o seu sentido, dizem os professores Miller e Form.

Toda a pesquisa de Mayo fora montada com permissão da gestão da empresa e os pesquisadores não podiam desagradar a comunidade de negócios; elas foram conduzidas para ajudar o "management" a resolver seus problemas. Citam os autores aqui comentados o ponto de vista de outro sociólogo, Bell, 10/ que opina que "Mayo e seus colaboradores adotaram sem crítica a idéia dos industrialistas de Harvard, cuja concepção é de ver os trabalhadores com meios para serem manipulados ou ajustados com vistas aos fins pessoais da

7/ MILLER, Delbert C. e FORM, William H., Industrial Sociology, Harper and Brothers, 1951.

8/ É o que Miller e Form chamam de "his own personal situation bias". Obra citada em 7/.

9/ Citado em Miller e Form.

10/ BELL, Daniel, in artigo da revista Commentary intitulado "Exploring Factory Life", jan. 1947.

organização". Diz, ainda, textualmente, Bell: "The social science of the factory researchers is not a science of man but a cow sociology".

Sem dúvida, é a crítica mais severa dos sociólogos ao enfoque de Mayo e se caminhar-mos por ela, estaremos nos aprofundando, cada vez mais, em questões complexas ligadas aos fins e meios da vida social. Segundo Bell, o homem deveria ser principalmente o lhado como um fim em si mesmo 11/ e tal preocupação deveria crescer tão exponencialmente quanto o próprio desenvolvimento tecnolôgico do nosso século. O esforço somado de muitos indivíduos, se for exclusivamente dirigido para o bem-estar de alguns, apenas, não representará benefícios para a sociedade como um todo. Então, a concepção de que se pode isolar o bem-estar de um grupo de pessoas dentro das paredes de uma indústria.- ou mais genericamente, de uma organização - equivale a imaginar que o ser humano possa depender, para sua vida, de um único ambiente. Cada vez mais em nossa sociedade contemporânea as coisas se entrelaçam e interagem: Elton Mayo focalizou um dos elos, mas estamos ligados a muitos e a solução isolada de apenas um jamais será a solução de todos.

I.3 Desenvolvimento posteriores à Mayo: Douglas McGregor e as Teorias "X" e "Y"

A corrente de estudiosos sobre Organizações, que partem de uma posição crítica da visão estruturalista e clássica de Taylor, Fayol e seus seguidores, aumentou crescentemente, a partir de Elton Mayo.

A visão clássica vê os membros da organização (os indivíduos) como "instrumentos inertes" 12/, aos quais a empresa atribui tarefas. Para que sejam executadas, a empresa os paga, não esperando deles outro comportamento que não o de cumprir ações.

11/ BELL, Daniel, artigo da Revista Commentary, "Exploring Factory Life", jan./1947. Ver também BROWN, J.A.C. The Social Psychology of Industry, p.111.

12/ Cf. J.G. MARCH e H.A. SIMON, Organizations, John Wiley & Sons, Inc. 1958, Tradução para o Português: Teoria das Organizações, Fundação Getúlio Vargas, (2a. ed.), 1970, p.54.

A visão que deriva da Escola de Relações Humanas, iniciada por Elton Mayo na segunda década século, foi caracterizada e confrontada com o enfoque clássico por Douglas McGregor, 13/ o qual, por volta de 1960, batizou-a de Teoria "Y", contrapondo-a à Teoria "X", a visão tradicional. 14/

A Teoria "X", para McGregor, assume que o ser humano, pela sua própria natureza, não aprecia o trabalho e tenta evitá-lo sempre que possa fazê-lo; em virtude disto, as pessoas precisam ser coagidas, controladas, dirigidas, punidas para que delas se obtenham as ações e, finalmente, os objetivos visados. Além do mais, segundo a Teoria "X", é próprio da natureza dos seres humanos preferir serem dirigidos, evitar responsabilidades, ter pouca ambição, desejar acima de tudo segurança. McGregor refere-se a esta última premissa como a da "mediocridade das massas", reconhecendo que tal mecanismo tem suas raízes sociais e mesmo políticas, sendo até muito comum encontrar executivos, quer de empresas públicas, quer de organizações privadas, que adotam, para seus estilos de liderança, a Teoria "X". O leitor deve observar que McGregor fez suas observações no cenário empresarial (em específico, nas empresas industriais) reinante nos Estados Unidos do Pós-Guerra por volta de 1960; isto é, suas observações são relativamente recentes e para seu próprio País, possivelmente o mais avançado, quer econômica, quer industrialmente, quer no nível médio de qualidade de seus executivos.

Para explicar as inadequações da Teoria "X", McGregor diz existirem algumas poucas idéias básicas sobre motivação de seres humanos, as quais, "nos últimos anos (McGregor quer se referir aos anos da década de 1950) têm sido pesquisadas e testadas por muitos cientistas sociais". São elas as seguintes:

13/ DOUGLAS MCGREGOR, The Human Side of the Enterprise, Mc-Graw-Hill, 1960 pp. 33-57.

14/ Consultar também Organizational Psychology: An Experimental Approach, KOLB, RUBIN & MCINTYRE, Prentice Hall, 1971, p. 245.

- 1) O homem está constantemente em busca da satisfação das necessidades; uma satisfeita, sai em busca de outra. Este processo é contínuo;
- 2) Estas necessidades possuem uma hierarquia 15/ de importância, começando das mais diretas e elementares até as mais sofisticadas: as de natureza psicológica, as mais intrincadas, são as suas necessidades de amor, status, re conhecimento, as quais só aparecem com proeminência" após o estômago estar cheio";
- 3) Uma vez satisfeitas as necessidades de ordem inferior, tu do se passa como se elas não mais existissem, passando a exercerem pressão as outras necessidades mais subjetivas. Para expressar este raciocínio, diz McGregor, textualmente: "O homem vive por pão apenas quando não há pão; a menos que as circunstâncias sejam não-usuais, sua necessidade por afeto, status, reconhecimento, não atua quando o estômago está vazio; porém, quando ele come regular e adequada mente, a fome cessa de ser uma necessidade importante; o homem saciado tem fome apenas no sentido em que uma garrafa cheia tem espaço passível de se encher. 16/

Portanto, conclui MacGregor, uma necessidade satisfeita não é fator motivante do comportamento. Este fato não é levado em conta pela Teoria "X", pois o administrador que por ela procede deixa de considerar as demais necessidades de natureza psicológica dos indivíduos. Quando alguém sente-se ameaçado, gera uma demanda

15/ Quem nos fala de "hierarquias de necessidades" é Maslow, que as coloca na seguinte ordem prioritária de atendimento: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. Ver, para maior referência, MASLOW Abraham, Motivation and Personality, N.York: Harper. Em português, consultar Psicologia para Administradores de Empresas, HERSEY e BLANCHARD, trad da Edit. da Universidade de São Paulo, EDUSP, 1974, pp.28 e seguintes. O tema é tratado no Capítulo II.1, a seguir.

16/ DOUGLAS MCGREGOR, The Human Side of the Enterprise, McGraw-Hill, 1960.

por segurança. Se esta for cumprida, poderá aparecer uma necessidade por estima, e assim por diante.

McGregor, a partir destas idéias, às quais se refere como básicas em termos de motivação de seres humanos, procura explicar porque, nas empresas industriais, pode-se encontrar pessoas indolentes entre os empregados. Ele entende que comportamentos de indolência, de passividade, de resistência às mudanças, de desejo de não aceitar responsabilidades, são comportamentos causados pela perda de oportunidade das pessoas em satisfazerem, no trabalho, as suas necessidades que, para elas, são importantes.

A respeito deste tema, diz Chris Argyris ^{17/} que a energia psicológica dos indivíduos está precisamente nas necessidades tais necessidades, às quais Argyris se refere como "sistemas", quando se encontram em repouso, não representam energia senão potencial. Raramente, diz esse autor, todas as necessidades estão em atividade ao mesmo tempo; são as ativas, em um determinado momento, que causam tensão e levam à ação.

Portanto, diz MacGregor, a Teoria "X" tenta montar estratégias de gestão a partir da constatação da indolência, da não-aceitação da responsabilidade, ao invés de propor estratégias que não conduzam a tais comportamentos negativos para a empresa e para os próprios indivíduos. Sua proposição é, precisamente, mudar a estratégia adotada pela Teoria "X", a da Escola Clássica de Administração de Empresas. Ele propõe, para contrapor à Teoria "X", a sua Teoria "Y". No que, em resumo, se constituiria a Teoria "Y" ?

Essencialmente, diz McGregor, a Teoria "Y" se fundamentaria numa integração entre o indivíduo e os objetivos organizacionais. Não

^{17/} CHRIS ARGYRIS, *Personalidade e Organização*, tradução da Editora Renes, Rio de Janeiro, do original *Personality and Organization*, Harper &... Row, 1957. Ver também o desenvolvimento do Capítulo II.3.

basta, contudo, utilizar o que às vezes parece ser nova estratégia, mas "usualmente é apenas vinho velho em garrafa nova": descentralização, administração por objetivos, liderança democrática : "nada muda se os procedimentos desenvolvidos para implantar tais métodos se derivarem das mesmas suposições inadequadas sobre a natureza humana". Ao nível de detalhe, a Teoria "Y", para MacGregor, consistiria na aceitação dos seguintes pontos, pela empresa e por seus executivos: 18/.

- 1) O gasto de esforço físico e mental no trabalho é tão natural às pessoas quanto divertir-se ou descansar;
- 2) Punições não são os únicos meios de fazer com que as pessoas cumpram os objetivos da empresa; auto-direção e auto-controle poderão ser empregados pelas pessoas em benefício de tais objetivos;
- 3) O empenho das pessoas para com os objetivos das empresas é uma função das recompensas associadas com sua obtenção. Estas recompensas, dentre as quais as mais significativas podem ser a satisfação do ego, podem ser consequência do próprio esforço rumo aos objetivos organizacionais;
- 4) O ser humano, de um modo geral, desde que adequadamente conduzido, não apenas aceita como também procura responsabilidade. Evidentemente, não se pode generalizar afirmando que, inversamente, não existem pessoas que fogem à responsabilidade. Além disto, ao falarmos em responsabilidade teríamos que especificá-la, quer em relação à sua natureza (responsabilidade no desempenho por lucros, por vidas humanas), como também em relação à sua quantidade relativa: existem fardos leves e fardos insuportáveis para uma certa pessoa, mas que para outra seriam aceitos perfeitamente;

18/ DOUGLAS MCGREGOR, *The Human Side of the Enterprise*, McGraw-Hill, 1960, cap.4, p. 45-57.

- 5) A capacidade de imaginação, engenhosidade e criatividade de normalmente é muito mais difundida entre as pessoas do que usualmente se considera: o que, muitas vezes, precisamente falta, é pedir a sua contribuição, é estimular a presença de tal capacidade, a ponto de que as pessoas se sintam seguras em exercê-la;
- 6) Na vida industrial, normalmente, as potencialidades dos seres humanos são apenas parcialmente utilizadas.

Reconhecidos e aceitos estes pontos, que para McGregor são essenciais, estaria a empresa em condições de aplicar a Teoria "Y": para isto deveria procurar desenvolver condições tais, que os participantes da empresa pudessem atingir seus próprios objetivos através de seus esforços, para tornar os objetivos da companhia viabilizados e concretizados. A esta idéia ele chama de "princípio de integração": o reconhecimento e a coexistência de dois conjuntos de necessidades, as da empresa e as do indivíduo.

É o próprio McGregor quem reconhece as dificuldades de aplicação da Teoria "Y". Em uma empresa de produção em massa não parece ser uma tarefa simples aplicar o princípio da integração a milhares de funcionários, e deverá passar muito tempo até que estas dificuldades possam ser superadas. Porém, crê o autor, que será imediatamente possível aplicar a Teoria "Y" a executivos e profissionais, administradores e técnicos. A partir deste ponto, gradativamente, novas aplicações poderão inventivamente ser imaginadas e implantadas.

I.4 SUMÁRIO DA PARTE I

Nossa intenção, na parte I deste livro, foi a de introduzir o leitor no tema do comportamento humano em administração de empresas, que, como dissemos no início, é um dos muitos enfoques das teorias das organizações.

Para tanto, apresentamos uma síntese da chamada "Escola de Relações Humanas" no capítulo I.1, através do exame da contribui-

ção de Elton Mayo e seus seguidores. Esta abordagem, nascida nos Estados Unidos, na década de 1920, sucedeu aos chamados autores clássicos Taylor (americano) e Fayol (francês), cujas obras foram publicadas entre o final do século passado e o início deste século e, na prática, representam a primeira abordagem sobre administração de empresas.

No capítulo I.2 apresentamos as principais críticas à abordagem de Elton Mayo, procurando enfocá-las segundo ótica de analistas diferentes: a do engenheiro industrial, que se ressentia de uma proposição mais concreta para a ação, de parte de Mayo; a crítica do empresário, que não via relevância nas descobertas de Mayo; e, finalmente a posição dos sociólogos, que se queixam da falta de abrangência da visão de Mayo e de ter sido ele induzido pela sua própria condição de estar à serviço da empresa.

De qualquer modo, o que deve ficar claro ao leitor é que Mayo e sua obra representam o primeiro marco em teorias das organizações após os clássicos, deslocando o centro de atenção dos estudiosos do assunto do enfoque clássico, para o campo do indivíduo e do seu comportamento nas Organizações.

No capítulo I.3 quizamos apresentar um dos autores importantes que se seguiram a Elton Mayo e que são considerados como "behavioristas", ou para usarmos a terminologia empregada neste livro, pertencentes à Escola Comportamental: escolhemos MacGregor, pois, embora entre seus trabalhos e os de Mayo se interpõem mais de três décadas (1920 à 1960) é precisamente a exposição de MacGregor sobre suas teorias "X" e "Y" que melhor permite entender a transição entre a escola clássica e a comportamental. Vimos então as inadequações da Teoria "X", que considera, impropriamente, o ser humano como inerte, fugindo de responsabilidades, mecânico em seu agir; contrapondo-se à ela, a Teoria "Y", que procura integrar o indivíduo e a organização, através de autodireção e autocontrole, estímulo à criatividade e uso de todo potencial individual. Contudo, é o próprio McGregor que reconhece as dificuldades práticas para aplicar a Teoria "Y".

Terminada a parte I, que consideramos introdutória ao tema central deste livro, a parte II, que se segue, pretende estudar o binômio Indivíduo - Organização, através do exame dos principais autores que escreveram sobre o tema. Este binômio é a parte focal da escola comportamental em teoria das Organizações.

PARTE II

O ENFOQUE COMPORTAMENTAL

O INDIVÍDUO, SUAS MOTIVAÇÕES E A ORGANIZAÇÃO

II.1 Maslow e a pirâmide das necessidades humanas

Nas décadas dos anos 50 e 60, a obra de Elton Mayo e sua resultante, a Escola de Relações Humanas, produziram uma série de desdobramentos, conforme já comentado anteriormente. Diversos grupos de estudiosos norte-americanos passaram, então, a dedicar-se ao exame do indivíduo e de suas motivações. Destes autores, destacou-se, em 1954, Maslow com sua obra Motivation and Personality 19/ ao qual o Capítulo I.3 já fez uma breve menção.

Seu enfoque é, basicamente, o seguinte: para Maslow, o indivíduo é um ente organizado e integrado 20/, que possui necessidades; porém, estas necessidades são componentes do todo, e não apenas de suas partes. A conceituação de Maslow significa entender a satisfação da fome não como um atendimento do estômago, mas sim como satisfação do indivíduo; a sensação de "estômago vazio" é um alerta para o estado do organismo, que poderia aparecer caso não fosse nutrido. Suas funções físicas e mentais - e não apenas sua função gastro-intestinal - mudariam caso ele não se alimentasse.

Nossos desejos e necessidades, para Maslow, encadeiam-se numa sucessão de meios e fins, de tal forma que o atendimento de um desejo ou necessidade sempre acaba mostrando que outros itens, igualmente importantes para o indivíduo, ainda terão que ser atingidos.

Raciocínio semelhante - não a respeito de indivíduo e de suas necessidades, mas sim a respeito do comportamento administrativo desenvolveu Simon 21/, em 1945, mostrando que, nas orga

19/ MASLOW, A.H., Motivation and Personality, N.York, Harper, 1954.
A segunda edição, revisada, foi publicada em 1970.

20/ Conforme obra citada em 19/, segunda edição, p.19.

21/ SIMON, Herbert, Administrative Behavior, N.York: McMillan, 1945; tradução da Fundação Getúlio Vargas, 1965, Comportamento Administrativo, Capítulo IV.

nizações, os fins são, na maioria das vezes, instrumentos para conseguir objetivos mais distantes, de modo a criar uma série ou hierarquia de meios e fins. Entre esta idéia e a de Maslow pode-se traçar um paralelo, pois este último diz ser o indivíduo um ente organizado, isto é, possuidor de um mecanismo estruturado e definido de relações do tipo causa-efeito. Este conceito de ente integrado, por sua vez, liga-se à idéia de enfocar a organização - por analogia aos indivíduos - a sistemas organizados, abordagem esta que, conforme veremos posteriormente, se constitui em outra corrente ou escola em Administração de Empresas (a Escola da Visão Sistêmica das Organizações).

Voltando às necessidades do indivíduo, Maslow relaciona-as com a particular cultura à qual pertence o ser humano. Contudo há, diz ele, diferenças muito grandes entre os desejos últimos e fundamentais de diferentes pessoas, da mesma maneira como existem diferenças entre os desejos conscientes do dia-a-dia. Assim é que duas culturas diferentes podem produzir diferentes necessidades decorrentes do mesmo desejo básico de auto-estima: "em uma sociedade, uma pessoa obterá auto-estima sendo um bom caçador; em outra sociedade, sendo um grande médico ou um audacioso guerreiro ou uma pessoa sem emoções, e assim por diante", diz textualmente Maslow 22/ .

As motivações, para o estudioso norte-americano, são interligadas, pois uma vez satisfeito um desejo, seu lugar é tomado por outro. Os seres humanos raramente atingem satisfações completas, salvo por períodos pequenos. E nesta interligação existe uma sequência de prioridades, já que ninguém pensará, ou se dedicará, a satisfazer suas necessidades de cultura se seu estômago estiver doendo de fome.

Ao estudar mais a fundo a questão da motivação, Maslow discute o conceito de instinto, definido como sendo aquele mecanismo através do qual o comportamento do indivíduo é dirigido em

22/ MASLOW, A.H., Motivation and Personality, N.York, Harper, 1954.

direção dos objetivos, guiado essencialmente pela hereditariedade. Nos animais os comportamentos ligados à fome, ao sexo, são instintivos, assim como o comportamento maternal. Porém à medida em que progredimos na escala evolutiva, segundo as teorias antropológicas, a ação instintiva cede lugar aos reflexos e impulsos hereditários, afetando ainda nossa motivação mas já sujeita à escolha entre objetivos alternativos: esta escolha é, em certa escala, racional e, portanto, influenciável pelo processo de aprendizagem e pelo meio cultural em que vivemos.

Noutra parte de seu livro Maslow fala de "motivações múltiplas", explicando que, da psicopatologia, se aprende que um determinado comportamento pode servir como "canal" a outros motivos. Exemplificando, diz que o desejo sexual em um indivíduo pode, em verdade, ser decorrente de um desejo de garantir a si próprio sua masculinidade. Então, nossas ações quase sempre são resultantes de um mecanismo complexo de motivos. Estes se interligam e, de acordo com alguns autores, tal malha é contínua no tempo, porém variável em suas características, de instante para instante.

A seguir, Maslow realça o fato de que nem todo comportamento humano é motivado, pelo menos não no sentido de busca de gratificações. Existem tendências ou sintomas neuróticos, diz ele, que não buscam gratificação mas sim proteção ou defesa; neste sentido, tais ações não tem metas propriamente ditas, a não ser prevenção contra possíveis injunções.

Feitas estas observações gerais, Maslow procura montar a sua "teoria da motivação humana", 23/ que ele classifica como "holístico-dinâmica" por ser uma fusão, de um lado, da postura holística 24/ de Wertheimer e da psicologia "Gestalt", e, de

23/ MASLOW, A.H., *Motivation and Personality*, N.York, Harper, 1954.

24/ Holismo, em *Biologia*, segundo o *Dictionary of Scientific and Technical Terms*, Mc Graw-Hill, é "a visão de que o todo de um sistema complexo, tal como uma célula ou organismo, é funcionalmente maior do que a soma de suas partes. Em Filosofia, segundo o *Novo Dicionário Aurélio*, holismo é a tendência, que se supõe seja própria do universo, a sintetizar unidades em totalidades organizadas.

outro lado, do dinamismo de Freud, Jung e Adler. Para Maslow, as necessidades fisiológicas, ou seja, as necessidades básicas, para a sua teoria de motivação, são os chamados impulsos fisiológicos. Contudo, a este conceito clássico deve-se acrescentar dois outros:

- (a) a idéia de homeostase, que em medicina significa "o estado de equilíbrio do organismo vivo em relação às suas várias funções e à composição química de seus fluídos e tecidos", 25/ por este fenômeno, o organismo tem auto-reações que procuram ajustar uma série de características fisiológicas aos seus padrões aceitáveis;
- (b) a idéia de "apetite", isto é, a mecânica através da qual o indivíduo tende a encaminhar suas escolhas de modo a suprir suas deficiências.

Em relação, então, às necessidades fisiológicas Maslow reconhece serem todas elas homeostáticas (isto é, são ajustes buscando a normalidade aceitável). Ele arrola, entre elas, o desejo sexual, as necessidades de dormir, de exercitar-se, de alimentar-se. É preciso assinalar, contudo, que tais necessidades podem servir de canais para todas as demais: alguém pode estar comendo com muita frequência para acalmar seu estado nervoso, e assim por diante.

Quando estas necessidades básicas não estão satisfeitas, boa parte da capacidade do indivíduo pode ser acionada para satisfazê-las: sua inteligência, a memória, hábitos, seus mecanismos receptores, os efeitos que podem ser criados, enfim, tudo, segundo Maslow, pode ser utilizado para que tais necessidades básicas sejam atendidas: a fome e a sede, por exemplo, tornam-se temíveis motivadores de ação, embora só atuem de tal forma para quem as esteja sentindo com intensidade.

25/ Segundo o Novo Dicionário da Língua Portuguesa, de Aurélio Buarque de Holanda Ferreira.

Após estarem as necessidades fisiológicas relativamente satisfeitas, outras necessidades começam a se tornar importantes, formando entre elas uma verdadeira hierarquia. 26/ Para Maslow, quando as necessidades fisiológicas são periodicamente satisfeitas, surgem em seguida as necessidades de segurança: significam elas ter estabilidade, proteção, estar livre das pressões geradas pelo medo, pela ansiedade, pelo caos. Poderão ainda tais necessidades de segurança, dependendo da particularidade da situação, significar um desejo ou uma carência de ordem, de leis, de limites.

Estas necessidades podem ser, segundo o autor, muito importantes e condicionarem totalmente o comportamento, de modo a levar o indivíduo a agir exclusivamente em função das mesmas, buscando atingi-las. Realça ele o fato de que a necessidade de segurança e os mecanismos criados para sua obtenção são de fácil observação no comportamento das crianças, pois a sua exteriorização permite melhor identificação; o adulto, com frequência, mascara sua busca por segurança através de diferentes maneiras. As crianças, pelo contrário, não se inibem ao exibir a razão de suas ações; assim, não relutam em chorar ao escutar o barulho do trovão; mais tarde, pela educação adquirirão conhecimentos para saber que aquele estrondo não lhes fará mal e deixarão de ter medo. Poderão ainda, ao crescer, ficar com vergonha de expressar seu medo e ocultá-lo, disimulando suas relações exteriores.

Ainda desenvolvendo o exame do comportamento das crianças quanto à busca de segurança, o Prof. Maslow realça o fato de que, para elas, certos eventos geram uma brusca mudança de atitudes: num instante de dor aguda, causada, por exemplo, por uma cólica de estômago, a criança pode desenvolver um forte sentimento de medo, de insegurança, ficando assustada e deixando de alimentar-se convenientemente por vários dias; esta reação poderá, então, gerar uma demanda (adicional) de proteção que antes não existia. As crianças também se sentem inseguras quando o mundo, à sua volta, está desestruturado: existem evidências de que se sentem mais

26/ MASLOW, A.H., *Motivation and Personality*, N.York, Harper, 1954.

seguras quando o seu meio-ambiente está organizado, providenciando a cobertura regular para as suas necessidades. Maslow aponta algo que nos parece muito evidente: o apoio central, em termos de segurança, para as crianças, é a família - separação, divórcio, morte dos pais são elementos geradores de muita insegurança, incerteza e medo.

A insegurança (isto é, o sentimento gerado pela falta de segurança) causa reações nos indivíduos, mobilizando-os tanto menos vagarosamente quanto maior for a perturbação que os afetou. A reação dá-se na direção de recuperar a segurança perdida e, em certas circunstâncias, pode criar instabilidade e insegurança em outras áreas.

No indivíduo adulto a insegurança da criança poderá também ocorrer: o neurótico, diz Maslow, "pode ser descrito muito adequadamente como sendo uma pessoa crescida que manteve suas atitudes de criança em relação ao mundo". ^{27/} Ele poderá, no fundo, agir como se fosse uma criança da qual se retirou a comida ou a quem se ameaçou bater. Diz ainda o autor que uma forma de neurose na qual a busca pela segurança é muito evidente é a neurose compulsivo - obsessiva. Por esta, a pessoa tenta ordenar e estabilizar o mundo de modo a querer fazer com que tudo aquilo que não é ordenado, não é estável, não apareça, não ocorra. "Cerca-se, então, de todas as cerimônias e regras formuladas". ^{28/}

A esta altura, seria conveniente que fizessemos uma ressalva ao leitor menos familiarizado com a literatura de administração de empresas; as idéias relativas à busca de segurança, que Maslow trata tão bem em relação ao indivíduo, aplicam-se, por um paralelismo muito conveniente, às organizações, ao menos por duas razões: a primeira é a de que as organizações são criadas, geridas e mantidas por indivíduos, os quais estão submetidos potencialmente a toda a escala de necessidades de que trata Maslow; a segunda razão é que, tanto como para o indivíduo, a satisfação

^{27/} MASLOW, A.H., *Motivation and Personality*, N.York, Harper, 1954.

^{28/} MASLOW, A.H., N.York, Harper, 1954.

das necessidades da organização é elemento vital para a sua so brevivência, a qual, a longo prazo, constitui-se possivelmente em seu propósito de maior hierarquia.

Para Maslow, a próxima necessidade do indivíduo, após as fisiológicas e as de segurança, é expressa pelo desejo de pertencer e de ser amado, o qual pode ser entendido como a vontade de possuir amigos, de ter quem nos queira bem, a necessidade de posuir um lugar num grupo de pessoas, de ser apreciado e de ter quem nos apoie e prestigie. Realça ele o fato de que as pessoas que são obrigadas a frequentemente se deslocarem, por exemplo em função de seus empregos, sentem com maior intensidade esta necessidade de pertencer e de ser amado.

A propósito das diferentes maneiras que um indivíduo pode ter ao se relacionar com o meio-ambiente, o sociólogo americano Etzioni, 29/ estabelecendo um continuum 30/ dos tipos de participação, classifica a participação transitória, acima exemplificada, em sua tipologia, como do tipo alienativo: nela as relações entre indivíduos, ou entre o indivíduo e as organizações não criam maiores vínculos, não ocorrendo engajamento; a relação participativa do tipo alienativo, ocorre entre estranhos, onde pode surgir um sentimento de não-confiança e até mesmo de hostilidade. No outro lado do continuum, para Etzioni existe a participação moral, referido o termo "moral" como designativo da orientação do indivíduo em face à organização a que pertence. Para este sociólogo, a participação moral indica uma orientação positiva de elevada intensidade: os paroquianos em relação à igreja, ou os seguidores em relação ao líder, constituem exemplos

29/ ETZIONI, Amitai, Análise Comparativa de Organizações Complexas, tradução de 1972 para o português por J.A.P.Cavalcanti, Zahar Editores, R.Janeiro, pp.38 e seguintes; original americano A Comparative Analysis of Complex Organizations, 1966.

30/ O termo continuum é muito usado na literatura moderna dedicada ao estudo das organizações, no sentido de se referir a uma variável continua, da qual por simplificação se estuda apenas alguns intervalos discretos, como por exemplo os extremos e o centro.

deste tipo de participação. No centro do continuum, o autor coloca o que ele chama de participação calculista, na qual as orientações, quer positivas, quer negativas, são de baixa intensidade. Como exemplos, diz Etzioni, temos as relações entre empresários no capitalismo moderno e as relações comerciais de certa constância.

A carência que os indivíduos possuem desta vida em grupo -de pertencer a um time, de ter sua própria equipe- diz Maslow, é normalmente subavaliada pelos estudiosos e tem-se agravado pela quebra de grupos tradicionais, pela mobilidade da nova sociedade industrial, pela dispersão da família em nossos dias, pelo intervalo existente entre as gerações, pelo crescimento da velocidade de transformação das coisas no Século XX, pelas chamadas mudanças tecnológicas. Para esse autor, qualquer boa sociedade precisa satisfazer esta necessidade de pertencer " para sobreviver e ser saudável". 31/ Do contrário, ocorrerão desajustes e situações socialmente patológicas.

Após as necessidades de natureza fisiológica, as relativas à segurança e a necessidade de pertencer, para Maslow vem, em termos de quarta prioridade, a necessidade de estima. Esta é expressa pelo desejo, quer de estima por terceiros, quer pela auto-estima. Nesta categoria classificam-se nossos desejos por reputação ou prestígio, status e reconhecimento, isto é, saber que somos úteis neste mundo.

A satisfação destes sentimentos poderá tornar-nos fortes, confiantes, capazes. Pelo contrário, a não-satisfação deles poderá deixar-nos deprimidos, complexados, pode nos levar a acharmos-nos desprezíveis e minúsculos, a crer que a nossa contribuição não tem o menor valor ou importância.

A propósito da ausência deste sentimento de auto-estima,

31/ MASLOW, A.H., Motivation and Personality, N.York, Harper, 1954.

diz Barnard, em sua obra clássica, 32/ "Observamos que as pessoas que não tem senso de si próprias, que tem falta de auto-respeito, que acreditam que o que fazem ou pensam não é importante, que não tem nenhuma iniciativa, constituem-se em problemas, em casos patológicos, não pertencem a este mundo, são inadequadas para cooperação".

A última das necessidades, na escala de Maslow, é a necessidade de auto-realização. Um músico dedicado que não esteja tocando, um artista que não esteja praticando sua arte, um entusiasta jogador de futebol que não jogue, constituem exemplos de pessoas que não estão satisfazendo esta necessidade de auto-realização. Evidentemente, ela só passa a ser preponderante após as demais necessidades estarem razoavelmente satisfeitas.

Comentando o conjunto das cinco necessidades básicas (fisiológicas, de segurança, de pertencer, de estima e de auto-realização), Maslow frisa que, em verdade, não há uma sequência rígida entre elas. Além disso, de indivíduo para indivíduo, a prioridade ou a própria ordenação podem variar; é possível que para alguém o sentimento de auto-estima seja muito mais importante do que o sentimento de pertencer.

Outra ressalva que Maslow faz é de que tais necessidades não devem ser entendidas, quanto às suas ocorrências, como se fossem depósitos interligados, nos quais um só começa a receber atenção após o outro estar totalmente satisfeito. Em verdade, diz ele, podemos estar parcialmente satisfeitos quanto a todas estas e, simultaneamente, parcialmente insatisfeitos. Além disto, estas necessidades podem assumir - e de fato assumem - aspectos conscientes e aspectos inconscientes, sendo mesmo muito frequente esta segunda forma para a maioria das pessoas.

Conforme já frisamos, existe ainda a influência da especificidade da particular cultura, ou meio-ambiente no qual vivemos,

32/ BARNARD, Chester, *The Functions of the Executive*, 1938, Harvard Press, p. 13. Há tradução para o português.

de modo que, de um meio para outro, os pesos relativos das diferentes necessidades poderão mudar.

Termina Maslow ressaltando que o comportamento dos indivíduos não é exclusivamente propellido pelas suas necessidades básicas, ocorrendo outros elementos de motivação, bem como o comportamento quase sempre é movido através de mais de um canal, quer de motivos quer de não-motivos.

II.2 Herzberg e os fatores de "higiene" em motivação

Ainda na década de 1950, nos Estados Unidos, mais um estudo do enfoque comportamental das organizações se destacou, ao lado de McGregor, Maslow e outros: Frederick Herzberg, professor de Psicologia da Western Reserv University. Em seu livro, publicado em 1959, 33/ Herzberg estuda a motivação sob outros ângulos, confrontando-a com o que batiza de higiene, em analogia aos cuidados que devem ser tomados em relação à saúde.

Em Medicina os fatores de higiene não curam doenças mas sim as previnem. Ao filtrarmos a água para beber, ao tomarmos cuidados de assepsia, ao depurarmos o ar de uma sala, não estamos eliminando as doenças que já ocorreram, e sim diminuindo a chance de novas ocorrências. No trabalho, a melhoria de certas condições (que Herzberg chama de fatores de higiene), não garante e não leva necessariamente a maiores níveis de satisfação de quem trabalha em tal ambiente. Assim é que, se melhorarmos as condições de supervisão, a qualidade das relações interdepartamentais, as políticas da companhia, as práticas administrativas e, em certa dimensão, as condições físicas e o salário, com tais melhorias a empresa não garantirá, necessariamente, níveis mais elevados de satisfação.

Porém, pelo contrário, quando tais fatores de higiene, em lugar de se tornarem melhores, pioram, caindo a níveis que os empregados já não aceitam sem contestação, então a insatisfação co

33/ HERZBERG, Frederick et al., Motivation to work, N.York, John Wiley & Sons, Inc., 1959 (2a. ed.), Cap. 12, pp. 113 e seguintes.

meça a se manifestar. Em outras palavras, a melhoria dos fatores de higiene não aumenta a satisfação, não motiva, mas a sua piora traz a insatisfação.

Para Herzberg os fatores que geram motivação nos indivíduos que trabalham em empresas são outros, distintos de seus fatores de higiene: pelo contrário, diz, não é a motivação criada pelo meio que o rodeia que propela o homem em direção ao trabalho; é, precisamente, atingir eficientemente uma meta ou parte final de um trabalho que leva a motivação para novos desafios: são os fatores do próprio trabalho que funcionam como motivadores e não as condições externas a ele. Embora ambas categorias de fatores preencham suas respectivas necessidades, apenas uma delas tem a propriedade de gerar motivação. A manutenção e melhoria dos fatores de higiene podem apenas prevenir a ocorrência de insatisfação e baixo desempenho no trabalho, sem contudo garantir a ocorrência daquele algo mais que o empregado dá quando está efetiva e positivamente motivado.

O movimento de relações industriais, que se intensificou nos Estados Unidos nos anos 50, como desdobramento da corrente de relações humanas, objetivava, através da obtenção de atitudes mais positivas no trabalho entre subordinados e superiores, aumentar o desempenho das empresas. Estes programas melhoraram essencialmente as "condições de higiene", elevando a eficiência apenas nos casos de tarefas repetitivas, onde a potencialidade de ação dos fatores positivos era pequena. Já para motivar um engenheiro de modo a levá-lo a concepções técnicas melhores, os fatores de higiene teriam pouco alcance.

Dentre os fatores de higiene, Herzberg discute o caso do salário e o que ele representa. Como um fator de higiene, o mecanismo do salário atua de duas maneiras distintas, ao ser pressionado (relativamente) para níveis maiores: em primeiro lugar, o empregado desenvolve certas expectativas de atingir determinados padrões econômicos, e, se o salário não é suficiente, frustra-se por não atingí-los; em segundo lugar, o empregado, desenvolvendo comparações com pessoas do seu relacionamento e meio-ambiente, po

de chegar à conclusão de que o que ganha representa um pagamento injusto em relação a tal referencial. Nestes dois sentidos, o salário é bem um fator de higiene, pois contribui para gerar insatisfação quando as condições são vistas de modo desfavorável.

Em outro capítulo de seu livro 34/Herzberg diz que a literatura realçava a interpretação de que os fatores que influenciam as atitudes no trabalho, ao serem aumentados ou diminuídos, criavam respectivamente, aumentos ou diminuições na satisfação, num único continuum. Não é isto que ocorre, contudo. Satisfação e insatisfação não são dimensões opostas de uma só escala, mas sim dimensões de duas escalas diferentes. Assim, existiriam os fatores positivos atuando apenas numa direção, na escala da satisfação, e os fatores negativos atuando na outra escala, a da insatisfação. A inexistência de fatores positivos não levaria à insatisfação, assim como a inexistência de fatores negativos não geraria a satisfação.

Os fatores de higiene, anteriormente caracterizados, são atuantes principalmente na escala de insatisfação, enquanto que os fatores do próprio trabalho operam como fatores positivos, atuando na escala da satisfação.

Quais são as conclusões finais de Frederick Herzberg ? Ele crê que o significado do trabalho sofreu uma mudança radical na história da civilização. Na sociedade primitiva, 70% a 80% do trabalho das pessoas era gasto na busca de alimentos, com vistas a garantir a sobrevivência. Ademais, a sociedade primitiva era rígida e não deixava muitas oportunidades para o indivíduo ser ele próprio. Com o advento da máquina, começou a crescer a importância da divisão do trabalho e cada vez mais uma crescente parcela da população passou a estar ligada às atividades de que dependiam, mas com as quais não satisfaziam completamente suas aspirações. Apenas uma pequena parte, a dos artesãos, podia exercer suas melhores habilidades e delas extrair grande satisfação

34/ HERZBERG, Frederick, Motivation to work, N.York, John Wiley & Sons, Inc. 1959, cap. 11, p. 107-109.

peçoal. A ocorrência da máquina tirou, crescentemente, a possibilidade de exercer destreza aos operários, tornando suas atividades repetitivas.

Surge, paralelamente, uma nova classe, a dos profissionais e gerentes, envolvidos em tarefas especializadas e de supervisão; esta nova classe, em relação aos trabalhadores, passa a ser privilegiada, restando para aqueles o tratamento rotulado como de higiene.

Nos dias atuais, nos países altamente industrializados onde o fenômeno da pobreza é bastante mais raro, toma corpo o conflito que Durkheim 35/ designa de "anomia": a condição das pessoas que, possuindo ideais e sentido ético, são obrigadas a compromissá-los no decorrer de suas atividades, ocorrendo uma alienação entre seus valores e as realidades nas quais eles se inserem. Esta anomia fica agravada pelo estado e condições da vida nas cidades; o tamanho e a complexidade das cidades de nossos dias abafa e dificulta a relação entre as pessoas e este efeito se superpõe ao primeiro.

Ainda como fator agravante da alienação aparece a burocracia, entendida como o mecanismo organizacional das grandes empresas, com suas estruturas, regras e procedimentos, estereotipando e despersonalizando a ação individual.

A resposta das organizações tem sido bem o sentido de resposta adaptativa: o movimento de relações humanas, o estudo das teorias de motivação, como o próprio Herzberg diz, têm o significado de: "nós o trataremos bem esperando que voce trabalhe sinceramente para nós", 36/

35/ DURKHEIM, Emile, 1933, On the Social Division of Labor in Society, N. York: McMillan; citado na obra de Herzberg indicada em 33.

36/ HERZBERG, Frederick, Motivation to work, N. York.

A continuidade destas idéias tem, inclusive, levado os estudiosos a tratar da questão da participação, levantando com ela uma grande controvérsia: o movimento rumo a uma democracia industrial, diz Herzberg, "tem para uns a força de uma nova religião, e para outros a de uma charlatanice".

Quais são as sugestões de Herzberg para o quadro que traçou? Preconiza ele, em essência, uma aproximação positiva e não negativa em relação às questões de moral. Não que as medidas de higiene não sejam necessárias, elas o são; porém, não podem ser um fim em si próprias, desviando a ação dos elementos realmente motivadores. A ação teria que se dirigir para aqueles objetivos e coisas que estão diretamente ligados ao trabalho: a maneira como eles se estruturam, medidas que os tornem mais interessantes, adequada seleção em função do indivíduo e das tarefas, o estilo de supervisão, a exploração de possibilidades de participação, programas de saúde mental seriam algumas possibilidades para pesquisas posteriores.

II.3 Argyris e o Conflito entre o Indivíduo e a Organização

Na linha da Escola Comportamental e dos estudos sobre organizações, a década dos anos 50 marcou história nos Estados Unidos. Neste sentido, Chris Argyris se constitui em importante referência. O professor da Universidade de Yale procurou, em 1957 ^{37/}, reunir e estruturar a pesquisa e os estudos até então existentes sobre o comportamento humano nas relações entre pessoas e organizações.

Em sua obra clássica, Personality and Organization, Argyris consegue fazer uma abordagem estruturada das relações entre o indivíduo e os sistemas organizacionais, caracterizando o conflito que surge entre estas duas entidades. Para isto, parte do estudo da personalidade humana, passa ao exame da organização formal e então estuda suas inter-relações.

^{37/} CHRIS ARGYRIS, Personality and Organization, N.York: Harper & Row, 1957, trad. da Ed. Reues Ltda., Personalidade e Organização, R.Janeiro.

No estudo do indivíduo, Argyris diz que suas partes sustentam o todo, mas este é algo diferente da mera acumulação das partes, sendo assim uma "organização" das mesmas, em uma constante busca de equilíbrio com o meio-ambiente (o qual é mutável e dinâmico), com vistas a, nele, sobreviver. *o tema de Compe de humin.*

O indivíduo, por sua vez, possui energia mental, isto é, a força, o ímpeto que o faz pensar, montar planos, analisar, agir. Esta energia, desenvolvida a nível psicológico é variável e mutável. Dependendo de seu estágio e de sua direção, diferentes comportamentos reais poderão ocorrer. Essa energia psicológica não se relaciona, necessariamente, com a energia física, podendo um indivíduo estar fisicamente depauperado e mentalmente ativo.

A origem desta força mental, segundo os pesquisadores, vem de uma cadeia complexa de necessidades ou motivos, entendidas aquelas como objetivos que condicionam comportamentos com vistas à satisfação. As necessidades podem ser conscientes e inconscientes, interiores e exteriores, sociais e fisiológicas. Para fazer tais necessidades, a personalidade desenvolve aptidões que condicionam e modificam a conduta humana: aptidões de conhecimento, de atividade motora, emocionais.

A estrutura da personalidade (isto é, sua organização) garante, dada a sua unicidade, a característica do indivíduo, que o diferencia de todos os demais. O conflito, a ansiedade, a frustração, o malogro, são situações que funcionam como ameaças à personalidade, implicando em reações de defesa.

Os mecanismos de proteção criados pela personalidade podem exteriorizar-se através da agressão, da culpa, de mudança da escolha, da negação dos fatos que geraram o conflito, da repressão do problema (deixando de reconhecê-lo), da inibição (conscientemente não atuamos), da racionalização (desculpas inventadas para disfarçar), da identificação com outros, da projeção (a questão não é comigo, é com ele), da vacilação, da ambivalência, de lapsos verbais.

No estudo da personalidade, Argyris indica quais as mutações da personalidade em busca de autorealização, que o quadro abaixo resume 38/ :

<u>A criança começa com:</u>	<u>O adulto visa sua:</u>
1. Passividade	Atividade
2. Dependência dos demais	Independência relativa
3. Conduzir-se de poucas maneiras	Conduzir-se de diversas ma neiras
4. Interesses caprichosos, ocasio nais, superficiais	Interesses importantes, es truturados
5. Perspectiva de curto prazo	Ampla visão, com exame do longo prazo
6. Posição de subordinação	Posição igual ou superior à de seus semelhantes
7. Ausência de autoconhecimento	Conhecimento e controle de si próprio

Estudando a organização formal. Argyris crê em sua racionalidade, isto é, acredita que ela atua com base em planos e com sua ação norteadas por padrões lógicos, com vistas a atingir um conjunto de objetivos, para os quais se estruturou. Embora Argyris cite Simon, é conveniente lembrar que, para este último autor, a racionalidade organizacional é sempre parcial e fragmentada 39/. Isto porque ela exige um conhecimento completo das implicações de todos os caminhos possíveis e esse conhecimento não só não é possuído como também implica em se avaliar coisas e situações futuras de modo completo, o que, em verdade, não é possível.

Em outras palavras, a organização formal, para agir de maneira totalmente racional teria que conhecer à cada instante, onde houvesse mais de uma maneira de agir, todas as alternativas possíveis de ação, as quais, pelo menos teoricamente, são muito nume

38/ Adaptado com base na obra CHRIS ARGYRIS, Personality and Organization, N.York, Harper & Row, 1957.

39/ Vide a propósito, HERBERT SIMON, Administrative Behavior, 1945, N.York, McMillan; tradução para o português Comportamento Administrativo, 1965, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Capítulo V.

rosas, digamos, infinitas. Ao abandonar, para tornar possível e prático o confronto entre os caminhos, um grande número de possibilidades, automaticamente a organização está sendo apenas e restritamente semi-racional, pois talvez, entre as muitas alternativas abandonadas, estivesse uma que fosse melhor do que as analisadas.

A busca da racionalidade pela organização, contudo, é contínua. E para tanto a empresa se estrutura, se processualiza, se prepara para uma série de possibilidades. E desta estruturação surge o que Argyris chama de "incongruência básica" entre a personalidade e a organização formal, ponto de vista este que impede (ou pelo menos dificulta) a chamada "integração" que McGregor propunha, ao preconizar o uso de sua "Teoria Y".

Esta incongruência básica aparece e se agrava na medida em que a organização obriga o indivíduo a se submeter a seus procedimentos, rotinas, regras, tornando-o submisso, obrigando-o a ter curta perspectiva temporal, fazendo-o atuar sob fortes controles e, portanto, com pouca margem de liberdade de ação. Este conflito se agrava com a rigidez da estrutura, com a mecanização, e, do ponto de vista da pessoa, com o crescer do nível intelectual do indivíduo.

A reação do indivíduo à organização se faz numa linha adaptativa: ele precisa de seu trabalho para sobreviver, não pode mudar (ao menos com profundidade) a maneira de ser da organização, acaba restando-lhe adaptar-se. A mudança de empresa não lhe resolve o conflito, em essência, já que na nova empresa o conflito surgirá sob novas (ou não) roupagens. A subida na hierarquia lhe trará mais poder, ampliará as vantagens auferidas, dar-lhe-á maiores desafios, permitindo-lhe maior espaço de liberdade. É um caminho, e muitos indivíduos a ele se dedicam com todo afinco. Porém, nem todos têm lugar para cima, as posições cada vez são em menor número quando se sobe. E ainda há a contrapartida do crescimento da responsabilidade assumida, que assusta a muitos.

A não-solução do conflito básico conduz o indivíduo à

frustração, gera mecanismos de defesa, cria uma contra-cultura. Esta, por sua vez, manifesta-se através do apoio recíproco dos indivíduos, que reconhecem a opressão do sistema formal às suas personalidades. Ao nível pessoal, poderão ainda desenvolver apatia, comportamentos de defesa contra a organização, criação de mecanismos de fuga, desinteresse e, mesmo, sabotagem. É a resposta da personalidade contra a organização.

Não ocorrendo a apatia, o desinteresse do subordinado, outro fenômeno poderá surgir: a competição e a rivalidade entre os próprios empregados que, por trás de mecanismos diversos, muitas vezes bem dissimulados, por vezes dedutíveis a partir das brincadeiras irônicas, disputam entre si posições em relação ao líder, com vistas a ascender na organização e no ganho de poder. Este líder pode ser o formal ou o informal, conforme Etzioni ^{40/} caracteriza: o líder formal ocupa posições na organização e delas deriva o seu poder formal, ao passo que o líder informal exerce o poder emanado de sua pessoa, sem que seja oficial; ambos os poderes, o formal e o informal, podem concentrar-se numa mesma pessoa, a qual poderá exercer sua forma hierárquica sobre seus subordinados influenciando as demais pessoas a partir do poder informal.

A administração, por sua vez, poderá ser afetada pela disputa de poder entre os seus participantes que, passando a atuar muito mais em busca de satisfazer seus próprios interesses, prejudicam a caminhada rumo às metas organizacionais, ou seja, às metas formais do sistema. Neste caso, lembra Argyris, a organização poderá responder aumentando o nível de controles, de formalização e de estruturação, no sentido de limitar os desvios que estão ocorrendo. E, assim, poderá também aumentar a incongruência e o conflito entre o indivíduo e a organização, conflito este para o qual Argyris não vê uma solução plena, mas apenas alguns caminhos atenuantes, tais como a modificação da natureza da estrutura formal, a redução da liderança autoritária, a diminuição dos controles administrativos, a ampliação do campo das tarefas.

^{40/} ETZIONI, Amitai, *Análise Comparativa de Organizações Complexas*, 1972.

Quais são as conclusões finais de Argyris ? Estas podem ser melhor expostas a partir de mais recente artigo deste autor, 41/ publicado em revista especializada em Ciências Administrativas da Universidade de Cornell, nos Estados Unidos, e a seguir resumido nos seus pontos principais:

- . As organizações, sendo entes complexos, em busca de atingir metas, são forçadas a dividir-se em unidades, as quais têm que ser geridas por pessoas;
- . As pessoas são indivíduos que buscam independência, visão temporal, desenvolver habilidades adicionais;
- . A interação da organização com a personalidade pode ocorrer em uma vasta faixa de possibilidades, mas na medida em que a empresa se estrutura, torna-se mais complexa em tecnologia, e, portanto, com mais controles, o que força o indivíduo de volta às suas dimensões de infância;
- . Desta maneira, cria-se uma incongruência entre as metas da organização e as necessidades do indivíduo, levando-o à frustração, falhas psicológicas e conflito;
- . Este conflito agrava-se com:
 - menor nível hierárquico;
 - com o crescer da interferência direta da liderança;
 - com o crescer dos controles.
- . As respostas alternativas dos indivíduos repousam em:
 - forçar a organização a mudar;
 - aumentar seu poder e controle (por exemplo: por criação ou ação dos sindicatos);
 - sair e mudar periodicamente de empresa;
 - ficar, porém desligar-se psicologicamente;
 - ficar apático, isolado, indiferente.

41/ CHRIS ARGYRIS, "Personality and Organization Theory Revisited", Administrative Science Quarterly, June 1973, p. 141.

- Uma das maneiras de atenuar o conflito, para Argyris, entre outras, é o enriquecimento e alargamento das atividades 42/ ; permitir aos empregados oportunidades em tarefas que lhes possibilitem comportamentos mais adultos , com maior nível de autoregulação, participação e autoajuste.

Com o leitor nota, Argyris identificou claramente o conflito organização-indivíduo, mas não conseguiu resolvê-lo, buscando então sua atenuação. Contudo, a operacionalização desta estratégia de diluição parece-nos complexa, especialmente na medida em que as empresas crescem e se tornam mais sofisticadas. Este assunto, ao ser examinado com maior profundidade, desloca o estudo do campo das organizações para os da Sociologia, Economia e Política.

Aliás, todo estudo de teoria das organizações que se alarga quanto ao horizonte focalizado e se aprofunda em termos da análise do tema, esbarra com as fronteiras de tais ciências. Com a Sociologia, na medida em que um sub sistema ligado à uma empresa faz parte de sistemas maiores e mais complexos da própria Sociedade como em todo.

Com a Economia, porque as questões empresariais são, em essência, econômicas, envolvendo produção, fluxo de bens e serviços e rédito (lucro) econômico; e finalmente com Política, porque ao questionarmos algumas questões críticas envolvendo a organização formal e o indivíduo, entraremos no estudo das relações entre os componentes de um sistema político.

Estas considerações são importantes em nosso entender, para que o leitor em teoria das organizações não perca de vista o referencial maior.

42/ Esta expressão é a tradução para o que, em ciência comportamental, se convencionou chamar de "job enlargement or enrichment".

II.4 Likert e o "princípio das relações de suporte ao valor pessoal"

Em 1961, após a publicação de Personality and Organization, de Chris Argyris (1957), prosseguindo na linha dos estudiosos das questões organizacionais sob o prisma do indivíduo, surge nos Estados Unidos, Rensis Likert com o seu "princípio das relações de suporte" e a idéia de "elo de ligação" 43/ .

Em sua obra New Patterns of Management, Likert procura mostrar as vantagens de um novo e melhor sistema de gestão das empresas, baseando-se em duas generalizações, ambas, frutos de observações e pesquisas sobre o mundo industrial e governamental americano: 44/

- (a) Os supervisores e gerentes americanos que atingem as maiores produtividades, os custos menores e os maiores níveis de motivação e satisfação de seus subordinados adotam um padrão de liderança diferente do que empregam os gerentes que atingem níveis de eficiência menores;
- (b) Embora tais gerentes muito eficientes estejam à parte da diferença existente em seus procedimentos em relação ao comportamento usual (clássico) de supervisão, suas idéias e maneiras de agir não foram, contudo, traduzidas numa nova teoria de organização e gestão.

Baseado nestas duas observações da realidade norte-americana, Likert propõe-se, em seu livro, a moldar as características gerais desta nova teoria. Para ele, seriam quatro os pontos fundamentais de sua proposição:

43/ RENSIS LIKERT, New Patterns of Management, N.York: McGraw Hill, 1961. O termo "princípio das relações de suporte" é tradução de "Principle of Supportive Relationships". A expressão "elo de ligação" é a tradução de "linking pin".

44/ RENSIS LIKERT, New Patterns of Management, N.York, McGraw Hill, cap.8, 1961.

- 19) O desempenho global, numa organização, cresce quando existe na mesma um movimento preponderante de atitudes favoráveis de cada membro da organização em relação aos demais, bem como em relação à própria organização, espelhando assim um clima de confiança recíproca;
- 29) Este estado de alta motivação deve ser atingido pelo direcionamento efetivo de toda "força motivacional" que possa afetar positivamente o desempenho da organização. Para tanto, dever-se-ia usar os demais motivos, além dos de natureza econômica, tais como:
- . os motivos do ego: o desejo de obter um senso de valor próprio e importância;
 - . os motivos ligados à segurança;
 - . o desejo do ser humano de desenvolver novas experiências;
 - . e, depois, também, os motivos econômicos.
- 39) Dado que as organizações são sistemas sociais compostos por grupos de trabalho que se interligam, devem ser desenvolvidas atitudes de confiança entre subordinados e superiores a fim de propiciar integração e coordenação eficientes entre os diversos níveis hierárquicos; igualmente, um adequado fluxo de comunicações deve ser mantido entre as diferentes partes da organização, de modo a mantê-las informadas das questões relevantes;
- 49) As medidas de desempenho deverão ser principalmente utilizadas para autocontrole, em lugar de criar-se controles hostis às pessoas. No sistema clássico de gestão se exerce controle através de uma postura autoritária, como uma fiscalização, na presunção de que a certeza é de ocorrência de falhas. Esta atitude é antipática e desmotivadora.

Estabelecidos os fundamentos do que chamou de "novos padrões de gestão", Likert passa a questionar quais seriam as propriedades que um líder deveria ter em relação a seus subordinados para que pudessem desenvolver comportamentos compatíveis com

os "novos padrões". Em outras palavras, como os subordinados veriam tais superiores ? Diz o autor que os subordinados os veriam como um apoio, muito mais amigáveis do que hostis, gentis, mas firmes, nunca ameaçadores, sempre interessados em tratar bem as pessoas, mostrando e tendo sempre confiança nos indivíduos, as sistindo com especial cuidado os seus subordinados que não atingiram padrões aceitáveis de desempenho.

Para poder estruturar tais atitudes em relação aos demais seres humanos, o líder deveria aplicar o "princípio das relações de suporte", o qual é enunciado da seguinte maneira:

"Os processos de liderança e os demais processos da organização devem assegurar a máxima probabilidade de que, em todas as interações e relações com a organização, cada membro dela participante atue e veja sua experiência como um suporte para construir e manter seu senso de valor pessoal e o sentido de sua importância". 44/

A experiência pessoal, para Likert, é vista pelo indivíduo que trabalha para a empresa como sua contribuição pessoal ao sistema do qual participa, através da qual sua vivência, sua particular e pessoal acumulação de conhecimentos sobre a realidade é a ela, empresa, oferecida. Pois bem, pelo "princípio de relações de suporte", a empresa deve prestigiar este tipo de apoio do indivíduo ao sistema organizacional, fazendo dele um importante fator de sucesso da própria organização na busca e consecução de seus objetivos.

A operacionalização deste princípio para Likert deve ser feita através dos grupos de trabalho, os quais, para este estudioso de organizações, constitui-se na unidade central das ações da empresa. Diz ele que o sentimento de valor pessoal é transmitido às pessoas precisamente pelos indivíduos que as cercam e que com elas trabalham; quando ocorre esta transmissão a pessoa que recebe tais mensagens sente-se gratificada pela sua conduta e tende a reforçá-la. Desta maneira, um sentimento de lealdade se desenvolverá em cada grupo, conduzindo-o crescentemente na busca

de maior desempenho e, na sua obtenção, de maior satisfação pessoal.

Para manter coerência ao longo de toda estrutura organizacional, Likert cria e sugere a idéia de "elo de ligação" (linking pin). Assim, por este efeito, um supervisor, recebendo apoio (isto é, suporte) de seus subordinados, em termos de suas recomendações, iria transmiti-los à linha hierárquica imediatamente superior, ou seja, ao seu gerente, a ele aportando a experiência de seus próprios subordinados, aliada à sua. Desta maneira, funcionaria como um elo de ligação ascendente, no exercer de suas funções de supervisão e, portanto, ao transmitir as deliberações de seu superior aos seus subordinados, estaria complementando seu papel de elo de ligação.

Quais são, para Likert, as principais diferenças entre o sistema de atuação por ele proposto e o sistema convencional, clássico, de relações entre os indivíduos ao longo da hierarquia ?

No sistema clássico o superior atua independentemente com cada subordinado; estes, com o tempo, adquirem o hábito de reterem as informações para seu próprio proveito, ou às vezes "oferecendo-as" ao seu superior, isto é, manipulando-as. No modelo do "linking pin" o trabalho é essencialmente grupal, as informações têm livre circulação entre as pessoas, direta ou indiretamente envolvidas, os conflitos interpessoais são usados de maneira construtiva, como uma alternativa para tornar a organização saudável e dinâmica. Para isto, os canais básicos de resolução de conflitos devem ser constituídos pelos próprios grupos e pela interação entre eles.

À abordagem de Likert quais as críticas que hoje são feitas ? Sua proposição, conhecida amplamente com o nome de "Sistema 4", resume-se em desenvolver, nas organizações:

1. alto grau de cooperação na equipe;
2. envolvimento nas decisões;
3. união completa da organização formal e informal; e

4. estabelecimento de auto-controle para medida de desempenho.

Contudo, esta coerência entre o indivíduo e seus objetivos pessoais, de um lado, e a organização e suas metas, de outro lado, não é tão fácil de ser alcançada. A tão desejada congruência pode, quando muito, surgir nas organizações "normativas" da classificação de Etzioni. ^{45/} Recordando, para aquele autor as organizações classificam-se nas seguintes categorias gerais:

- coercitivas, como por exemplo instituições correcionais, campos de prisioneiros, certos tipos de hospitais;
- utilitárias, nas quais a recompensa é o principal meio de controle sobre os níveis inferiores; de um modo geral, as empresas privadas enquadram-se nesta categoria;
- normativas, nas quais a orientação dos participantes para com a organização é principalmente caracterizada pelo auto engajamento entre o participante e a organização.

Etzioni diz que a participação dos indivíduos ^{46/} nas organizações ocorre apenas de uma maneira congruente quando o comportamento dos participantes: (i) sendo alienativo, dá-se nas organizações coercitivas; (ii) sendo calculista, dá-se nas organizações utilitárias; e (iii) sendo moral, dá-se nas normativas. Nestas últimas o engajamento irá, portanto, fundamentar-se na identificação com a autoridade e com a própria organização, do tipo que ocorre entre líderes e seguidores, professores e discípulos, vigários e paroquianos devotos.

Então, segundo o professor Etzioni, nas organizações utilitárias, e no caso particular que estamos focalizando, o das empre

^{45/} ETZIONI, Amitai, *Análise Comparativa de Organizações Complexas*, cap. II e III, p. 31-102, 1972.

^{46/} Vide o desenvolvimento apresentado em II.1, a propósito dos tipos de participação que os indivíduos desenvolvem em relação à organização.

sas de negócios, a adesão pelo profissional se faz de maneira calculista, sendo de um modo geral de baixa (ou no máximo, de média) intensidade: o subordinado nem se rebela fortemente (na regra geral), nem se lança com todo (todo !) despreendimento rumo à busca dos objetivos da empresa. Contudo, como observa também Etzioni, na medida em que, na empresa privada, o funcionário sobe na hierarquia (a qual abrange desde o trabalhador sem qualificações até os membros do conselho de administração), a natureza de seu comportamento "congruente" mudará, numa escala que vai desde o comportamento alienativo, válido para o trabalhador contratado para uma tarefa, que sabe que quando aquela terminar terá de ir, passando pelos diferentes graus de participação calculista, até algum ponto do engajamento moral, tipo que possivelmente deve ser encontrado para os altos executivos que se dedicam com grande empenho à empresa.

Portanto, o "Sistema 4" preconizado por Likert não pode ocorrer da mesma maneira, em empresas de negócios, do que em times amadores de futebol ou em pelotões de combate em guerra ativa. Neste sentido, a visão de Likert é ingênua e, de certa maneira, fruto do meio na qual se desenvolveu - o meio sofisticadamente industrializado e automatizado, dos Estados Unidos dos anos 60 e seguintes.

II.5 McClelland e seus fatores "n" motivacionais

Outro estudioso americano que se tornou clássico na trilha das questões de motivação foi o psicólogo da Universidade de Harvard, David McClelland que, em 1961, expõe sua interpretação ^{47/} e teoria sobre a motivação dos seres humanos. Para ele existem três categorias de diferentes razões ou "motivos" que nos propõem e induzem a nos comportarmos desta ou daquela maneira:

- A necessidade de realização ("achievement") que, simbolicamente, pode ser representada por $(Ach)_n$, isto é, de grau ou intensidade "n" ;

⁴⁷ DAVID C. MCCLELLAND, *The Achieving Society*, Princeton, N.J.: Van Nostrand Co., Inc., 1961.

- A necessidade de poder ("power") que pode ser representada por $(Pow)_n$;
- A necessidade de filiação ("affiliation"), que pode ser representada por $(Aff)_n$.

Cada pessoa, diz o autor, em sua particular maneira de pensar, possui um processo interno peculiar, que a faz agir, numa dada situação, desta ou daquela maneira específica.

A necessidade de realização se expressa através de desejos ou vontade de êxitos; porém estes, que são metas, comparam-se com uma imagem ou padrão de excelência que cada pessoa tem consigo própria; esta imagem é variável de pessoa para pessoa e é formada através das particulares percepções que o indivíduo acumulou durante sua vida, até aquele instante. Os padrões de realização de um silvícola são diferentes dos de um executivo de empresas, ou de um artista. Contudo, mesmo considerando as diferenças qualitativas de tais padrões, existem diferentes graus de intensidade desta expressão de realização; para exprimir este nível, McClelland usa o fator "n" que poderá ser, por exemplo, baixo (quando expressar uma relativamente fraca necessidade de realização), ou alto (quando indicar que seu possuinte tem uma forte necessidade de se realizar. Valores do fator $(Ach)_n$ altos indicam ainda pessoas que querem e precisam vencer, envolvem-se em tarefas especiais e desafiantes, têm um conjunto de objetivos de longo prazo.

A necessidade de poder $(Pow)_n$ se expressa através da vontade da pessoa de manter controle ou meios de influenciar outros indivíduos, coisas ou sistemas (inclusive organizacionais). Diferentes indivíduos, tal como no fator $(Ach)_n$, têm diferentes padrões de referência da variável "poder", bem como colocam-se em diferentes intensidades de $(Pow)_n$ numa escala relativa.

A necessidade por afiliação $(Aff)_n$ exprime o conjunto de impulsos que se desenvolvem e levam o indivíduo a procurar e manter um conjunto de relações com outras pessoas através de amizade,

festas, reuniões, visitas, conversas. Os impulsos são emotivos.

McClelland reconhece que, em confronto com professores ou advogados, profissionais de empresas de negócios tendem a ter necessidades mais fortes por realização do que por afiliação. Estes estão mais empenhados do que a média das pessoas em realizar tarefas que sejam bem sucedidas.

Finalmente, o autor acredita que o conjunto de motivos de uma pessoa pode mudar, mesmo nas idades adultas, através de programas de treinamento especialmente preparados para tal mudança.

A partir desta idéia, desenvolveram-se nos Estados uma série de exercícios para grupos de pessoas objetivando ensinar aos participantes os fundamentos da teoria de motivação de McClelland, bem como possibilitar aos participantes o conhecimento de suas próprias tendências pessoais. Em 1971, como exemplo, três psicólogos ligados ao MIT publicaram um manual de treinamento 48/, que apresenta um conjunto de testes baseados na teoria de McClelland, o qual tem tido frequente utilização em Escolas de Administração de Empresas.

Qual a aceitação que a teoria de McClelland teve entre os estudiosos de administração de empresas? À este propósito, Edgar Schein (cuja abordagem será examinada no próximo tópico), conceituado professor americano da área comportamental, escreveu, em 1965: "O importante é perceber que temos uma teoria (a de McClelland) que explicitamente postula que a motivação é mutável" 49/ Outro comentário importante e prático pode ser deduzido de livro escrito por Lawrence e Lorsch 50/ estes autores, estudando

48/ DAVID A. KOLB, IRWIN M. RUBIN e JAMES M. MCINTYRE, *Organizational Psychology: An Experimental Approach*, N. Jersey: Prentice Hall Inc., 1971/1974.

49/ Conforme Edgar H. Schein, *Organizational Psychology*, Prentice Hall, Inc. N. Jersey, 1965, 1970. O Texto é da 2a. edição.

50/ PAUL R. LAWRENCE & JAY W. LORSCH, *Developing Organizations: Diagnosis and Action*, Addison Wesley Co., 1969, bem como a seção II deste trabalho.

a questão de vendedores de uma empresa de equipamentos para hospitais, para pesquisar qual o tipo ideal de vendedor, através de aplicação de testes de percepção temática (desenvolvidos a partir dos conceitos de McClelland), constataram que os vendedores excelentes tinham altos valores do fator $(Aff)_n$, isto é, tinham uma necessidade muito grande de afiliação, contrariando a concepção corrente de que deveriam ter altos fatores $(Pow)_n$ e $(Ach)_n$. Ora, como a venda de tais equipamentos se fazia após um trabalho demorado de contatos pessoais com os médicos, levando as vezes anos para se realizarem, era principalmente a necessidade de se relacionarem com uma clientela ampla e socialmente importante que alimentava psicologicamente os bons vendedores; os que tinham apenas valores altos do fator $(Pow)_n$ (necessidade de poder) ou do fator $(Ach)_n$ (necessidade de realização), não eram os melhores vendedores, visto que a pressão psicológica que eles tinham por fechar vendas atrapalhava o trabalho (paciente) de preparo e consolidação da intenção de aquisição dos equipamentos. O exemplo foi aqui apresentado para dar idéia da aplicabilidade dos conceitos de McClelland nas empresas de negócios.

II.6 A teoria da equidade de Adams sobre motivação

As teorias da equidade sobre motivação se constituem em um conjunto de estudos, normalmente conduzidos por psicólogos, os quais objetivam investigar as comparações sociais que todos nós fazemos com as pessoas com as quais nos relacionamos. São diversas teorias que buscam examinar as discrepâncias ou dissonâncias percebidas pelos indivíduos quando se comparam com outros seus semelhantes, de onde a designação dada por Cofer e Appley em 1964 51/ de "teorias das discrepâncias".

Se alguém em uma empresa, ocupando uma função executiva, acha que o seu esforço, a sua dedicação, a responsabilidade com

51/ in: *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*, Campbell, Dunette, Lawler III e Weick, McGraw Hill, 1970, p. 348.

que vive são maiores do que as de seu colega, que se situa no mesmo nível de hierarquia, mas que, pelo contrário, sua remuneração é mais baixa, então isto (ou seja, esta discrepância) gerará tensão, frustração, ou seja, sentimentos não gratificantes. Foi Adams ^{52/} quem, em 1963, publicou um estudo a respeito do sentimento de injustiça causado por comparações, dando corpo à sua "teoria da equidade".

A base da teoria da equidade, de Adams, situa-se então nas comparações que os indivíduos fazem, de um lado, com os esforços que realizam (Adams denomina-os "investimentos") para obter determinados fins ou para executarem trabalhos; estes "esforços" podem ser o próprio trabalho, o nível auto-percebido de dedicação, a avaliação pessoal do nosso preparo, o tempo dedicado e assim por diante e de outro lado, com as recompensas recebidas, quer em termos de salário, quer em termos de reconhecimento, quer em termos de "status" obtido. Como já foi dito, estas comparações são feitas pelo confronto com pessoas conhecidas, que fazem parte de um "universo de referência" que cada um de nós constrói, através portanto de nossas próprias percepções, quer dos investimentos, quer das recompensas recebidas. Dos confrontos surgirá um sentimento de justiça ou equidade desde que a relação entre os investimentos e as recompensas, seja comparável (pela nossa ótica) às das pessoas que escolhemos (subjetivamente) para comparação. Por outro lado poderemos, do confronto, perceber a existência de injustiça, desigualdade de tratamento, sentimentos estes subjetivos que poderão ou não ter correspondência com a realidade objetiva.

Quando o indivíduo sente a existência de um tratamento desigual, o que diz a teoria de Adams sobre seu comportamento? O que ela prognostica é que, quanto maior a diferença do cociente investimento/recompensa, avaliado pela própria pessoa para si

^{52/} ADAMS, J. STACY, *TOWARD and Understanding of Inequity*, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1963/67 - 422-436.

e para quem a pessoa escolheu como referência, tanto maior se
rá o empenho de quem faz a avaliação em tentar reduzir tal desi
gualdade, com o objetivo de se safar da tensão criada pela dife
rença.

Como o indivíduo, que se sente objeto de um tratamento de
sigual poderá proceder ? Adams 53/ especifica as seguintes ma
neiras:

- 1a.) poderá distorcer sua própria avaliação dos "investimen
tos" ou das recompensas, quer suas quer das pes
soas que escolheu para a comparação;
- 2a.) poderá mudar ou tentar mudar, (aumentar ou diminuir)
seus próprios fatores, por exemplo, reduzindo seu
empenho no trabalho ou esforço, ou então, pedindo um
aumento de salário, ou um aparelho de ar condicionado
para sua sala;
- 3a.) poderá tentar mudar os fatores de quem escolheu pa
ra a comparação, como por exemplo, tentando passar
parte de suas tarefas para o outro (a fim de forçá
lo a aumentar seu "investimento") ou então induzir
quem tiver autoridade sobre a outra pessoa, para
que alguma regalia a ela dada, seja eliminada (por
que sou obrigado a bater ponto e ele não ?);
- 4a.) poderá a pessoa simplesmente mudar a comparação, es
colhendo outro indivíduo para tal confronto;
- 5a.) mudando os fatores que está considerando como " in
vestimentos" e "recompensas".

53/ ADAMS, J. STACY, *Inequity in Social Exchange*, in *Advances in Experimen*
tal Social Psychology, New York, Academic Press 1965.

Qual a apreciação crítica da teoria da equidade ?Campbell e Pritchard, dois professores americanos, que pesquisam a matéria 54/ dizem o seguinte: A teoria da equidade, de Adams, embora seja a mais explícita das teorias da equidade, dentre as conhecidas (Homans, 1961; Jaques, 1961; Patchen, 1961) é, contudo, ainda restrita quanto ao seu enfoque e menos geral do que o modelo (teoria) da "valência-instrumentalidade-expectativa"(Campbell e Pritchard querem se referir às teorias que estudam motivação, levando em conta estas três variáveis, como por exemplo, a teoria de Vroom, que será vista mais adiante).

Interpretando o ponto de vista de Campbell e Pritchard, podemos dizer que a teoria da equidade de Adams, embora nos explique certos comportamentos do ser humano, não consegue reproduzir toda a complexidade psicológica e sociológica ligada ao nosso ego, aos mecanismos que nos induzem a agir, a nos comportarmos desta ou daquela maneira. De qualquer modo, a ciência é evolutiva e à Adams seguiram-se já outros pesquisadores e teóricos, com novas explicações e modelos um pouco mais próximos da complexa realidade da vida.

II.7 O "homem complexo" de Schein

Edgar Schein, professor do Massachusetts Institute of Technology (Sloan School of Management) publicou, em 1965, um livro que se tornaria muito conhecido na literatura da área comportamental em Administração de Empresas 55/ .

Trabalhando na linha da Psicologia Organizacional, Schein faz uma interessante apreciação das abordagens que cada escola

54/ Campbell, John P. e Pritchard, Robert D., *Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology*, in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Marvin Dunette, editor Rand McNally College Publishing Company, Chicago, 1976. p. 109.

55/ Edgar H. Schein, *"Organizational Psychology"*, Prentice Hall, Inc. N. Jersey, 1965, 1970.

ou corrente das teorias das organizações utilizam em seus respectivos enfoques sobre o ser humano. Diz ele que cada uma das diferentes concepções do que convencionou chamar de "homem organizacional" leva a uma particular estratégia de comportamento, a qual irá nortear a maneira de agir da organização em sua defrontação com os indivíduos que com ela colaboram e interagem.

A primeira corrente analisada por Schein é a correspondente à abordagem clássica em Teoria das Organizações (que corresponde à interpretação da Teoria "X", de McGregor). Para esta corrente, o homem é essencialmente racional-econômico; nesta concepção, o comportamento do homem é visto como calculista, de modo a tirar o maior proveito de seus interesses próprios, prevalecendo os motivos de ordem econômica entre tais interesses. Vale dizer, sem recompensas econômicas equivalentes, diretamente ligadas às suas ações, o homem tenderia a cessar sua contribuição à organização.

Segundo o autor, desta visão racional-econômica do homem decorre uma estratégia de comportamento que irá se refletir ao longo da hierarquia, implicando em aceitar as bases das relações indivíduo-organização como essencialmente calculistas. 56/ Por estas idéias, então, a empresa vê o indivíduo como essencialmente preguiçoso, indolente, calculista, movendo-se apenas à custa de incentivos. 57/ Em função desta concepção, a organização estrutura-se para "policiár" as pessoas, montando rígidos sistemas de controle, função esta que passa, neste caso, a ter conotação de "fiscalização". A ênfase fundamental é sobre a eficiências das tarefas, ficando a responsabilidade pelos sentimentos e pelo moral dos indivíduos e grupos relegada a posições de desconhecimento ou indiferença por parte da direção da organização.

56/ O termo "calculista" refere-se à tipologia das relações de consentimento, criada por Etzioni (vide, a propósito, o desenvolvimento do Cap. II.1 e a nota de ETZIONI, Amitai, Análise Comparativa de Organizações Complexas, 1972).

57/ Esta concepção corresponde ao que Elton Mayo designou por "hipótese do populacho".

A inadequação da visão do homem racional-econômico foi realçada pelas pesquisas de Hawthorne; da obra de Elton Mayo e seus colaboradores surgiu o modelo que Schein designou por "homem social", contrapondo-se ao racional-econômico. Por este modelo, o comportamento do homem seria melhor explicado pelo seu desejo de identidade com seus semelhantes, pela sua necessidade de filiar-se e relacionar-se com os demais. Este modelo social realça o papel dos grupos informais como reforço à personalidade do indivíduo contrapondo-se à formalização das organizações; estas forçam a despersonalização através da ênfase na burocratização, nas rotinas e nos procedimentos institucionalizados.

A visão do "homem social" implica, segundo Schein, na adoção de uma linha estratégica, por parte da organização, que é "drasticamente diferente" 58/ da anterior; a atenção, nas empresas, deve voltar-se ao sentimentos dos empregados, ao esforço por motivá-los, aos incentivos não apenas materiais, ao acompanhamento dos grupos informais com vistas aos papéis que estes podem desempenhar a favor da organização. O modelo resultante é mais participativo, mais democrático, procurando assim contrapor-se à gestão autocrática e centralizadora da versão clássica.

Contudo, a abordagem de Mayo e o consequente conceito de "homem social", embora reconhecidamente importante, tem as suas deficiências, conforme já examinamos no capítulo I.2. Para Schein os enfoques que Argyris, Maslow e McGregor dão às relações "indivíduo-organização" oferecem uma terceira maneira de encarar o homem, maneira esta por ele designada de "homem auto realizador". Este modelo parte da premissa de que os motivos obedecem a uma hierarquia (pirâmide de Maslow), que vai desde as necessidades que visam garantir a sobrevivência, até as que implicam em satisfazer os desejos de auto-realização. Além disso, o modelo reconhece que o indivíduo adulto busca doses crescentes de autonomia, independência, estruturação de propósitos, visão de longo prazo. 59/ Finalmente, o modelo prevê a possibili

58/ Conforme diz textualmente Schein

59/ Esta idéia corresponde à conceituação de Argyris, desenvolvida no Capítulo II.3.

dade de integração entre o desejo de auto-realização do indivíduo e o empenho da organização em sua busca de eficiência.

Para Schein, como nos outros dois modelos anteriores - o do homem econômico e o do homem social - o modelo do "homem auto-realizador" implica num conjunto de condutas (estratégias) igualmente diferente das demais condutas, por parte das organizações. Diz ele que, neste caso, a preocupação será tornar o trabalho mais desafiante e significativo, de modo a gerar, para seus realizadores, orgulho e auto-estima; nesta linha, a recompensa psicológica estará principalmente no trabalho em si e na satisfação de vê-lo realizado adequadamente (recompensa intrínseca) mais do que nos atrativos econômicos ou sociais (que designa por recompensas extrínsecas). O modelo incentiva a criatividade, a administração por objetivos, o auto-controle (isto é, a ação reguladora desenvolvida pelo próprio indivíduo sobre as tarefas que ele faz). As idéias sobre "job enrichment" (citadas no Capítulo II.3) são decorrentes desta estratégia e constituem um dos "modismos" relativamente atuais em Teoria das Organizações.

As limitações do "homem auto-realizador", citadas por Schein, são as mesmas que Argyris lista em Personality and Organization 60/ : a tão buscada compatibilidade entre os objetivos da organização e os do indivíduo sempre conterà, em si, um conflito básico, que a interdependência recíproca serve para conter e, digamos, normalizar. A empresa com fins econômicos, ao criar o "enriquecimento da tarefa", não perderá de vista os conceitos de rentabilidade, de custos e benefícios marginais; por mais que queira considerar os indivíduos e suas estruturas de propósitos, sempre haverá de encará-los, de certa forma, como um meio, até certo ponto imprescindível, de atingir tais propósitos. Além do mais, como lembra Schein, com muita adequação, cada indivíduo é um ente singular; ainda que os agrupássemos por categorias, para efeito de análise, existem diferenças profundas nas escalas de motivos, entre um trabalhador não-especiali-

60/ * CHRIS ARGYRIS, *Personality and Organization Theory Revisited*, *Administrative Science Quarterly*, June 1973, p. 141.

zado e um operário especializado; entre o supervisor de fábricas e os gerentes; entre eles e o pessoal do escritório, ou, ainda, entre todos eles e os diretores da empresa. Além disso, certamente a estrutura das diferenças motivacionais varia no tempo, variando também geograficamente (por exemplo, as extrapolações entre países altamente industrializados e não-industrializados são, em princípio, muito discutíveis).

Por estas razões, diz Schein, é preciso adotar-se um modelo explicativo do comportamento do indivíduo quanto aos seus motivos e suas ações, que reflita e seja consistente em relação à realidade observada e com suas variações. A este novo modelo o autor designa de "homem complexo": este deve considerar a complexidade dos motivos que acionam os indivíduos, como também sua variabilidade, quer em natureza, quer em hierarquia ou prioridade. Igualmente, deve considerar a propriedade que o indivíduo tem de aprender em função de novas experiências, alterando a hierarquia de motivos, quer através do tempo, quer com a mudança de uma situação para outra; deve ainda levar em conta a própria variabilidade criada pelo meio no qual o indivíduo atua, o qual faz com que idênticos indivíduos, em diferentes áreas da organização, tenham respostas diferentes ao mesmo estímulo recebido.

Para Schein, o modelo do "homem complexo", enquanto explica o comportamento do indivíduo, tem correspondido às verificações empíricas dos pesquisadores do assunto. ^{61/} Inversamente, as verificações citadas pela literatura, não tem endossado plenamente os três modelos anteriores, possivelmente porque se constituem em versões muito simplificadas do homem e de seus mecanismos motivacionais face às organizações.

^{61/} SCHEIN menciona especificamente os estudos de V.H. VROOM (publicados em Motivation in Management, N. York, AFMR, 1964). V.H. VROOM e F.C. Mann (Leader Authoritarianism and Employee Attitudes, Personnel Psychology, 13 (1960): 125-140), e de White (Money and Motivation: An Analysis of Incentives in Industry, N. York, Harper & Row, 1955).

Em decorrência do modelo do "homem complexo", Schein, como nos três modelos anteriores, diz que do seu entendimento e adoção resulta, para a organização, a seguinte estratégia: o administrador que, entre seu conjunto de propósitos formais, é obrigado a gerenciar pessoas, deve ser, antes de tudo, um "bom diagnosticador" no sentido de que, para ser bem sucedido, deve ser suficientemente preparado e hábil para discernir as pecuuliaridades de cada situação e dos indivíduos com ela envolvidos. Além do mais, deve ter a flexibilidade e a concreta possibilidade de variar seu próprio comportamento, para tratar as distintas situações com a aproximação que o senso-comum indicaser a mais conveniente.

Nosso particular entendimento da posição comparativa entre o "homem econômico", o "homem social" e "homem auto- realizador" dá plena razão à conceituação de Schein, de que tais modelos são extremamente simplificativos em relação à realidade e, conseqüentemente, falhando quanto à explicá-la. Aliás, o ponto de vista de Schein se constitui em concreta base para que o executivo profissional ou o próprio estudioso teórico rejeitem aquilo que já anteriormente chamamos de "modismos" em teoria das organizações, isto é, as teorias normalmente muito específicas, em geral muito simplificadas, que periódica e frequentemente surgem na literatura, nos cursos, nas universidades, procurando explicar fenômenos complexos e multicausais de maneira as vezes até desonesta, éticamente falando.

Observe o leitor que a complexidade cresce ainda mais quando se considera o fato de que os aspectos comportamentais tratados neste livro são apenas uma faceta das organizações, as quais, mais genericamente, possuem sub-sistemas técnicos, subsistemas econômicos, estrutura de propósitos, estrutura formal de cargos e funções, hierarquia de autoridade, processos de operação de todos estes sub-sistemas e de suas interdependências e, ademais, toda ligação dos sub-sistemas internos com os outros (teoricamente infinitos) sub-sistemas externos. Daí a complexibilidade da questão e o risco de simplificações exageradas.

II.8 Desenvolvimentos posteriores em teorias motivacionais: O modelo teórico de Vroom

a) Introdução

O campo dos estudos de motivação tem passado por um número crescente de pesquisas, estudos, criação de modelos. A psicologia e a sociologia tem dado seu apoio à nascente e em brionária ciência das organizações, com vistas ao entendimento do papel e do comportamento do ser humano nas mesmas.

Um dos enfoques atuais na área comportamental é do dos estudos de modelos explicativos da conduta das pessoas, destacando-se entre eles, os trabalhos de Vroom ^{62/}, sobre motivação com o seu "modelo de expectativas", também conhecido como teoria da expectativa.

Para Victor Vroom, a questão da satisfação no trabalho deve ser encarada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados. Em outras palavras, segundo Vroom, a motivação é um processo governando escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo. Este avalia (através de mecanismos de percepção) as consequências de cada alternativa de ação: esta avaliação de consequências futuras é feita por um confronto entre as particulares metas que a pessoa tem desenvolvido para si própria e a sua expectativa de quais serão as contribuições de cada caminho ou alternativa para tais metas (os seus objetivos, em outras palavras). Estas contribuições surgem através de uma cadeia sequencial de meios e fins, de tal modo que o indivíduo se sentirá motivado a escolher um certo caminho ou optar por um certo procedimento quando sua expectativa dos resultados decorrentes daquele caminho seja de que, optando por ele, o mesmo o levará aos objetivos que almeja atingir.

^{62/} *Work and Motivation*, New York, Wiley, 1964; Victor H. Vroom,

Industrial Social Psychology, in G. Lindzei and E. Aronson;
The Hand Book of Social Psychology, vol. 5, Addison - Wesley, 1969;

Segundo Campbell e Pritchard, 63/ o modelo de Vroom (1964) e outros modelos similares, explicativos do processo de motivação dos indivíduos, são bastante similares ao conceito de "escolha racional", enunciado por René Descartes, no século XVI. 64/ A construção de Vroom, enquanto modelo explicativo procura mostrar a fundamentação das atitudes, isto é, das ações individuais, com base em uma avaliação, ou melhor, em uma mecânica de avaliação que ocorre à priori, isto é, antecedendo as ações. Para tanto, Vroom utiliza quatro idéias: valência, instrumentalidade, expectativa e força motivadora.

b) O conceito de valência

O termo valência apareceu, possivelmente, na literatura especializada, com os trabalhos de Kurt Lewin (vide o capítulo III.2, mais à frente), o qual desde 1935 se preocupava com o estudo da personalidade humana. A idéia de valência 65/ está ligada à força ou valia que um dado resultado ou uma certa consequência tem, para um indivíduo, quando confrontado com outros resultados ou consequências.

No caso dos processos de escolha, Vroom considera a valência como sendo positiva quando alguém prefere um certo resultado a não obtê-lo (por exemplo, preferir ser promovido com transferência do local de trabalho à não ser promovido); a valência será nula se a pessoa se mantém indiferente à obtenção

63/ John P. Campbell e Robert D. Pritchard, "Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology", Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Marvin D. Dunette, editor Rand McNally College Publishing Company, Chicago, EE.UU.

64/ O "racionalismo" se refere à doutrina que leva em conta a razão e chegar à verdade objetiva; René Descartes (1596-1650) acredita que apenas através de uma construção metódica, baseada na intuição, análise e dedução, se poderia obter conhecimentos seguros, com correspondência objetiva.

65/ "Valência: do latim "valentia", plural neutro de valens, valentis, "que tem força", valia, (segundo Aurélio Buarque de Holanda Ferreira - Novo Dicionário da Língua Portuguesa).

ou não de um certo resultado (por exemplo, ser indiferente à entrar ou não em férias num certo período); a valência será negativa quando a pessoa prefere não ter tal resultado à tê-lo (por exemplo, preferir não trabalhar em horas extras aos sába dos à fazê-lo).

Vroom admite que a valência pode assumir valores em uma ampla faixa, desde padrões fortemente negativos até fortemente positivos, passando pela faixa intermediária, a da vizinhança da valência nula, equivalente à indiferença.

c) A idéia de instrumentalidade

Diz Vroom que os resultados ou consequências podem não ser encarados como desejáveis ou não desejáveis por si próprios, de maneira absoluta, mas sim pela idéia que as pessosas fazem de que tais resultados as levarão mais fortemente (ou menos fortemente) aos seus objetivos, ou melhor dizendo, à certos objetivos que elas possuem. Desta maneira, ao julgarmos um certo meio, nosso mecanismo de avaliação julga qual a contribuição estimada que aquele meio dará para o objetivo que temos em mente, isto é, julga em que medida que o meio em análise será (ou não) um instrumento para atingir o fim almejado. Assim, o dinheiro pode ser percebido como de alta instrumentalidade para que o indivíduo obtenha coisas que, para ele, são de elevada valência (um carro do-último tipo, por exemplo). Porter, Lawler e Hackman 66/, em relação à instrumentalidade, dizem que "muitos resultados, em organizações, (por exemplo, desempenhar-se bem) possuem elevada valência para as pessoas porque eles tem alta instrumentalidade quanto à conduzí-los à outros resultados (por exemplo, obter maiores salários, ser promovido mais rapidamente, obter maior estila da chefia, obter mais poder, etc.)

Ou seja, o indivíduo procura se desempenhar bem porque acredita, que, assim o fazendo, obterá com maior probabilidade, as coisas que para si tem maior valência.

66/ Lyman W. Porter, Edward E. Lawler II e J. Richard Hackman, *Behavior in Organizations*, McGraw Hill, 1975, pág. 55.

d) O conceito de expectativa

Quando as pessoas fazem escolha entre distintos caminhos, não só consideram o valor que cada resultado (de cada caminho) representa para si mas também as chances que cada um destes caminhos possuem; um estudante pobre pode optar por um curso técnico de nível médio, no qual a probabilidade de término seja maior, ao invés de escolher um curso superior, mais sofisticado, sabendo que neste último, suas chances de chegar final são bem menores. Não se trata, portanto, de julgar apenas a valência (valor) dos dois caminhos, bem como suas respectivas instrumentalidades para os objetivos finais da pessoa, é preciso ainda apreciar, ao escolher, as chances de cada caminho. É preciso notar, contudo, que a Expectativa é subjetiva, isto é, corresponde à avaliação pessoal que o indivíduo faz. Então a expectativa é uma medida da chance de cada caminho, isto é, da probabilidade subjetivamente sentida de que o resultado de um dado caminho irá ou não ocorrer.

e) O conceito de Força Motivadora

A combinação de uma certa valência de um determinado resultado (que poderá ser obtido pelo indivíduo que procede à escolha) com uma certa expectativa de ocorrência, determina, para o indivíduo, uma certa força motivadora, entendida esta como um vetor, que irá representar a direção do comportamento, sua intensidade e sua persistência.

Estas quatro idéias ou conceitos enunciados por Vroom, (valência, instrumentalidade, expectativa e força motivadora) são tratados analiticamente pelo autor, no chamado "modelo de Vroom", o qual é a seguir apresentado.

f) O modelo de Vroom 67/

De uma maneira simplificada, o modelo de Vroom sobre a motivação humana diz que:

67/ Victor Vroom, *Work and Motivation*, Wiley, 1964, pág. 17; vide ainda a referência de LYMAN W. PORTER, et alii, *Behavior in Organizations*, McGraw Hill, 1975, p.55.

A força motivadora (FM) que propõe um indivíduo para um certo comportamento é uma função multiplicativa da expectativa E (isto é, a probabilidade subjetivamente sentida de que aquele resultado irá ocorrer) pela valência V (isto é, a importância ou valor subjetivamente atribuído pelo indivíduo àquele resultado). Desta maneira,

$$(FM) = f(E \times V), \text{ com } 0 \leq E \leq 1 \quad \left[1 \right]$$

Quanto maior for a expectativa que a pessoa tem de que o resultado esperado será obtido pelo comportamento determinado, maior será a força motivadora; quanto mais importante for o resultado, maior a força motivadora e assim por diante.

Porém, como um certo comportamento sempre tem não apenas um resultado ou uma consequência, o modelo de Vroom considera este fato introduzindo na expressão $\left[1 \right]$ a idéia de que, em verdade, a força motivadora é uma soma de produtos $\left[E \times V \right]$, cada um deles para uma consequência. Assim é que a expressão $\left[1 \right]$ se transforma em $\left[2 \right]$:

$$(FM)_i = f \left[\left(E_1 \times V_1 \right) + \left(E_2 \times V_2 \right) + \dots + \left(E_n \times V_n \right) \right] \left[2 \right]$$

onde E_1, E_2, \dots, E_n são as expectativas ou probabilidades subjetivas das consequências 1, 2, 3, etc., n, do comportamento (i) e V_1, V_2, \dots, V_n são as valências subjetivas (percebidas pelo indivíduo) de cada consequência do comportamento (i), para o qual a força motivadora resultado é $(FM)_i$. Cada expressão $\left[E_j \times V_j \right]$ poderá ser positiva ou negativa, dependendo de sua valência ser entendida como favorável ou desfavorável.

Note-se que a força motivadora de um caminho (i) não fica afetada por uma consequência de alta valência mas de baixa chance de ocorrer, à não ser residualmente. Por isso, Vroom define a função $(FM)_i$ com a condição de que seja "monotônica

crescente" 68/ Nossa interpretação do pensamento de Vroom sobre isto é de que o indivíduo, ao considerar o caminho (i) leva em conta, pela ordem de importância, os produtos $\{E_j V_j\}$ considerando os de maior "peso" em primeiro lugar, seguido pelo imediatamente maior e assim por diante, até àqueles residuais os quais abandona para efeitos de sua decisão.

Para exemplificar a expressão 2 vamos recorrer à uma hipótese investigada por Vroom 69/ sobre a força que motiva uma pessoa a permanecer em um dado trabalho:

"A força sobre a pessoa para que permaneça em um dado cargo em uma empresa na qual trabalha é uma função monotônica crescente do produto da valência daquele cargo pela intensidade da sua expectativa de que será capaz de permanecer ocupando-o".

De fato, segundo Vroom, as pesquisas indicam que:

- a) a probabilidade de alguém deixar um grupo é inversamente correlacionada com a atratividade que esta pessoa se refere a ele;
- b) a força que faz com que uma pessoa permaneça onde está diminui com o crescer da demanda do mercado de trabalho por funções similares e inversamente cresce (isto é, a pessoa se fixa mais ao seu posto) com o escassear de tal procura.

Para completar seu modelo Vroom estabelece uma outra ligação entre estes conceitos, dizendo que a valência $\{V_j\}$ de um determinado caminho (j) ou de seu resultado é uma função crescente da soma algébrica dos produtos das valências $\{V_k\}$ de todos os outros resultados pelas suas instrumentabilidades $\{I_{j,k}\}$ onde $\{I_{j,k}\}$ representa a instrumentabilidade do caminho (j) para atingir o objetivo ou resultado k; onde k varia de 1 a n:

68/ VROOM, Victor, *Work and Motivation*, Willey, 1964, p. 17, vide ainda a referência de LYMAN W. PORTER, et alii, *Behavior in Organizations*, 1975, p. 55.

69/ VROOM, Victor, *Work and Motivation*.

$$V_j = f \left[\left(V_1 I_{j1} \right) + \left(V_2 I_{j2} \right) + \left(V_3 I_{j3} \right) + \dots + \left(V_n I_{jn} \right) \right] \quad (3)$$

sendo $I_{j,k}$ compreendido entre - 1 e + 1 69/

Para exemplificar a expressão, (3) através de pesquisas realizadas por Vroom 68/ ligadas à cargos e suas valências para seus ocupantes formulou Vroom a hipótese seguinte:

"A valência de um cargo para uma pessoa que o ocupa é uma função monotonicamente crescente da soma algébrica dos produtos das valências de todos outros resultados e das concepções que tal pessoa tem da instrumentabilidade do cargo para a obtenção destes outros resultados".

Sobre tal hipótese, reporta Vroom uma série de pesquisas que a confirmam, indicando que, de fato, as menções das pessoas à atratividade de seus cargos liga-se diretamente ao pagamento que recebem, à consideração à elas dada pelos seus superiores imediatos, às chances de serem promovidas, às suas referências pelos seus colegas de trabalho e assim por diante.

g) Conclusão sobre o modelo teórico de Vroom

A ênfase de estudos como o de Vroom no campo das teorias das organizações tem crescido e a qualidade e profundidade dos estudos e investigações aumentado, dado o interesse que o ser humano tem de melhor compreender os mecanismos que nos levam a determinados comportamentos; o interesse em conhecer tais comportamentos tem além do valor natural do conhecimento puro, importância prática, para que, entendidos os porquês, possa o indivíduo, o gerente, a empresa, enfim, o sistema, predizer certos comportamentos à partir de certas situações e, inversamente, desejando determinados comportamentos, criar as condições para que tais comportamentos desejados possam ser obtidos.

68/ VROOM, Victor, *Work and Motivation*, Willey, 1964- p.17.

69/ I pode ser visto como um coeficiente de correlação que igualmente varia entre - 1 e + 1.

O campo é vasto, infinito, e os trabalhos como os de Vroom, iniciados por ele nos anos 60 prosseguem. No próximo capítulo apresentaremos uma revisão sobre as principais teorias de motivação, mostrando, agora que algumas delas já foram apresentadas no texto, como se pode classificá-las, agrupando-as em tipos similares e como as que não foram vistas neste trabalho se encaixam em tal classificação.

II.9 REVISÃO DAS TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO

a) As teorias sobre a motivação humana: introdução

A preocupação dos homens de negócios com a melhoria dos resultados gerados pelos seus investimentos tem sido, no mundo ocidental, a mola propulsora da constante busca por maior eficiência nos sistemas organizacionais.

Contudo, a busca por ação mais eficiente não é exclusiva sequer da esfera dos negócios privados ou mesmo do mundo dos negócios; os governos dos países, quer do oeste, quer do leste, tem análoga preocupação; entidades que não visam lucro como objetivo central, tais como as organizações religiosas, os clubes recreativos, as cooperativas, igualmente se preocupam em tornar seus recursos melhor utilizados, o que, em essência, é procurar agir de maneira mais eficiente. Esta preocupação por maior desempenho remonta, inclusive, à própria origem do homem, podendo ser pesquisada e achada nos escritos bíblicos. Igualmente, não há a menor dúvida de que o mundo não capitalista desenvolve igualmente mecanismos de aprimoramento do desempenho em todas suas atividades, porque, nem pelo fato dos recursos serem governados pelo Estado, eles deixam de ser escassos, direta ou indiretamente, através de seus fatores de produção.

Sendo o ser humano a chave final de todo desempenho destes sistemas, esta preocupação por crescente eficiência levou um número igualmente crescente de estudiosos a se concentrar na questão de como aumentar o desempenho do ser humano, quando ele participa de organizações. Para tanto, seria importante desco

brir quais mecanismos geram a motivação nas pessoas, em termos da:

- a) direção de seus comportamentos;
- b) força que as propule rumo a tal direção;
- c) persistência com que se comportam em tal rumo 70/

b) O Conceito de Motivação

Os Professores Campbell e Pritchard, ao estudarem o conceito de motivação, dizem que tentar associar à palavra "motivação" um estado físico ou um estado comportamental é um mau caminho para que se chegue ao conceito. Isto é, desrecomendam a ligação entre o significado da palavra "motivação" e algo como "nível de depressão", grau de "esforço despendido", "nível de atividade" ou "grau de satisfação". Preferem, ao invés, conceituar motivação como um rótulo que identifique uma relação entre variáveis independentes e dependentes. Dentro da idéia que o início deste capítulo introduz, Campbell e Pritchard relacionam desempenho à habilidade e à motivação, dizendo:

desempenho = função de (habilidade x motivação)

O desempenho, para tais autores, é uma medida de comportamentos voltados para a realização de certos objetivos. Elaborando mais o conceito, dizem eles que:

desempenho = função de (aptidão x nível de destreza ou preparo x entendimento da tarefa x escolha para despende esforço x escolha do grau de esforço x escolha da persistência x condições não controláveis pelo indivíduo).

Em resumo, para Campbell e Pritchard, motivação liga-se a um conjunto de variáveis independentes e dependentes que expli

70/ Esta decomposição da motivação em três fatores é a apresentada por John P. Campbell, Marvin Dunette, Edward E. Lawer III e Karl E. Weick Jr., em *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*, McGraw Hill, 1970, p. 340.

cam a direção, amplitude e persistência do comportamento individual, mantendo-se constantes os efeitos da aptidão, destreza e preparo para a tarefa, bem como as condições do meio ambiente.

c) . Classificação das teorias sobre motivação

O exame dos mecanismos da motivação gerou, nos últimos vinte anos, um volume muito grande de pesquisas, escritos e teorias, de modo que tem sido necessário, aos que se preocupam em rever de maneira ordenada o campo existente de conhecimento sobre motivação, criar uma classificação sobre as teorias principais que investigam a motivação humana.

Em 1970, Campbell, Dunette, Lawler e Weick, quatro professores de Psicologia e Ciências Administrativas das Universidades de Minnesota e Yale, dos Estados Unidos, após um longo trabalho conjunto de pesquisas, patrocinado pela fundação Smith Richardson, destinado a estudar o conhecimento ligado à eficácia gerencial, criaram uma classificação das teorias sobre motivação, que é a mais aceita presentemente. 71/

Esta classificação agrupou as teorias motivacionais em duas categorias: as teorias motivacionais de processo e as de conteúdo. As teorias de processo, ao lado de definirem quais variáveis afetam a motivação, tentam explicar por quais processos estas variáveis se interrelacionam. As teorias motivacionais de conteúdo se interessam menos pelos mecanismos de articulação existentes entre as variáveis que se ligam e mais pelas variáveis propriamente ditas: por isso é que os autores citados as designaram genericamente de "teorias substantivas" ou "de conteúdo".

71/ Vide a respeito, John P. Campbell e Robert D. Pritchard, "Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Marvin D. Dunnette, Editor, p. 64.

d) . As teorias motivacionais de conteúdo

Quais são os principais autores das teorias substantivas ou de conteúdo, segundo Campbell, Dunnette, Lawler e Weick ? São eles:

* 1) Maslow (vide o capítulo II.1) com a sua teoria sobre a motivação humana 72/ calcada no exame das necessidades básicas: as fisiológicas, as de segurança, as necessidades de pertencer e de ser amado, as necessidades de estima e de autorealização. Maslow não estava preocupado em esclarecer através de que processo a satisfação de tais necessidades geravam motivação e, sim, preocupado em caracterizar a existência destas necessidades, às quais, para ele, eram motivos determinantes do comportamento. Por isso sua teoria motivacional é classificada como de conteúdo.

* 2) Herzberg (vide o capítulo II.2) e seus fatores de higiene. Herzberg procurou definir os fatores de motivação em dois grupos 73/:

1º) - os fatores que chama "de higiene", em analogia ao emprego, em medicina, dos cuidados de preservação ambiental (limpeza, desinfecção) para evitar males possíveis; então, o salário, a natureza da supervisão, as políticas da empresa, as condições de trabalho são, para Herzberg, fatores motivacionais de higiene, isto é, devem ser cuidados para que a insatisfação não apareça;

72/ MASLOW, A.H., *Motivation and Personality*, N.York, Harper, 1954, em especial vide cap.4, p.35, 1970, *A theory of Human Motivation*.

73/ HERZBERG, Frederick, *Motivation to work*, N.York, vide também "Work and the nature of man", Thomas Y. Crowell Company, 1966, cap.6, "The motivation- Hygiene Theory, p.71.

2º) - os fatores intrínsecos da motivação, ou que geram satisfação ("motivadores"), que identificou como sendo a realização, o reconhecimento, o trabalho em si próprio, a responsabilidade e o progresso. Desta maneira, a abordagem de Herzberg é, pela classificação ora em estudo sobre as teorias de motivação, uma teoria de conteúdo, pois, preocupada com as variáveis motivacionais e não com a mecânica de interligação.

- * 3) McClelland (vide o capítulo II.5), com seus "fatores n", agrupando as necessidades humanas ligadas à motivação em três conjuntos de motivos: os ligados à necessidade de realização, os ligados à necessidade de poder e os ligados à necessidade de afiliação. Estas três classes de motivos produzem satisfações quando suas necessidades são atendidas. Igualmente, como nos dois exemplos anteriores, a teoria de McClelland se classifica como substantiva ou de conteúdo.

e) . As teorias motivacionais de processo

Dado que, no passado mais distante (século XVIII) as idéias de "racionalismo" e de "free will" eram predominantes, pouca preocupação foi dada pelos pesquisadores à questões tais como as do ser humano. As primeiras pesquisas ligadas aos processos de comportamento foram desenvolvidas em animais. Campbell e Pritchard citam Woodworth, em 1918, como o primeiro pesquisador sobre comportamento, ao procurar conceituar "drive" (atividade, impulso, energia com que alguém se dedica à uma atividade) e ao procurar buscar quais fatores levam pessoas à serem mais ou menos ativas.

Até 1950, contudo, pouco se desenvolveram as teorias motivacionais de processo. Em 1951 o professor 74/ Kurt Lewin, di

74/ Lewin, Kurt. *Field Theory in Social Science* New York.

Harper and Row, 1951; em verdade, os trabalhos de Kurt Lewin se iniciaram bem antes, na década de 1930, conforme se estudará na parte III deste trabalho.

zem os autores citados, se constitui no primeiro teoricista a criar um modelo explicativo sobre o comportamento humano, com sua "teoria de campo" (a qual será estudada na parte III deste livro). Em resumo, diz Lewin:

- . O indivíduo possui uma estrutura de necessidades, envolvendo necessidades fisiológicas e psicológicas.
- . Tais necessidades, por não estarem satisfeitas, criam um estado de tensão (idéia análoga a da tensão elétrica ou diferença de potencial) que faz com que o indivíduo atue (isto é, e exerça ações) no sentido de reduzir tal tensão através de satisfazer tais necessidades.
- . Para tanto, o indivíduo tenta distinguir a atratividade de cada resultado que poderia ser obtido por cada ação, ligando-o à intensidade ou habilidade de reduzir a tensão. Esta propriedade, tal como é vista pelo indivíduo, é chamada por Lewin de "valência".
- . A força com que o indivíduo se lança a uma tarefa ou a atingir um objetivo é resultante de uma combinação da necessidade de reduzir tensões com a atratividade ou valência daquele caminho.
- . A ação passada e os dados anteriores acumulados pelo indivíduo servem de reforço positivo ou negativo ao comportamento do indivíduo apenas através de sua percepção de cada caminho, ou seja, através da "valência".

Um outro marco no campo dos antecedentes das teorias motivacionais de processo, segundo Campbell e Pritchard, é dado por Skinner, cuja posição é diferente da de Lewin, pois sua base se situa na teoria do reforço; para ele, ^{75/} o comportamento humano pode ser explicado e previsto através da eventualidade com que um indivíduo pôde ter sido exposto ou não a situações similares no passado.

^{75/} Skinner, B.F. *Walden II*. New York: McMillan, 1948.

Após tais antecedentes (Lewin, Skinner) o principal trabalho surgido sobre as teorias motivacionais de processo, foi o de Vroom, que foi já estudado e, para comparação, segue aqui resumido:

- . A força que leva uma pessoa à escolher um caminho ou à executar uma tarefa é uma função de duas variáveis:
- . da valência ou o valor percebido de resultados decorrentes do caminho escolhido ou da tarefa feita;
- . da expectativa ou crença de que o comportamento adotado levará à obtenção de tais objetivos ou resultados.

Por sua vez, a valência de um dado caminho é função do produto de todos os resultados decorrentes daquele caminho pelas suas instrumentalidades, sendo a instrumentalidade uma medida de que um certo objetivo "meio" conduza ao objetivo seguinte, visto como "fim".

Ao trabalho de Vroom seguiu-se já uma série de outros modelos explicativos do comportamento humano, ressaltando-se os de Graen (1969), o de Porter e Lawler (1968), o de Lawler (1971, 1973) e outros. Os modelos mais recentes introduzem a idéia de realimentação, tirada da teoria de sistemas.

II.10 Conclusões da Escola Comportamental

A parte II deste estudo foi dedicada ao exame do que a literatura de Teorias das Organizações convencionou chamar de "Escola Comportamental". Seu enfoque básico é dirigido ao estudo do indivíduo como participante das organizações, quer examinado isoladamente, quer examinado em sua atuação grupal. Esta escola busca estudar o esquema das necessidades do indivíduo, a mecânica de sua motivação, suas inter-relações com os demais indivíduos e com a estrutura formal. O objetivo da eficiência organizacional não fica esquecido, porém é visto pelos teóricos das Ciências Comportamentais, principalmente, como de

corrente da eficiência individual: o ser humano rumo aos seus alvos pessoais, tentando compatibilizá-los ou pelo menos conciliá-los com o da organização, dela dependente para atingí-los, com ela contribuindo como forma de sobreviver dentro de sistemas mais amplos que os seus, satisfazendo assim suas particulares necessidades.

Esta corrente de estudiosos de administração, hoje bastante forte e atuante, representa a contribuição derivada dos psicólogos e sociólogos para o entendimento das organizações e significa, de certa maneira, uma reação ao completo esquecimento do homem e de suas questões fundamentais, pelos estudiosos clássicos.

O mérito desta abordagem comportamental é inegável e é forçoso reconhecer suas contribuições, pelo menos em três sentidos:

- (i) no estudo do indivíduo propriamente dito e de seus mecanismos básicos, bem como na divulgação desses conhecimentos na área dos estudiosos de organizações;
- (ii) no melhor entendimento das relações indivíduo-organização-ambiente; e, finalmente,
- (iii) no estudo da contribuição mais ampla sobre os propósitos maiores da sociedade em que vivemos, do papel das organizações e, portanto, no entendimento da razão última desta sociedade: o indivíduo. Desta maneira, o estudo das organizações torna-se mais maduro, aproxima-se mais das Ciências Sociais e Políticas e passa a ser investigado por outros especialistas, tais como os cientistas políticos, os psicólogos, os sociólogos.

Evidentemente, o que fica ainda por pesquisar tem a dimensão do infinito, e, portanto, são igualmente infinitas as

possibilidades e caminhos para o avanço. Mas é importante que, olhando-se para trás, se tenha a visão do que já foi feito, pesquisado e escrito nesta relativamente nova área de conhecimentos, para que se possa prosseguir avante, rumo a melhores relações, a melhores padrões sociais da vida global.

PARTE III

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

III.1-Introdução ao estudo do D.O.

A terceira parte deste trabalho, tem como objetivo apresentar as idéias gerais de uma nova corrente 76/de estudiosos, agrupados em torno do que se convencionou designar por "desenvolvimento organizacional" ou, abreviadamente, D.O.

O campo de atuação original desta nova corrente foi precisamente a área comportamental, portanto, ligada ao estudo da participação dos indivíduos e grupos nas organizações. Porém, como veremos adiante, a idéia se alastrou, deixando os limites do estudo das mudanças organizacionais através do indivíduo e do grupo. As mudanças passaram também a ser investigadas a partir das alterações das estruturas orgânicas das empresas; a partir dos processos internos de atuação das organizações; a partir do estudo do meio-ambiente no qual as organizações se inserem e de suas trocas com este ambiente.

Foi então a combinação deste ganho de abrangência, aliado à importância intrínseca de "desenvolver" a organização, somado ainda o efeito catalítico da própria explosão das ciências do comportamento no campo das organizações, que acarretou o extraordinário crescimento, e a atual importância desta corrente chamada D.O. É pela razão histórica de seu aparecimento original que alguns autores ainda apresentam D.O. dentro do campo da visão comportamental das organizações, área que foi seu nascedouro. Mais tarde, com

76/ O termo "novo" é sempre relativo. Como veremos mais adiante, o movimento de D.O. tem suas origens nos trabalhos de Kurt Lewin, iniciados na Universidade de Iowa, em 1937. Contudo, a idéia de "mudança organizacional" começa a adquirir corpo nos anos 60. São exemplos os trabalhos de P.R.-LAWRENCE, The Changing of Organizational Behavior Patterns, Cambridge, Mass. Harvard Press, 1958; R.GUEST, Organizational Change, Homewood, Illinois; Irwin, 1962; e W.C.BENNIS, "A New Role for the Behavioral... Sciences: Effecting Organizational Change" in Administrative Science Quarterly, nº8, 1963, pp. 125-165

os estudos das influências recíprocas entre as organizações e o ambiente, com a pesquisa dos modelos de mudança que as organizações poderiam desenvolver, o D.O. extravazou totalmente o campo do indivíduo e do grupo.

É nesta visão mais ampla que, portanto, recomendamos ao leitor encarar o D.O.

III.2-As origens do D.O.: a Dinâmica de Grupos e a Teoria do Campo de Kurt Lewin

A literatura aponta as origens do atual movimento do D.O. como baseada nos estudos de dinâmica de grupo de Kurt Lewin 77/, publicados em 1939.

Lewin, desde 1935, 78/, já se preocupava com o estudo da personalidade e de sua dinâmica; mas foram principalmente as experiências para exame dos comportamentos grupais de crianças, em atmosferas sociais criadas, feitas no decorrer dos anos 1937-1939, juntamente com Lippitt e White, que tornaram mundialmente conhecida a Teoria de Campo destes autores americanos.

Os pesquisadores estavam interessados em observar o comportamento individual e grupal, através de ambientes simulados para diversos grupos de 5 crianças, cujos perfis psicológicos haviam

77/ Ver, a propósito, Management, Theory and Practice, ERNEST DALE, International Student Edition, McGraw-Hill Book, 1965. Ver ainda, KURT LEWIN, RONALD LIPPITT e RALPH K. WHITE, "Patterns of Agressive Behavior in Experimentally Created Social Climates" in The Journal of Social Psychology, 1939. Um apanhado deste artigo pode também ser encontrado em Organization Theory, Penguin Modern Management Reading, D.S. Pubh, 1971, p. 230.

78/ LEWIN, K.A., Dynamic Theory of Personality: Selected Papers, translated by D. K. Adams e K.E. Zener, McGraw-Hill, 1935.

sido previamente estudados no sentido de que os grupos fossem entre si comparáveis. As atmosferas eram artificialmente criadas pela conduta dos líderes adultos de cada grupo e, às vezes, pela introdução (planejada) de um estranho. Três tipos de ambientes foram assim criados, todos os grupos passando pelos três: o ambiente autocrático, o democrático e o "laissez-faire". As suas condutas eram as seguintes:

a) Para o ambiente autocrático

- . O líder fixa as políticas;
- . As técnicas e atividades são ditadas pela autoridade, de maneira programada;
- . A atenção do líder é individual e cobre cada passo de cada membro do grupo;
- . O líder é pessoal na aprovação ou crítica do trabalho ; seus critérios não são justificados.

b) Para o ambiente democrático:

- . Todas as políticas são discutidas e decididas em grupos , estimulada a discussão pelo líder;
- . O líder dá recomendações e orientações geral para a fixação das metas e uso de técnicas, se necessário, sugerindo alternativas;
- . Os membros do grupo escolhem livremente;
- . O líder comporta-se de maneira objetiva e factual nas avaliações, procurando justificá-las.

c) Para o ambiente "laissez-faire":

- . Completa liberdade individual e grupal;
- . O líder limita-se a suprir o grupo com materiais de trabalho e dar informações se procurado;
- . Ele não participa das atividades ou de suas distribuições;
- . Ele não comenta ou avalia os trabalhos.

Durante o desenvolvimento das experiências, os grupos de crianças foram cuidadosamente observados através de métodos tais

que seus comportamentos pudessem ser registrados, sem que fossem influenciados. As ações agressivas, intra e inter-grupos, foram medidas e comparadas para cada tipo de atmosfera criada. Em certas fases, elementos exógenos ao grupo foram introduzidos: por exemplo, num caso um estudante adulto, disfarçado de varredor, varrendo a sala durante a reunião do grupo na ausência do líder, provocava os participantes sucessivas vezes para que o comportamento conseqüente pudesse ser registrado.

Deste conjunto de experiências, uma série de conclusões foram tiradas:

1) Agressão e apatia (caráter bimodal da agressividade)

O comportamento dos grupos submetidos e climas autoritários revelou, ou níveis muito altos de agressão ou, pelo contrário, níveis muito baixos, inferiores aos dos grupos democráticos (cujos indicadores de agressividade sempre foram médios). A agressão foi explicada como decorrente de uma ruptura emocional causada por tensões: a apatia foi vista como uma forma na qual a agressão fica confinada e bloqueada.

2) Tensão

O bombardeamento, a pressão, o bloqueio do líder autocrático gerava tensão nas crianças, entendida esta como uma pressão interna. Esta tensão foi apontada como causa dos comportamentos agressivos ou do paradoxo da apatia. Nos grupos submetidos à liderança democrática, estas tensões eram sempre mais brandas, resultando em menores níveis de agressividade. Nos grupos "laissez-faire" as ações agressivas eram comparáveis às dos grupos autocráticos; a explicação dos autores de que nestes grupos seus participantes acabam se tornando aborrecidos e dominados por um generalizado sentimento de falta de realização.

3) Metas individuais e frustração

A tensão que sistematicamente surgia nos grupos submetidos à liderança autoritária é explicada também pela frustração sentida

pelos participantes ao perceberem limitações impostas, que lhes impedem de atingir seus desejos e metas pessoais. Uma atmosfera autocrática, montada por repressão, pode barrar e reduzir a níveis muito baixos e agressão; contudo, na ausência do líder, repentinamente o ambiente pode tornar-se explosivo; a tensão contida vem à tona, extravazando-se violentamente.

A partir de suas conclusões, Lewin e seus colaboradores desenvolveram a Teoria de Campo 79/ sobre dinâmica de grupos, a qual pode ser resumida no seguinte:

- a) A vida em grupo implica em exercer e sofrer constantemente pressões por parte dos outros membros do grupo e por parte de outros grupos;
- b) A meta "G" de máxima posição social e de "espaço de liberdade" pode ser atingida de várias maneiras por um participante qualquer do grupo;
- c) Em grupos submetidos a padrões autoritários, esta meta "G" é obtida por uma dominação agressiva dos demais, o que induz a reações igualmente agressivas dos demais componentes, do grupo;
- d) Se houver, no grupo de liderança autoritária, uma forte política repressiva, ela poderá levar à obediência submissiva na presença de tais mecanismos;
- e) No grupo autoritário a sua estrutura rígida fixa e delimita o campo de ação de cada participante; a região central da vida do grupo, ligada à formulação de suas políticas, é bloqueada e, portanto, inacessível à maioria dos participantes

79/ A expressão "Teoria de Campo", utilizada por Kurt Lewin, decorre do fato de que este autor estudou as relações entre os indivíduos e os grupos como sendo compostas por forças, quer motoras, quer restritivas, atuando em determinados sentidos, representadas geometricamente por vetores. As pessoas, exercendo e sofrendo pressões de tais forças, teriam suas ações limitadas por "barreiras" ou "paredes" criadas pelos líderes, pela organização formal, pelas estruturas organizacionais e pelo ambiente social; assim, cada indivíduo teria seu campo limitado geometricamente por áreas, às quais ficaria restrito pela ação composta destas forças.

do grupo . Cada indivíduo tem exatamente fixado os limites de seus movimentos (seu campo de ação ou "jurisdição").

- f) Na liderança democrática o papel do líder é obtido pelo re conhecimento de sua competência por parte dos demais. Neste tipo de liderança as políticas gerais são fixadas através de discussões abertas com os participantes do grupo e mediante um critério de escolha (o voto e a maioria, por exemplo, ou a unanimidade). O espaço vital de cada participante é maior do que no modelo autoritário, sendo à ele acessíveis também as demais regiões de domínio do grupo.

Comentando mais tarde os experimentos de Lewin, dizem Cart Wright e Zandler, 80/"A época e o aparecimento da dinâmica de grupo não foram acidentais", caracterizando-a como a uma rebelião em pírca na Psicologia e na Sociologia realizada nos difíceis anos da década de 30. Kurt Lewin, psicólogo judeu-alemão nascido em 1890, emigrou para os Estados Unidos alguns anos antes de estou rar a 2a. Guerra Mundial. A sociedade americana da década de 30 estava fortemente interessada em estudar a mecânica do surgimento do comportamento democrático, favorecendo assim suas experiências no "Child Welfare Station" da Universidade Estadual de Iowa, que mais tarde se tornaram clássicas.

Atualmente, contudo, sabe-se que a abordagem de Lewin foi incompleta porque se limitou ao estudo das interações indivíduo grupo, sem se preocupar com as trocas com o meio-ambiente e as mutações daí decorrentes. Contudo, como a ciência caminha aos passos, a importância destes estudos não deve ser diminuída pelo seu caráter parcial.

80/ *Group Dynamics Research and Theory*, edited by Dwin Cartwright e Alvin Zandler, Row, Peterson and Company, N.York, 1953; tradução para o português, 1967, Editora Herder, São Paulo - Dinâmica de Grupo.

III.3-As origens do D.O.: o treinamento de sensibilidade

Os estudos de Lewin, Lippitt e White sobre padrões de comportamento grupal tornaram-se importantes nos trabalhos sobre as organizações. Lewin passou a ser visto, neste campo, como um defensor da liderança democrática, entendida como a mais conveniente quanto ao clima formado, ao nível de satisfação dos participantes, à menor taxa de agressividade, ao desempenho do grupo em relação aos seus objetivos, quer em relação à conduta autocrática, quer com relação ao "laissez-faire".

Destes estudos nasceu a Escola da Dinâmica de Grupo, cuja filosofia repousa sobre a idéia de que o comportamento grupal pode ser moldado e conduzido rumo aos padrões democráticos. Porém, entre o movimento da dinâmica de grupos e a corrente do D.O., historicamente localiza-se um estágio intermediário, o do "T-Group", ou "Sensitivity Training".

De fato, a idéia "T-Group" derivou a partir dos experimentos de estudos grupais de Lewin, feitos com crianças, para a aprendizagem vivenciada por adultos através de experimentação, surgindo os primeiros grupos com Benne e Gibb, em 1947, no "National Training Laboratory" de Bethel, Maine - EUA, 81/ sendo também tal idéia divulgada a partir de 1954 por Tannenbaum 82/ e colaboradores.

A técnica dos "Grupos T" consiste na tentativa de mudar padrões de comportamento grupal através de seções vividas por 10 a

81/ Cf. T-Group Theory and Laboratory Methods, N.York: John Wiley. 1964.

82/ in "Training Managers for Leadership", ROBERT TANNENBAUM, VERNE KALLEJIAN e IRVING R.WESCHLER, in *Personnel*, vol. 30 nº 4, jan. 1954. Citado em ROBERT TANNENBAUM, IRVING R.WESCHLER e FRED MASSARIK, Leadership and Organization, N.York: MacGraw Hill, 1961, Cap. 9. Tradução para o Português pela Editora Atlas S/A., Liderança e Organização 1970.

15 pessoas, por exemplo, executivos de uma empresa que se reúnem na presença de especialistas em comportamento humano (psicólogos, psiquiatras, sociólogos). A mecânica das reuniões é originalmente não apresentar agenda, instruções ou procedimentos. O grupo de pessoas colocado em uma sala é assim deixado sem que os líderes formais se manifestem. Logo alguém fala algo sob um tema qualquer. A discussão começa e, não raramente, depois de algum tempo, o ambiente está "fervendo". Aí os especialistas, tirando proveito das situações criadas, começam a forçar os participantes a se auto-analisarem e a entenderem a mecânica das relações e comportamentos grupais. Espera-se assim que a eficácia do grupo aumente, através da melhoria dos processos de comunicações e decisão.

O treinamento através dos "Grupos T" tornou-se moda entre os executivos americanos, com os laboratórios de sensibilidade multiplicando-se pelo país e, posteriormente, por outras nações do mundo industrializado ocidental.

Quais são as críticas que hoje se faz à técnica dos "Grupos T"? Comentários interessantes são mencionados por Bennis 83/. Este autor acha que o treinamento de sensibilidade é discutível como método de educação, mencionando alguns casos de fracassos reais. Para Bennis estes fracassos podem ocorrer quando:

1. Não houver legitimidade para a mudança dos comportamentos individuais, em função da organização formal. Isto significa que deveria previamente ocorrer a aprovação da direção da empresa para o método de treinamento;
2. Deveria existir congruência entre os processos da organização e os que o treinamento objetiva atingir; caso não

83/ In WARREN G. BENNIS, *Organization Development*, Addison Wesley Company Inc., 1969. Tradução para o português, *Desenvolvimento Organizacional*, Ed. Edgar Blücher 1972; vide Cap. 5: o problema do "Treinamento da Sensitividade".

haja esta congruência, poderá haver um choque entre a cultura da organização e os padrões visados pelo treinamento.

3. Os participantes deveriam estar voluntariamente preparados para se expor ao programa de treinamento, aceitando a influência interpessoal nele desenvolvida.

Estes programas de treinamento recebem dos indivíduos que deles participam comentários que, no aspecto de crítica, caem nas categorias seguintes: levam à nudez psicológica do indivíduo, que pode absolutamente não ser (para ele), conveniente e ou não ser por ele aceita; são por demais desestruturadas; constituem "pura perda de tempo".

Apesar destas críticas, é surpreendente o desenvolvimento e expansão que o treinamento de sensibilidade teve nos Estados Unidos e fora dele. A este aspecto, a opinião de Argyris, 84/ em artigo escrito especialmente sobre os "Grupos T", é de que, com a diminuição da competência interpessoal, como aumento do conformismo, desconfiança e dependência, a eficiência da empresa cai. Então, o relacionamento humano induzido pelo treinamento de sensibilidade pode melhorar o comportamento relevante, quer seja ele racional, quer seja interpessoal, tornando inclusive os comportamentos emotivos mais controláveis. Para Argyris, "a racionalidade dos sentimentos é tão essencial quanto a da razão".

O que ficaria ainda restando para o leitor meditar é a opinião de que "a nudez psicológica", a que o método pode levar, não está necessariamente montada para o benefício pessoal do participante e sim para a sua ação e eficácia enquanto parte de uma organização formal.

Do ponto de vista das organizações, esta abordagem de mudança de comportamento, se de um lado acreditada e entendida como

84/ CHRIS ARGYRIS, "T-GROUP for the Organizational Efficiency", Harvard Business Review, 1964, 42 pp., 60-72

importante, não tardou em ser percebida como incompleta. As mudanças organizacionais, caso desejadas, não deveriam limitar-se à abordagem comportamental: fatalmente estariam interligadas a questões relacionadas aos objetivos formais das organizações, às questões dos processos e estruturas utilizados para atingir tais objetivos e, finalmente, às questões do meio-ambiente e sua ligação.. com as organizações.

III.4 A abordagem mais ampla: o desenvolvimento organizacional, segundo Lawrence e Lorsch

Da perspectiva mais ampla de mudança nas organizações surge a atual corrente do desenvolvimento organizacional, sendo marco desta transição os trabalhos de Bennis 85/ e de Lawrence e Lorsch; estes últimos autores, ambos da Universidade de Harvard, publicam em 1967 um estudo sobre as empresas e o meio-ambiente, 86/ mostrando a inadequação das abordagens que não consideram este meio. É a partir deste estudo que, em 1969, saem publicadas suas idéias sobre o D.O. 87/.

(a) Objetivo do desenvolvimento organizacional

Para Lawrence e Lorsch, o objetivo do D.O. é encontrar modos de, saindo do estado existente, conduzir a organização para um estado desenvolvido (embora autores não o ressalvem, seus conceitos se dirigem para a empresa com fins econômicos, especificamente).

85/ BENNIS, Warris, G. "New Role for the Behavioral Sciences: Effecting Organizational Change" in Administrative Science Quarterly, 8, 1963, pp. 125-165; Changing Organizations, N. York: McGraw-Hill, 1966- existe tradução para o português.

86/ PAUL R. LAWRENCE e JAY W. LORSCH, Organization and Environment, Harvard Press, 1967; tradução para o português, As empresas e o Ambiente, Editora Vozes, 1973, Rio de Janeiro.

87/ PAUL R. LAWRENCE e JAY W. LORSCH, Developing Organizations: Diagnosis and Action, Addison Wesley Co., 1969; tradução para o português, O desenvolvimento de Organizações: Diagnóstico e Ação, 1972, Ed. Edgar Bluecher, São Paulo.

Este esperado desenvolvimento visa gerar um excedente de recursos para a organização, de modo a garantir a sua sobrevivência e o seu crescimento, dizem eles. Ao assim pensarem, equiparam o crescimento à importância da sobrevivência, qualificando, na linha das metas finais ou fundamentais, o binômio segurança e crescimento das organizações.

b) Conceito de Organização

Para estes estudiosos do desenvolvimento organizacional, o conceito de "organização" (cujo termo às vezes utilizam num outro sentido, como sinônimo de empresa) liga-se à idéia de transações planejadas com o meio-ambiente: 88/

"Organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente."

Pensando desta maneira, Lawrence e Lorsch querem fazer distinção entre a organização e um sistema não-planejado e não-coordenado que, para eles, seria regido pelo acaso, visto, portanto, como antítese da organização 89/.

A base da organização repousaria então em duas atividades fundamentais: a diferenciação e a integração. A diferenciação de correria da divisão do trabalho, quer entre indivíduos (pessoas especializadas), quer entre grupos (funções especializadas), e estaria ligada à crescente complexidade das coisas e conhecimentos; destes últimos, suas variedades são tão intensas que se torna impossível todos saberem tudo: quanto maior a variedade, maior

88/ Esta decomposição da motivação é apresentada por JOHN P. CAMPBELL, et alii, em *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*, McGraw-Hill, 1970, p. 340.

89/ Para o leitor, a fim de não confundir o conceito de "Organização" com o sinônimo de "empresa", convém pensar em "sistema organizacional" em lugar da palavra "organização", sempre que o conceito seja enunciado dentro desta última idéia.

o fracionamento entre diferentes especialistas.

Esta variedade é, ademais, mutável de empresa para empresa e é também mutável no tempo, na medida em que as características do meio-ambiente com que a empresa se defronta alteram-se elas próprias.^{90/}

A integração pode ser entendida como um processo que é conseqüente do fato de que a diferenciação é necessária e existe: quanto mais diferenciadas são as tarefas de pessoas e grupos funcionais, quanto mais pessoas e grupos diferenciados uma empresa possuir, tanto mais intenso será (ou melhor, deverá ser) o esforço para coordenar o conjunto (isto é, harmonizar as funções diferenciadas, ou seja, integrá-las).

O montante de integração necessário depende também de quão entrelaçadas são as unidades, ou atividades dos grupos e pessoas da organização. Como, nas empresas de hoje, cada vez mais cresce a interdependência funcional, o montante de esforço de integração tende também a crescer. Esta integração se faz não só pela hierarquia clássica mas, também (e cada vez com mais frequência), através de coordenadores, integradores, grupos-tarefas ou, como chamam Lawrence e Lorsch, equipes do tipo "cross-units".

(c) Visão da organização como sistema

Lawrence e Lorsch entendem que a organização é um sistema de unidades que, sendo entre si diferenciadas, requerem integração para obterem os resultados esperados em suas trocas com o ambiente em que se situam (ambiente "relevante", conforme designam).

^{90/} Citando W. Buckley, Lawrence e Lorsch mencionam ter este autor designado como "propriedade morfogênica" a capacidade que possuem as organizações (vistas como sistemas sociais) de se automodificarem em função do confronto entre os resultados desejados e os efetivamente obtidos (W. Buckley, Sociology and Modern Systems Theory, Englewood Cliffs, N. Jersey, 1967).

O sistema organizacional efetua uma série de transações com este ambiente através de diferentes unidades, grupos funcionais e pessoas. Estas transações visam, quer a obtenção dos recursos necessários ao desempenho da empresa, quer o fornecimento de recursos desejados pelo ambiente e cedidos pelo sistema.

O conjunto de metas do sistema leva ao planejamento da diferenciação das atividades que serão executadas. O elemento humano entra como componente do sistema, aumentando sua complexidade por que, vindo de fora do sistema organizacional, traz consigo "pre disposições não-planejadas" ^{91/}. É preciso ressaltar que o indivíduo, importante contribuinte da organização, não só vem de fora como também está permanentemente fora da mesma, embora dela participe.

(d) A idéia básica de desenvolvimento organizacional

Da somatória de milhares de atividades diferenciadas, integradas através da estrutura organizacional, resulta um desempenho efetivo; se este desempenho real for confrontado com as metas originais, as divergências(as relevantes) serão obtidas e então será possível caracterizar e montar um processo de desenvolvimento organizacional para gerar os recursos excedentes objetivados pela empresa.

Para Lawrence e Lorsch isto se faz atuando em três frentes internas: recursos humanos, planejamento de tarefas diferenciadas e planejamento de uma estrutura integradora para comunicações e decisões.

^{91/} Os autores querem, por certo, referir-se à estrutura de propósitos do indivíduo em si, que não é objeto do sistema organizacional mas que não deixa de afetá-lo. Neste ponto, seus conceitos correspondem ao de Chester Barnard que, ao reconhecer que o sistema cooperativo depende de indivíduos, embora tenha propósitos formais distintos, deve, para sobreviver, manter dois processos simultaneamente: o de entender o sistema como um todo e o processo ligado à satisfação dos indivíduos. Analisar e gerir estes dois processos seria, para Barnard, a função do executivo (CHESTER BARNARD, The Functions of the Executive, 1938, p.216).

(e) Etapas do desenvolvimento organizacional

Lawrence e Lorsch mencionam cinco passos que devem ser cum
pridos para o D.O.:

1. Elaborar uma análise da organização , seus participantes, suas tarefas e suas trocas com seus ambientes, com vistas a prescrever quais as características organizacionais que se ajustariam à empresa ("prescrição normativa").
2. Fazer um diagnóstico do estado atual da organização, especifi
ficando sua atual diferenciação e atual integração, seus indivíduos, seus conflitos (o diagnóstico daria uma " fotogr
grafia" do estado atual da organização).
3. Elaborar um planejamento da ação de mudança através de ações intervencionistas, quer dirigidas aos indivíduos, quer dirigidas à estrutura, quer dirigidas à estratégia básica de transações da organização com o ambiente.
- 4.e5. Implementar e avaliar constantemente os efeitos das interven
ções efetuadas, reorientando as ações se necessário.

Ao operacionalizarem suas teorias de desenvolvimento organiz
acional, Lawrence e Lorsch aplicam as etapas à três defrontaç
ões que são, por conveniência de abordagem, investigadas isoladamente: são elas as defrontações entre a organização e o ambiente, 2a. entre grupos e entre o indivíduo e 3a. organização, a seguir examinadas resumidamente.

- (1a.) Defrontação entre a organização e o ambiente: é assim designado o mecanismo de trocas com o ambiente, o qual cria as condições básicas para as empresas sobreviverem e crescerem. Estas trocas se fazem através de diversos segmentos da fronteira organização/meio-ambiente - por exemplo, numa indústria o setor de vendas relaciona-se com clientes; o setor de compras com fornecedores; o setor financeiro com entidades de crédito, Bancos e clientes; o setor industrial com

fornecedores de equipamentos e matérias-primas, a direção com órgãos representativos de classes e com o Governo, etc. A idéia central do desenvolvimento organizacional, nesta primeira defrontação, é identificar a natureza e a qualidade destas trocas com vistas a, essencialmente, melhorá-las em benefício da eficácia do sistema organizacional.

Nesta defrontação assume particular importância o grau de certeza das informações necessárias. Quanto maior for a variabilidade do meio-ambiente, tanto maior o grau de incerteza (menor o grau de certeza) e, portanto, maior deverá ser a busca de informações sobre as áreas relevantes do ambiente. Ambientes extremamente variáveis necessitam organizações flexíveis, com informações coletadas e processadas com rapidez; como consequência, as ações se orientam para o curto prazo, o que obriga a planejar constantemente e rever tais ações numa perspectiva temporal de longo prazo. Ao contrário, ambientes estáveis conduzem a formas mais rotineiras (e sistematizadas) de comportamentos, dando origem a sistemas igualmente mais estáveis. A identificação dos segmentos de ambientes, das transações efetuadas, das variabilidades envolvidas, permitirá melhorar a qualidade das trocas e, portanto, a eficácia global.

- (2a.) Defrontação entre grupos: o desempenho final da organização depende também da maneira como os grupos se relacionam entre si. Para exemplificar, os resultados de uma indústria dependem da integração adequada entre os seus grupos funcionais clássicos: setor de produção, setor de finanças e setor de vendas. O montante e a qualidade de integração a ser produzida dependerão do grau de diferenciação existente entre eles, o qual, por sua vez, é função da certeza/ incerteza das trocas de cada grupo com o ambiente e com os demais grupos. O maior empecilho à integração de grupos, para Lawrence e Lorsch, reside nos conflitos entre os próprios grupos, realçando a necessidade de integração. A criação de funções integrativas, realizadas por pessoas que tenham pontos de vista equilibrados e influência baseada em competên-

cias profissionais reconhecidas, é a estratégia adotada para o desenvolvimento organizacional nesta defrontação. Tenta-se resolver os conflitos intergrupais pela confrontação a través destas funções integrativas.

(3a.) A última defrontação investigada é a que ocorre entre o indivíduo e a organização. Os autores consideram que, entre todas, este é a mais importante defrontação para o sucesso das organizações. É que, apesar da larga disponibilidade de conceitos e teorias para lidar com esta questão, os administradores não conseguem ver senão seus sintomas, não atingindo suas causas. A alegação de que alguém não trabalha por falta de motivação, usualmente não é verdadeira: a pessoa normalmente tem motivação, porém está dirigida para outras coisas - às vezes até para o propósito firme de não contribuir para a empresa. Para resolver as questões desta defrontação, passa então a ser importante a aceitação e o entendimento de uma teoria sobre motivação.

Na escolha deste modelo sobre motivação, Lawrence e Lorsch se situam com os conceitos Schein, ligados à idéia do "homem complexo" 92/: o indivíduo é entendido como um sistema complexo, que tem que atender certos requisitos de natureza biológica e outros de natureza psicológica, ligados a estruturas de percepções, valores e motivos. Estas estruturas desenvolvem-se ao longo do tempo, sendo, num dado momento, resultantes de todas as influências passadas 93/. Conforme dizem os autores, são os diferentes padrões internos de percepções e motivos (existentes em distintos indivíduos) que levam as pessoas a reagirem de diferentes maneiras.

92/ Conforme visto em II.7.

93/ O conceito de Schein, neste ponto, praticamente reproduz a idéia de Chester Barnard de que o "comportamento dos indivíduos é o resultado de fatores psicológicos, os quais significam as combinações resultantes ou resíduos de influências físicas, biológicas e sociais que determinaram a história e o estado presente do indivíduo em relação ao seu ambiente atual".

ras quando submetidas às mesmas condições ambientais. Digamos, em palavras simples: alguns fogem da dificuldade, outros a enfren tam, cada qual à sua maneira, outros as ignoram, simplesmente.

Para que não se perca o fio da meada, recapitulamos: Lawrence e Lorsch se dispõem a estudar a terceira defrontação que, para o desenvolvimento das organizações, é possivelmente a mais importante. Esta terceira defrontação ocorre entre o in divíduo e a organização. Para entendê-la, então, é necessário ado tar um modelo explicativo da conduta das pessoas. Este modelo é o do "homem complexo" de Schein, já explicado anteriormente. E como a organização pode desenvolver (isto é, melhorar, aperfei goar) esta defrontação? Segundo os autores citados, trabalhando dois aspectos:

- Alterando os sistemas de percepção do indivíduo através da influen ciação das percepções pessoais, de modo a adequá-las às coi sas que a empresa pode oferecer em troca; isto significa, em resumo, "trabalhar" o indivíduo em termos de fazê-lo aceitar como bom o que a empresa pode e tem a oferecer;
- Alterando os elementos organizacionais (isto é, os liga dos à organização), de modo a adequá-los melhor às expec tativas do indivíduo quanto às suas necessidades.

Como Lawrence e Lorsch realçam, o desenvolvimento organiza cional, nesta terceira defrontação, procura ajustar a organizaçã o à pessoa e esta à organização.

(f) Conclusões

Em nosso entender, o mérito da obra de Lawrence e Lorsch sobre desenvolvimento das organizações está fundamentado em duas considerações:

- A primeira decorre do fato de que, para operacionalizarem o seu método, os autores levam em conta as variáveis da

própria organização, isto é, as variáveis do ambiente , além das variáveis do indivíduo. A nosso ver,pretender mudar a organização (ou melhor, o seu desempenho global), atuando-se apenas sobre o indivíduo e sua estrutura psicológica, é atirar em um sô dos três alvos -, aliás,o mais difícil dos três quanto às chances de acertar e obter "pontos".

- A segunda diz respeito à ênfase que os autores dão ao diagnóstico de cada caso em particular, realçando o fato de que, para eles, não há uma "única maneira , de se organizar a empresa, conforme seria o entendimento dos autores clássicos.

Embora a obra analisada não seja completa (a rigor, nenhuma o é), nós a consideramos um marco na literatura de organização.

III.5 Conclusões do estudo de D.O.: Sumário da Parte III

A parte III deste livro, voltada para o estudo de como desenvolver - fazer crescer, aprimorar as Organizações - representa talvez o mais importante e novo campo das teorias aplicadas à gestão de empresas. É curioso notar que nasce ele do estudo do comportamento humano e de suas interações com os subsistemas da organização, mas evolui para abranger os demais aspectos: a "estrutura" (isto é, o arcabouço, o "esqueleto") da empresa; o "fluxo" das coisas e dos fatos, isto é, os sistemas "vivos" da Organização, ou seja, seus processos; e também o "ambiente" relevante no qual ela se insere, à saber, o seu "entorno", a sua vizinhança, o seu referencial de relações externas. Então, a passagem de

A) * "D.O.", apenas como mudança orientada do comportamento humano;

para

B) * D.O. como mudança orientada global,

- do comportamento;
- das estruturas;
- de seus sistemas;
- das relações com o ambiente

e também

- da estrutura de propósitos da Organização,

esta passagem é que enriquece a importância do Desenvolvimento Organizacional, tornando o seu enfoque uma nova corrente dentro das teorias Organizacionais. É interessante também observar que na medida em que ocorreu a passagem "A" para "B" as demais teorias das Organizações passaram à ser instrumentos para o "D.O." : por exemplo, as teorias de sistemas, as teorias motivacionais, os critérios de estruturação, e assim por diante, passam a ser "utilizados" pelo aplicador do "D.O." como meios de que irá se valer para atingir seus objetivos: mudar gradativamente a Organização -

para obter maiores níveis de eficiência e eficácia 94/ e, portanto, garantir sua sobrevivência como sistema organizacional. Este busca não só atingir suas metas mas também atingi-las bem. Neste sentido, o "agente" das mudanças atua, primeiro, percebendo e caracterizando o estado atual, elaborando um diagnóstico, detectando possíveis falhas e deficiências, os pontos fracos, portanto; estará atento também aos ângulos positivos, aquilo que a empresa tem de nitidamente bom, forte. É claro que o diagnóstico, isto é, sua elaboração, exige um elevado grande preparo acadêmico e uma forte e diversificada vivência empresarial; se esta fôr, por exemplo uma indústria, o agente de mudança terá que analisar a parte de produção (e portanto a tecnologia usada pela empresa), a parte mercadológica, os aspectos econômico-financeiros, o "entorno" ou ambiente relevante para a empresa (por exemplo, seus concorrentes, seu setor de atuação, a influência do governo, etc), sua estrutura orgânica (cargos, funções, modelo estrutural), seus sistemas e processos organizacionais (como estão seus processos de comunicação, como toma decisões).

Feito o diagnóstico (o que, por si só não cura o doente, só caracteriza o mal ou males) vem a receita, que no D.O. é, de certa maneira, homeopática, no sentido de ser gradual, sequencial; e aí é que residirá o "brilho" do agente de mudança, pois só após um razoável tempo, (com frequência) irão aparecer os resultados, que poderão ser "bons" (a "receita" foi boa) "maus" (os "remédios" pioraram o estado do doente) ou neutros (nenhum efeito foi produzido). A decisão ligada ao "processo" de aplicação do desenvolvimento organizacional também é importante: por onde começar, como aplicar as "ferramentas" da mudança, como e quem "trabalhar", isto é, motivar, convencer à cooperar com as alterações.

94/ Foi Chester Barnard (vide referência na nota 32/) quem, pela primeira vez, em 1937, distinguiu eficiência (efficiency) de eficácia (effectivity) : Enquanto a eficácia liga-se a ser ou não atingido o objetivo prefixado, eficiência, para Barnard, liga-se " à maior ou menor satisfação obtida pelas consequências não objetivadas da ação " : " Marquei o gol mas torci o pē " eficaz e ineficiente. O conceito atual é parecido: a idéia de eficácia é a mesma (meta fixada, a ser atingida); porém a idéia de eficiência liga-se ao esforço dispendido (recursos empregados) para a consecução da meta fixada.

Esperamos ter conseguido neste resumo mostrar a importância desta nova corrente das teorias Organizacionais bem como sua evolução da área "comportamental" (desde Kurt Lewin) para a área "global". Temos convicção que a importância de D.O. será crescente no caminho das teorias das Organizações, área do conhecimento humano tão relevante para a solução dos dilemas básicos da humanidade, presos como estão, à matizes econômicas e à eficiência.

PARTE IV

SUMÁRIO FINAL E CONCLUSÕES

Tenho dito, repetidas vezes, em vinte anos de vida empresarial (inclusive à algumas centenas de jovens) que o Brasil é um País magnífico. E o é por muitas razões: sua etnia, seu clima, suas dimensões, suas riquezas naturais, e, principalmente, sua larga, inestimada e fecunda potencialidade. O manancial de tais valores à desenvolver, de tais riquezas à explorar não me cansa de impressionar. A cada viagem que me vejo fazendo pelos rincões do centro, do norte, do nordeste, do sul, vejo novas coisas, novas descobertas, mil oportunidades, milhares de alternativas à serem exploradas, implementadas, latentes em suas possibilidades. E, aí, fico olhando o estado de tal desenvolvimento, na busca de respostas ativas à tal uso, à tal força potencial. Claro, muitas vezes a ação se faz presente, a criatividade é usada, novos negócios surgem, empregos se criam, vida econômica regional é criada, ativada e mantida. Mas em muitas outras situações, o potencial lá está, estático, clamando pelo seu uso, pedindo por competência, por aplicação. E aí, não se criam os recursos, não se gera a vida econômica, não se desenvolvem os negócios. É uma pena, pois a nação se ressentida à nível global, de tal impulso. Ela precisa superar seus problemas, quer de desigualdade de padrões de vida, desigualdade esta gritante em função de outros Países, (alguns inclusive menos desenvolvidos do que o nosso), quer de desemprego ou sub-emprego, quer de endividamento externo, quer de educação, cultura, moradia, saneamento e mais mil outros pendentes e à resolver.

Olhando tal quadro, me pergunto se tudo é por culpa da falta de recursos, se tudo é por culpa do que se costuma rotular como "o Governo" (com frequência, escuto expressões do tipo "eles deviam resolver isto", "eles deviam fazer aquilo"). Claro, recursos (econômicos, presuponho) faltam, e, possivelmente, muito. Mas onde não estão eles faltando, de um modo geral, neste final conturbado de século, onde a mudança tecnológica é tão rápida, gerando novos anseios, hábitos e mais demanda por recursos adicionais? Faltam eles no Globo todo. Em Nova York, em Paris, em Varsóvia, em São Paulo, existem milhares de idéias, projetos e ações não iniciadas, ou lentas no implantar, ou paralizadas.

Se a questão chave não é a escassez dos recursos, me pergunto, "então, o que é"? Minha resposta, depois de muita medita-

ção, é a seguinte: falta-nos gestão, gestão competente, gestão - cada vez mais eficiente. Minha reflexão prossegue: sempre que se fala em investir, fala-se na relação "custo-benefício", isto é, se raciocina em termos do que se gasta ("custo") versus o que se "obtem" ("benefício"). Ora, eu creio (é uma crença) que o recurso de gestão, de boa gestão, de ótima gestão, é o de maior valor "benefício obtido/recurso aplicado", isto é, das alternativas possíveis é a mais eficiente. E porque assim creio? Porque o conhecimento de "boa gestão" é transmissível e eu pessoalmente acho - que seus rendimentos demandam para serem aprendidos menor esforço do que a técnica demanda (por exemplo, a matemática, a física, a eletrônica). E seus frutos são grandes, proveitosos e, muito, mas muito mesmo, duradouros, visto que uma melhoria concreta na empresa, uma vez implantada, gera um aprimoramento relativo que não cessa nunca (à menos que haja uma volta ao estado anterior), isto é, tem praticamente retorno "infinito".

O campo das teorias das Organizações, o seu estudo, a sua divulgação, a publicação de livros em Português sobre o assunto, a realização de seminários, cursos, tertúlias, papos, etc, sobre o assunto é a maneira "sistêmica" pela qual, creio, deveríamos, nós, brasileiros de hoje, preocupados com o amanhã, resolver nossas dificuldades. Aprendamos a buscar incessantemente eficácia e eficiência. Façamos disto um postulado de vida. Passemos este conceito aos nossos filhos, aos nossos alunos, aos jovens, aos funcionários que nos rodeiam em nossas empresas. Não existem recursos (econômicos) suficientes; com recursos ótimos de gestão a situação será muito melhor, não paremos de planejar, de organizar, de rever os planos, de controlar a ação. E cada vez, por melhores mecanismos, mais eficazes, mais objetivos, mais eficientes.

São estas as razões que me levaram a escrever meu primeiro livro 95/, que pretendeu ser uma introdução, didática e bem assimilável, curta e objetiva, às primeiras teorias da Administração de Empresas.

95/ É ele "Teorias da Administração de Empresas" - CARLOS DANIEL CORADI, Editora Perspectiva, 1978.

E agora, com esta segunda obra, procuro a primeira complementação ao primeiro livro, enfocando os aspectos comportamentais, ligados ao indivíduo, na análise das questões empresariais. Espero que esta, como a anterior, seja útil aos jovens que se graduam em nossas Universidades e aos profissionais de empresas, às quais tenho dedicado já metade de minha existência. Agradeço desde já eventuais críticas, comentários e sugestões que porventura os leitores possam desejar fazer, certo de que, contribuirão para meus próximos trabalhos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

01. ADAMS et alii. Understanding of Inequity. Journal of Abnormal and Social Psychology. 1963-1967, p. 422-436
02. _____. Inequity in Social Exchange in Advances in Experimental Social Psychology. N.York, Academic Press, 1965.
03. ARGYRIS,Chris. Personalidade e Organização. Renes, Rio de Janeiro.
04. _____. Personality and Organization. Harper & Row, Nova York, 1957.
05. _____. Personality and Organization Theory Rivisited:Administrative Science Quartely. Jun./1973. p. 141.
06. _____. T-Group for the Organizational Eficiency. Harvard Business, 1964. p.60-72.
07. BARNARD,Chester. The Functions of the Executive. Harvard Press, 1938. p.13.
08. _____. The Functions of the Executive. p. 216.
09. BELL,Daniel. Exploring Factory Life. Revista Commentary, jan./1947.
10. BENNIS,W.C. A New Role for the Behavioral Sciences: Effecting Organizational Change in Administrative Science Quartely. 1963. p. 125-165.
11. _____. Administrative Science Quartely. p. 125-165.
12. _____. Changing Organizations. McGraw-Hill, N.York, 1966.
13. _____. Organization Development. Addison Wesley Company Inc., 1969.

14. BROWN, J.A.C. The Social Psychology of Industry. Penguin Books, England, 1954.
15. _____. The Social Psychology of Industry. p. 98.
16. _____. The Social Psychology of Industry. p. 102.
17. BUCKLEY, W. Sociology and Modern Systems Theory. Englewood Cliffs. N.Jersey, 1967.
18. CAMPBELL, P. et alii. Managerial Behavior: Performance and Effectiveness. McGraw-Hill, 1970. p. 340.
19. _____. Managerial Behavior in Performance and Effectiveness. p. 340.
20. _____. Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology in Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago, 1976. p. 109.
21. CHAMPION, Dean J. The Sociology of Organizations. McGraw-Hill Book Company, 1975. p. 45.
22. CORADI, Carlos Daniel. Teorias da Administração de Empresas. São Paulo, Perspectiva, 1978.
23. DALE, Ernest. Management, Theory and Practice. International Student Edition, McGraw-Hill Book, 1965.
24. DOWIN CARTWRIGHT & ALVIN ZANDLER. Group Dynamics Research and Theory. Row, Peterson and Company, N.York, 1953.
25. DURKHEIM, Emile. On The Social Division of Labor in Society. McMillan, N.York, 1933.
26. ETZIONI, Amitai. Análise Comparativa de Organizações Complexas. 1972.

27. _____. Análise Comparativa de Organizações Complexas. p. 31-102.
28. GUEST,R. Organizational Change. Homewood Illinois, Irwin, 1962
29. HERZBERG,Frederick. Motivation to Work. John Wiley & Sons,Inc. N.York, 1959, 2a.ed. c.12. p.113.
30. _____. Motivation to Work. p. 107-109.
31. KOLB,David A. et alii. Organizational Psychology:An Experimental Approach. Prentice Hall Inc., N.Jersey, 1971-1974.
32. _____. Organizational Psychology:An Experimental Approach. p. 245.
33. LAWRENCE,Paul R. & LORSCH,Jay W. Developing Organizations : Diagnosis and Action. Addison Wesley Co., 1969.
34. _____. Developing Organizations: Diagnosis and Action. 1969
35. _____. Organization and Environment. Harvard Press, 1967
36. _____. The Changing of Organizational Behavior Patterns. Cambridge, 1958.
37. LEWIN,K.A.. Dynamic Theory of Personality: Selected Papers. McGraw-Hill, 1935.
38. _____. Field Theory in Social Science. N.York. 1951.
39. _____. Patterns of Agressive Behavior in Experimentally Created Social Climates in The Journal of Social Psychology. 1939.
40. LIKERT,Rensis. New Patterns of Management. McGraw-Hill,N.York, 1961.

41. MARCH, J.G. & SIMON, H.A. Organizations. John Wiley & Sons, Inc. 1958.
42. MASLOW, Abraham. Motivation and Personality. N.York, Harper.
43. _____. Motivation and Personality. p. 35.
44. MAYNARD, H.B. Handbook of Business Administration. McGraw-Hill Book Company, 1967. p. 1-5.
45. MAYO, Elton. The Social Problems of an Industrial Civilization. Routledge, c. 4, p. 70-76.
46. McCLELLAND, David C. The Achieving Society. Van Nostrand Co, Inc. Nova Jersey, 1961.
47. McGREGOR, Douglas. The Human Side of the Enterprise. McGraw-Hill, 1960. p. 33-57.
48. _____. The Human Side of the Enterprise. p. 45-57.
49. MILLER, Delbert C. & FORM, William H. Industrial Sociology. Harper and Brothers, 1951.
50. PORTER, Lyman W. et alii. Behavior in Organizations. McGraw-Hill, 1975. p. 55.
51. SCHEIN, Edgar H. Organizational Psychology. Prentice Hall Inc., N.Jersey, 1965-1970.
52. SIMON, Herbert. Administrative Behavior. N.York, McMillan, 1945.
53. SKINNER, B.F. Walden II. McMillan, N.York, 1948.
54. TANNENBAUM, Robert et alii. Leadership and Organization. McGraw-Hill, N.York, 1961. c. 9.

55. _____. Training Managers for Leadership. jan./1954.
56. VROOM, Victor. Work and Motivation. Wiley, 1964. p. 17.
57. WEICK, Karl E. The Social Psychology of Organizing. Wesley, 1969.

São Paulo, Março de 1982.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

F I C H A B I B L I O G R Á F I C A

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Prof^o. Carlos Osmar Bertero

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Adcock

Nome : C.J.

Livro : Fundamentals of Psychology (Trad.) Manual de Psicologia

Editora : Methuen, London, UK. (Trad.) Zahar, Rio de Janeiro, BR.

Data : 1959 (trad.) 1965

Resumo : Trata-se de um texto de introdução geral à psicologia ,
apresentando seus princípios fundamentais; as causas -
principais do comportamento; a modificação dos reflexos;
o sistema afetivo; o sistema cognitivo; as diferenças -
individuais; a estrutura da personalidade.

Palavras Chaves : psicologia / comportamento humano / personalidade.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Allen

Nome : Louis A.

Livro : The Management Profession

Editora : McGraw-Hill, N.Y., USA

Data : 1964

Resumo : Allen é um neoclássico que apresenta em seu livro um verdadeiro manual para o executivo profissional, extensamente empregado em grandes organizações de negócio americanas. O livro, após estudar a diferença entre o líder nato e o líder profissional, que para Allen deve ser treinado, apresenta o estudo e os conceitos práticos das funções gerenciais de planejar, organizar, liderar e controlar.

Palavras Chaves: escola neoclássica / funções gerenciais / líder profissional.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Argyris

Nome : Chris

Livro : Intervention Theory and Method

Editora : Addison - Wesley Massachutts, USA

Data : 1970

Resumo : Argyris nesta obra preconiza que o pesquisador se torne um intervencionista e assim ajude a planejar e executar as mudanças nas organizações, testando suas teorias. Para isto parte de um acurado diagnóstico; uma explicação analítica dos porques relativos das ineficácias atuais e de seus fatores de melhoria; de quais mudanças são necessárias e de que sequências precisam; do emprego das teorias de mudança e intervenção; do uso de uma teoria de avaliação para medir a eficácia das mudanças.

Palavras Chaves : intervenção / desenvolvimento organizacional / mudança.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Argyris

Nome : Chris

Livro : Personality and Organization (trad.) Personalidade e
Organização

Editora : Harper e Row, USA. (trad.) Renes, Rio de Janeiro

Data : 1957

Resumo : Argyris é um clássico da escola comportamento, tendo con-
tribuído com esta obra para a transição entre o enfoque
de Relações Humanas da segunda década e a moderna escola
comportamental. Nesta obra Argyris aborda as relações -
entre o indivíduo e os sistemas organizacionais, caracte-
rizando o conflito entre os dois. O adulto, segundo ele,
busca sua dependência, melhores posições, visão de longo
prazo, auto-controle. A Organização lhe restringe a ação,
coloca sobre ele crescentes controles, não lhe dá pers-
pectivas senão de curto prazo. Isto gera o conflito, que
pode ser atenuado pelo enriquecimento do trabalho.

Palavras Chaves : conflito / personalidade / enriquecimento do traba-
lho.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Barnard

Nome : Chester I.

Livro : The Functions of the Executive

Editora : Harvard University Press-USA

Data : 1938

Resumo : Barnard classifica-se como o introdutor da abordagem de sistemas de cooperação. É autor de transição entre os clássicos Taylor e Fayol e as novas escolas. Sua obra é um clássico mundial, dividida no estudo dos indivíduos, sistemas cooperativos, estruturas formais, sistemas informais e funções do executivo. Estuda ainda uma nova abordagem da autoridade.

Palavras Chaves: sistemas cooperativos / sistemas formais / sistemas informais / teoria da autoridade.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Beckhard / Harris

Nome : Richard / Reuben

Livro : Organizational Transitions : Managing Complex Change

Editora : Addison Wesley, USA (in ASQ, Dec/1978, Book Reviews)

Data : 1977

Resumo : Os autores definem transição como uma mudança, nas organizações, de uma situação em que a estrutura gerencial e estilo não são mais aceitáveis, quer por forças internas ou por fatores externos. Isto força o sistema organizacional a se adaptar, com uma nova estrutura tornando as mudanças viáveis. Existem, então, três estados distintos: (1) o status quo anterior; (2) a fase de transição, (3) o estado desejado. O livro indica as dificuldades de uma organização estável de mudar à si própria, a partir de suas estruturas regulares. O exame da estabilidade versus a mudança é também discutido.

Palavras Chaves : transição / desenvolvimento organizacional /
gestão de mudanças.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Bennis / Berlew / Schein / Steele

Nome : Warren G. / David E. / Edgard H. / Fred I.

Livro : Interpersonal Dynamics

Editora : Dorsey Press Illinois, USA

Data : 1964

Resumo : O livro é uma coletânea de leituras sobre comportamento humano, cobrindo as seguintes partes: A emoção nas relações interpessoais, aspectos da auto-afirmação nas relações interpessoais, mudanças na pessoa, as relações - instrumentais, em direção à melhores relações interpessoais.

Palavras Chaves: dinâmica de grupo / comportamento humano / relações interpessoais.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Bennis

Nome : Warren G.

Livro : Organization Development (Trad.) Desenvolvimento Organi-
zacional

Editora : Addison - Wesley, USA (Trad.) Edgard Blücher, SP

Data : 1969 (Trad.) 1972

Resumo : Bennis é outro autor clássico em desenvolvimento organi-
zacional ao lado de Lawrence, Lorsch, Blake, Mouton, Wal-
ton e Schein, por exemplo. A obra conceitua o que é
D.O.: uma estratégia educacional para uma mudança plane-
jada da organização com vistas ao futuro. Procura ain-
da caracterizar os problemas usuais do crescimento, como
razões para existir o D.O.

Palavras Chaves: desenvolvimento organizacional / crescimento / D.O.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Benson

Nome : J. Kenneth

Artigo : Organizations : A Dialectical view

Editora : ASQ, March, 1977, vol. 22

Data : 1977

Resumo : Este trabalho é uma revisão de um "paper" apresentado em 1973 na American Sociological Association. As Organizações se constituem em importante instrumentos de dominação nas sociedades industriais avançadas. Qualquer esforço de arranjos alternativos na sociedade deve encará-las. Contudo, a capacidade de manuseio de mudanças fundamentais não foi ainda desenvolvida. O artigo inicia uma teoria de uma visão dialética das organizações, girando sobre a centralização do processo de mudança. Cria 4 princípios de análise dialética: produção social, totalidade, contradição e praxe, em uma perspectiva de vida sócio-humana.

Palavras Chaves: sociologia organizacional / desenvolvimento organizacional / mudança planejada.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Bernardin / Alvares

Nome : H. John / Kenneth

Artigo : Managerial Grid as a Predictor of Conflit Resolution

Editora : ASQ, March, 1976, vol. 21

Data : 1976

Resumo : A relação entre indicadores de eficácia de liderança e métodos de resolução de conflitos é investigada em uma grande empresa industrial. As hipóteses do trabalho de Blake e Mouton sobre Managerial Grid foram testadas e não confirmadas pelos dados. A grade é um mau preditor das duas variáveis relacionadas - (Blake e Mouton, 1964).

Palavras Chaves : Managerial Grid / conflito / liderança.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Blake / Shepard / Mouton

Nome : Robert R. / Herbert A. / Jane S.

Livro : Managing Intergroup Conflit in Industry

Editora : Gulf, Houston, USA

Data : 1964

Resumo : Os autores são pesquisadores do comportamento humano. Neste livro, o abordam na ótica da Dinâmica de Grupo, com vistas à gestão do conflito entre grupos. Para isto, estudam os fundamentos da relação intergrupar, as disputas, os processos de isolamento grupal, a relação vencedor-perdedor e a desagregação grupal, as soluções através de terceiros, a indiferença grupal, o compromisso, a barganha, os métodos de intervenção.

Palavras Chaves : conflito / grupos / intervenção.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Bongon / Weick / Binkhorst

Nome : Michel / Karl / Din

Artigo : Cognition in Organizations An Analysis of the Utrecht
Jazz

Editora : ASQ, Dec.1977

Data : 1977

Resumo : O artigo descreve um estudo teórico e empírico do conhecimento em análise organizacional em uma abordagem radicalmente nova, baseada em mapas de causas dos participantes. Estabelecidas as variáveis, elas são organizadas por escalas e constrói-se um gráfico denominado - "etiôgrafo". A localização das variáveis tem uma forte associação com o nível percebido de influência sobre a situação, bem como o nível de inconsistências lógicas dos participantes. Alguns autores (Weiner, 1948) chamaram estes mapas de cibernéticos, devido aos seus loops, feedbacks e variáveis envolvidas.

Palavras Chaves : etiôgrafo / análise organizacional / conhecimento.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome : Bons / Fiedler
Nome : Paul M. / Fred E.
Artigo : Changes in Organizational Leadership
Editora : ASQ, Sept, vol.21
Data : 1976
Resumo : O estudo é baseado no modelo de contingência de eficácia da liderança, de Fiedler (1967) e examina o efeito de rotação, sucessão e designação no comportamento de superiores em 115 líderes de crianças, usando índices LCP (Least - Preferred Coworker).

Palavras Chaves : liderança / LPC / contingência.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Prof^o. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Bowers

Nome : David G.

Livro : Systems of Organization: The Human Resource

Editora : Michigan Press, USA (in ASQ, June, 1977, Book Review)

Data : 1976

Resumo : David Bowers resume neste livro conceitos de seu mentor, Rensis Lickert, criador da teoria do sistema 4 e da idéia de elo-de-ligação (linking-pin). Lickert é um proeminente autor no campo contemporâneo da psicologia social-industrial. O autor assinala os seguintes pontos: 1) nenhum "management system" é ideal para todas situações; 2) a importância de fatores sócio-técnicos e sócio econômicos é muito grande. 3) as personalidades individuais sempre influem na gestão. 4) os processos de comunicação tendem a serem sub-avaliados; 5) as pessoas, em geral, querem ter voz em decidir as coisas que se relacionam com suas vidas. O livro contudo supervaloriza a psicologia de grupo, não dando ênfase aos muitos fatores que afetam a eficácia e portanto o indivíduo. (Harry Levinson)

Palavras Chaves : recursos humanos / elo-de-ligação / psicologia social / grupo.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Prof^o. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Bowers / Hansser

Nome : David G. / Doris L.

Artigo : Work Group Types and Intervention Effects in
Organizational Development

Editora : ASQ, March, 1977, vol. 22

Data : 1977

Resumo : Os autores classificaram grupos de trabalho, criando uma tipologia. Em seguida estudaram os impactos de cinco intervenções de desenvolvimento organizacional nestes grupos. Os autores separaram a ação em duas partes: diagnóstico e tratamento ou intervenção. As intervenções podiam ter graus diferentes e duas abordagens distintas: subjetiva ou de aproximação clínica e objetiva ou de aproximação instrumentalizada - (Bowers, 1970, Campbell e Dunette, 1968).

Palavras Chaves : intervenção / desenvolvimento organizacional /
grupos de trabalho.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Brown

Nome : J. A. C.

Livro : The Social Psychology of Industry (Trad.) La Psicología Social en la Industria

Editora : Penguin Books Ltd., London (Trad.) Fonte de Cultura Econômica, México.

Data : 1954 (Trad.) 1958

Resumo : O livro resume o enfoque tradicional da indústria, desde a revolução industrial até Taylor, formulando críticas à tal abordagem. Em seguida relata os trabalhos do grupo de Harvard em Hawthorne (Elton Mayo e colaboradores), em suas diversas experiências, detalhadamente. Introduz os conceitos da hipótese do populacho, de grupos informais, de motivação, tais como foram vistos por Elton Mayo, introdutor do movimento de relações humanas.

Palavras Chaves: relações humanas / Elton Mayo / grupos informais.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Buckley

Nome : Walter

Livro : Sociology and Modern Systems Theory

Editora : Prentice Hall, N.J., USA

Data : 1967

Resumo : O objetivo da obra é rever conceitos, princípios e idéias trazidos das ciências para a sociologia. Inicia com um exame do modelo mecanicista (tempo, inércia, força, potencial) com aplicações na teoria de campo de Lewin. O modelo racional mecânico, de Pareto, com a idéia de elementos interrelacionados em equilíbrio, concepção similar à de Parsons e Homans. O modelo orgânico, usado por Spencer, onde as analogias sociais são feitas ao coração, braços, sistema nervoso, etc. Decorre daí o conceito de homeostase. O modelo processual (do começo do século) que vê a sociedade como um complexo fluido, com associações e rupturas. O modelo de Parsons e Homans ou da função de equilíbrio (interdependência de partes e variáveis).

Palavras Chaves : sociologia / teoria de sistemas / modelos sociais.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Campbell / Dunnette / Lawler III / Weick Jr./

Nome : John P. / Marvin D. / Edward E. / Karl E.

Livro : Managerial Behavior, Perfomance and Effectiveness

Editora : McGraw-Hill, N.Y., USA

Data : 1970

Resumo : O time destes quatro autores foi formado pela Fundação Smith Richardson para pesquisar o conhecimento disponível sobre eficácia gerencial em 1965. O objetivo era colocado pela crescente dificuldade da sociedade industrial americana de manter um fluxo de talentos gerenciais demandado pelo crescimento econômico. A obra estuda os determinantes da eficácia gerencial, o trabalho gerencial, sua medida de eficácia, seus preditores, as questões motivacionais, os efeitos ambientais e os estilos gerenciais.

Palavras Chaves : eficácia gerencial / ambiente / estilos gerenciais.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Cartwright / Zander

Nome : Dorwin / Alvin

Livro : Group Dynamics : Research and Theory

Editora : Harper e Row, NY, USA

Data : 1953-1968 (3a. edição)

Resumo : O livro é um dos mais completos estudos sobre grupos e sua dinâmica, incluindo uma enorme revisão da literatura. Possui sete partes: introdução (origens e conceitos básicos; grupos e membros grupais; pressões visando uniformidade em grupos; poder e influência em grupos; liderança e desempenho grupal; processos de motivação; propriedades estruturais.

Palavras Chaves: grupos / dinâmica de grupo.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Dachler / Wilpert

Nome : H. Peter / Bernhard

Artigo : Conceitual Dimensions and Boundaries of Participation
in Organizations

Editora : ASQ, March/1978, vol. 23

Data : 1978

Resumo : O artigo traça uma estrutura conceitual sobre participação em organizações em quatro dimensões: 1) as teorias sociais sobre sistemas sociais de participação; 2) as propriedades centrais de sistemas de participação; 3) os produtos da participação em organizações; 4) as características do contexto de sistemas de participação - que limitam seu potencial. Cada quatro dimensões é analisada de modo analítico em relação às suas subvariáveis.

Palavras Chaves : participação / teoria social.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Prof^º. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Downey / Hellriegel / Slocum, Jr.

Nome : H. Kirk / Don / John W.

Artigo : Environmental Uncertainty

Editora : ASQ, Dec. 1975, vol. 20

Data : 1975

Resumo : Os estudos de contingências, começam com Burns e Stalker (1961), Lawrence e Lorsh (1967) e Thompson (1967). Estes construíram um conceito que leva em conta os efeitos do ambiente sobre as organizações. Daí surgiram duas escalas instrumentais de incerteza: a de Lawrence e Lorsh - (1967) e a de Duncan (1972). O de LL tem 9 itens que medem incerteza em marketing, manufatura e pesquisa. O de Duncan considera a ausência de informação ambiental, a ausência de conhecimento sobre consequências de uma decisão e a não habilidade de assegurar probabilidades aos efeitos do ambiente. Esta pesquisa testa a coerência entre as duas escalas.

Palavras Chaves : incerteza / ambiente / contingência.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Dunette

Nome : Marvin

Livro : Handbook of Industrial Psychology

Editora : Rand McNally College, Chicago, USA

Data : 1976

Resumo : Trata-se de um moderno manual de psicologia industrial, com 1739 páginas. Está dividido em três partes: A parte I examina os fundamentos teóricos e metodológicos da psicologia industrial e organizacional. A parte II cuida da gestão do comportamento humano nas organizações. A parte III trata dos processos comportamentais, suas descrições e medidas.

Palavras Chaves : Manual / Psicologia industrial.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Edstrom / Gailbraith

Nome : Anders / Jay R.

Artigo : Tranfer of Managers as a Coordination and Control
Strategy

Editora : ASQ, June/1977

Data : 1977

Resumo : O objetivo deste estudo é mostrar que pode-se desenvolver um processo de controle baseado em socialização, através da transferência de gerentes, criando um fluxo de influenciação verbal, permitindo descentralização maior do que a estratégia burocrática impessoal. Isto se liga de modo complementar à outras técnicas de desenvolvimento organizacional.

Palavras Chaves : transferência / estratégias / desenvolvimento organizacional.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Etizioni

Nome : Amitai

Livro : A Comparative Analysis of Complex Organizations

Editora : Free Press of Glencoe Inc. NY, USA

Data : 1966

Resumo : Etizioni estuda as relações de consentimento caracterizadas estas como uma matriz entre os tipos de participação (alienativa, calculista e moral) e os tipos - de poder (coersivo, remunerativo e normativo). Segundo Etizioni ocorre congruência entre coerção e alienação entre remuneração e participação calculista e entre poder normativo e engajamento moral.

Palavras Chaves: sociologia / organizações complexas / poder.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Prof^o. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Evan

Nome : Willian

Livro : Organization Theory : Structures, Systems and
Environments

Editora : Wiley Interscience (in ASQ, March/1978, pag. 165, Book
Review)

Data : 1976

Resumo : O livro apresenta 16 artigos do trabalho do autor, dividido em quatro partes: 1) estruturas hierárquicas, onde inclusive se discute as relações entre estrutura, alienação e insatisfação; 2) mudanças estruturais e comportamento; 3) sistemas interorganizacionais e comportamento ligado à questões de fronteira; 4) ambientes transorganizacionais; nesta parte Evan enfatiza a necessidade de um enfoque macrosociológico, com atenção em variáveis culturais, estruturas sociais como componentes limites dos sistemas organizacionais.

Palavras Chaves : ambiente / fronteira / teoria das organizações.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Fiedler / Chanders/ Mahar

Nome : Fred E. / Martin M. / Linda

Livro : Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match
Concept.

Editora : Wiley, NY, USA (in ASQ, Set/78, pág.496, Review Essays)

Data : 1976

Resumo : Nos anos 50 Fiedler investigou a competência de terapêu-
tas e as percepções de seus pacientes. De lá veio a
crença de que as percepções dos líderes sobre seus cole-
gas deveria se correlacionar com a eficácia da liderança.
Definiu duas escalas, LPC (Least Preferred Coworker) e
MPC (Most Preferred Coworker), correlacionando-as com o
desempenho grupal. Em 1964 Fiedler elaborou sua teoria
da contingência ou situacional, que explica a eficácia -
gerencial em função das situações. O conceito do leader
match (equiparação do líder) tem quatro partes: 1) iden-
tificação do seu estilo de liderança; 2) identificação -
das situações; 3) criando o ambiente ideal para lideran-
ça; 4) gestão de gerentes. O livro é do tipo de leitura
programada. Contudo a mais recente abordagem e tem os mes-
mos defeitos da original. (Dian Hosking).

Palavras Chaves: liderança / liderança situacional / contingência.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Golembiewski / Brumberg

Nome : Robert T. / Arthur

Livro : Sensitivity Training

Editora : Peacock Publishers, Illinois, USA

Data : 1977

Resumo : O livro é um resumo de artigos e obras sobre treinamento de sensibilidade e sobre a abordagem de técnicas de laboratório, tais como o chamado "Grupo T". Se divide em estudos sobre o grupo T, focalizando o que é, o que acontece nele, quais seus resultados. O "Grupo T" é uma experiência de criação de uma sociedade em miniatura, orientada para explorar e amadurecer o comportamento humano.

Palavras Chaves: Treinamento / Treinamento de sensibilidade / Grupo T.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Graen / Cashman/ Ginsburg

Nome : George / James F. / Steven

Livro : Effects of Linking-Pin Quality on Working Life

Editora : ASQ, Sept/1977, vol.22

Data : 1977

Resumo : Os autores partem das idéias de Lickert sobre pessoas que são elos-de-ligação entre grupos, unidades, times e de seu papel chave em duas dimensões: a eficácia organizacional e a qualidade da vida de trabalho dos participantes inferiores. Desenvolvem pesquisa em 103 duplas - (dyads) - de níveis baixo e alto para reaverificar a proposição de Lickert, achando compatibilidade.

Palavras Chaves : elo-de-ligação / eficácia organizacional.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Gutman

Nome : Herbert G.

Livro : Work Culture and Society in Industrializing América

Editora : Knopf - (in ASQ Dec/78, pág.666, Essay Review)

Data : 1976

Resumo : Gutman é um historiador que usa as ciências sociais como instrumento. Estuda os marcos institucionais para explicar e resolver os problemas contemporâneos das relações-indústria-trabalho. As mudanças das condições de mercado são o princípio central das organizações e de suas transformações. Na cultura anglo americana, as pessoas se tornaram trabalhadores, empregados ou sindicalistas - por tal princípio. A crítica à Gutman, colocada por GERD KORMAN, é de que quiz provar que as pessoas da cultura pré-industrial não foram infelizes vítimas da industrialização, sem ter estado próximo à seu contexto.

Palavras Chaves : industrialização / cultura / Sociedade.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Hackman / Lawler / Porter

Nome : J. Richard / Edward E. / Lyman W.

Livro : Perspectives on Behavior in Organizations

Editora : McGraw-Hill, N.Y., USA

Data : 1977

Resumo : Os autores são pesquisadores sobre desenvolvimento organizacional, constituindo o livro um recente trabalho geral sobre o tema. Parte o trabalho do estudo dos indivíduos e de suas interações. Revê as relações entre as organizações e os indivíduos, abordando os processos de atração, adaptação e desenvolvimento. Estuda os fatores estruturais da organização. Estuda os elementos de influência no processo social. Conclui com os métodos de mudança organizacional com vistas à eficácia.

Palavras Chaves : desenvolvimento organizacional / indivíduo / processo social.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Hall

Nome : Douglas T.

Livro : Careers in Organizations

Editora : Goodyear Publ. Comp., USA. (in ASQ, Sept/1977, Book Review)

Data : 1976

Resumo : O livro pertence à série Goodyear Series in Management, concebida para dar tratamento objetivo aos temas. O fo-
co é encarar as organizações como "sistemas de carrei-
ras". Revê teorias, pesquisas relevantes, estudos, bem
como práticas utilizadas pelos empregadores. Carreira é
definida por Hall como avanço, profissão, uma sequência
de longo prazo de trabalhos e cargos, um conjunto de
experiências profissionais. Do ponto de vista do com-
portamento individual a carreira é definida como a se-
quência percebida de atitudes e comportamentos associa-
dos às experiências de trabalho e atividades, na ampli-
tude da vida da pessoa. O livro examina também as es-
tratégias de planejamento de carreiras. (G. Milkovich).

Palavras Chaves : carreira / experiência profissional / planejam-
to individual.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Hall

Nome : Richard H.

Livro : Organizations: Structure and Processes

Editora : Prentice Hall, N.J. , USA

Data : 1972

Resumo : A obra é um moderno trabalho sobre o mundo organizacional, com ênfase em suas estruturas e processos. Procura refletir os recentes desenvolvimentos, mostrando que nascemos, vivemos e morremos em organizações. Os processos de buscar reduzir incerteza, e as questões de poder, comunicações e decisões são examinadas em uma abordagem sociológica. O livro tem quatro partes: a natureza das organizações, que as estuda como sistemas fechados ou abertos; a estrutura das organizações, que vê questões de tamanho, complexidade, formalização; os processos organizacionais (poder, conflito, liderança, comunicações) a Sociedade (ambiente, mudanças).

Palavras Chaves : estrutura / processo / incerteza.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Hampton

Nome : David R.

Livro : Behavioral Concepts in Management (Trad.) Comportamento na Administração.

Editora : Dickenson, Califórnia, USA (Trad.) EPU, SP-Brasil

Data : 1968 (Trad.) 1973

Resumo : O livro é um conjunto de leituras sobre natureza humana (McGregor, Blake, Mouton); motivação (Herzberg); Comportamento; Desenvolvimento Organizacional (Schein; Argyris).

Palavras Chaves: comportamento / desenvolvimento organizacional.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Hedberg / Nystrom / Starbuck

Nome : Bo L.T. / Paul C. / William H.

Artigo : Self - Designing Organization

Editora : ASQ, March, 1976, vol. 21

Data : 1976

Resumo : Este trabalho mostra como uma organização pode ser projetada para atender mudanças sociais e tecnológicas e tirar vantagem delas. A idéia é se concentrar nos geradores de comportamento: os processos, entendidos como meios pelos quais uma organização cria ações futuras tiradas de suas experiências - passadas. As modificações eficazes em processos - são as que melhoram a propensão da organização de aprender. Residentes de ambientes mutáveis necessitam uma tenda organizacional, que assegure flexibilidade, criatividade, imediatez e iniciativa, em lugar de, autoridade, clareza ou responsabilidade.

Palavras Chaves : auto-desenho / estruturação / processo organizacional.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CÔRADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Hersey / Blanchard

Nome : Paul / Kenneth H.

Livro : Management of Organizational Behavior (trad.) Psicologia
Para Administradores de Empresas.

Editora : Prentice Hall, N.J., USA (Trad.) E.P.U., SP

Data : 1969 (trad.) 1974

Resumo : O livro de Hersey / Blanchard tem como foco o comportamen
to humano dentro das organizações, vistas como entes vi-
vos, mas cuja unidade celular é o indivíduo. Concentra -
se em revisar a literatura nas questões das interações en
tre pessoas, na motivação e na liderança. Repassa, entre
outros, os trabalhos de Mayo, Maslow, Brown, Drucker, Mc
Clelland, McGregor, Argyris, Herzberg, Lickert, Tannenbaum,
Barnard, Cartwright, Blake e Monton, Bennis, Fielder,
Etzioni, Lewin, Vroom, Perrow, Schein, Skinner.

Palavras Chaves : comportamento humano / liderança / behaviorismo.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Herzberg

Nome : Frederick

Livro : Work and The Nature of Man

Editora : Thomas Crowell, N.Y., USA

Data : 1966

Resumo : Esta é a segunda obra de Herzberg, na qual relata as pesquisas ligadas à teoria da motivação-higiene por ele desenvolvida e apresentada em 1959 em seu livro "Motivation to Work."

Palavras Chaves: teorias de motivação / higiene

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Jay

Nome : Anthony

Livro : Management and Machiavelli (Trad.) Maquiável e Gerencia de Empresas

Editora : Hodder, London, U.K. (Trad.) Zahar, São Paulo-Brasil

Data : 1967 (Trad.) 1974

Resumo : Jay se baseou na obra clássica de Maquiável, O Príncipe, para criar uma analogia, entre as idéias e métodos do Príncipe renascentista para dirigir seu feudo e os diretores da empresa moderna gerindo suas áreas, usando os conhecimentos normais das ciências da Administração ou outros, por intuição.

Palavras Chaves : Maquiável / Maquiavelismo / O Príncipe.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Katz

Nome : Ralph

Artigo : Job Longevity as a Situational Factor in Job Satisfaction

Editora : ASQ, June/1978, vol. 23

Data : 1978

Resumo : O estudo investiga as relações entre a satisfação no trabalho e cinco dimensões de variação de habilidade, identificação com a tarefa, significância da tarefa, autonomia e feed-back sobre o trabalho, em diferentes estágios da carreira, medidos pela sua duração em um cargo. Basicamente conclui que a força de tais ligações dependem da longevidade do cargo. Para empregados novos na empresa a significância do cargo se correlaciona fortemente com satisfação, enquanto autonomia se correlaciona de modo - fortemente negativo.

Palavras Chaves : fator situacional / longevidade / satisfação.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Kilmann / Pondy / Slevin

Nome : Ralph / Louis E. / Dennis P.

Livro : The Management of Organization Design (2 volumes)

Editora : Elsevier, N.Y., USA (in ASQ, Dec.1977, Book Review)

Data : 1976

Resumo : O livro, em dois volumes, cuida da estratégia e implementação (volume 1), da pesquisa e metodologia (volume 2) da Gestão do Desenho Organizacional. Embora abordem questões de estrutura, eles se ligam com desenvolvimento organizacional. Os autores assinalam a imaturidade atual das questões de Desenho Organizacional. (John Child).

Palavras Chaves : Desenho Organizacional / Desenvolvimento organizacional.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Kimberly

Nome : John R.

Artigo : Organizational Size and the Structuralist Perspective

Editora : ASQ, Dec. 1976, vol. 21

Data : 1976

Resumo : Os estudos sobre estrutura e tamanho das organizações ligam-se com o tema de desenvolvimento organizacional e tem sido central no estudo das organizações (Weber, 1946). Kimberly faz uma revisão nos 80 estudos publicados entre 1950 e 1974 sobre estrutura e tamanho. Contudo, mostra que houve pouco desenvolvimento teórico do conceito, exceptuando-se Caplow (1964), Weick (1969), Blau (1972). Tamanho é definido como uma característica estrutural (Meyer, 1976) ou como uma das dimensões do contexto organizacional (Pugh, Aston Group, 1963) como tecnologia, status, propriedade. Tamanho é causa ou consequência? Kimberly classifica os estudos existentes pela abordagem quanto à causalidade.

Palavras Chaves : tamanho / estrutura / estruturalismo / desenvolvimento organizacional.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Kimberly / Nielsen

Nome : John R. / Warren R.

Artigo : Organization Development and Change

Editora : ASQ, June, 1975, vol. 20

Data : 1975

Resumo : O.D. é uma filosofia e uma tecnologia para provocar mudanças organizacionais. O crescimento da tradição de Relações Humanas gerou um "pastichio" de técnicas com ênfase em motivação, solução de problemas, comunicações e relações interpessoais. O.D. é uma aproximação para produzir mudanças (Kegan, 1971) e conduzir à eficácia organizacional (Blake e Mouton, 1968; Bennis, 1969; Schein, 1969; Lawrence e Griener, 1970; French e Bell, 1973). Contudo, os estudos que evidenciam o sucesso de seus efeitos são escassos - (Friedlander e Brown, 1974). Esta pesquisa mostra a implementação de O.D. em uma divisão de automóveis de uma empresa multinacional, baseada na sequência - (1) diagnóstico inicial; (2) treinamento do middle-management; (3) coletânea de dados; (4) confronto de dados; (5) planejamento para ação; (5) construção do time; (7) construção dos intergrupos.

Palavras Chaves : D.O. / desenvolvimento organizacional / Relações Humanas.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Kolb / Rubin / McIntyre

Nome : David A. / Irwin M. / James M.

Livro : Organizational Psychology: an Experimental Approach

Editora : Prentice Hall, New Jersey, USA

Data : 1974

Resumo : O livro apresenta um conjunto de experiências visando transmitir conhecimentos na linha dos princípios gerais da psicologia, com aplicações nas situações organizacionais e sociais. Os temas envolvem aspectos de aprendizagem e solução de problemas, decisões, clima organizacional, motivação, poder, afiliação, percepções, comunicação, liderança, relações intergrupais, comunicações, planejamento de carreira, mudança planejada e desenvolvimento organizacional.

Palavras Chaves : abordagem experimental / psicologia organizacional / situações organizacionais.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Lawrence / Lorsch

Nome : Paul R. / Jay W.

Livro : Developing Organizations - (trad.) O Desenvolvimento de Organizações.

Editora : Addison Wesley USA (Trad.) Edgard Blücher-SP

Data : 1969 (trad.) 1972

Resumo : Lawrence e Lorsch abordam a organização estudando seus defrontamentos: com o ambiente, entre os grupos e com o indivíduo. Procuram, nestes três defrontamentos, estudar um modelo de evolução ou mudança planejada.

Palavras Chaves: Desenvolvimento organizacional / defrontamentos / ambiente.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Lawrence / Lorsch

Nome : Paul R. / Jay W.

Livro : Organization and Environment (Trad.) As Empresas e o
Ambiente

Editora : Harvard Press, USA (Trad.) Vozes, Petrópolis

Data : 1967 (Trad.) 1973

Resumo : Neste livro Lawrence e Lorsch apresentam os conceitos
de integração: a empresa é um sistema aberto, em cons_
tante mutação interna e relação com o ambiente, que -
precisa de diferenciação interna (especialização) e
externa (nos produtos, serviços, em eficiência). Para
cumprir bem tais processos, precisa consistência entre
os segmentos (integração).

Palavras Chaves: Ambiente / integração / diferenciação.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Leifer / Huber

Nome : Richard / George P.

Artigo : Uncertainty, Structure and Behavior

Editora : ASQ, June 1977

Data : 1977

Resumo : Este estudo relata uma pesquisa cuja meta era delinear as relações entre a "incerteza ambiental percebida" , (PEU), a estrutura organizacional e o comportamento - fronteiro (boundary-spanning behavior). O estudo - das questões de fronteira (ver Child, 1972, Evan, 1966, Levine e White, 1961) é importante porque elas circunscrevem ou limitam as organizações e porque funcionam como reguladores do fluxo de informações entre a organização e seu ambiente (Adams, 1976, Miller, 1976). O trabalho enfatiza a importância das pessoas da organização que operam em tais fronteiras.

Palavras Chaves : incerteza / estrutura / fronteira.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Levinson

Nome : Harry

Livro : Executive Stress

Editora : Harper e Row, NY, USA

Data : 1964

Resumo : O autor é Consultor em psicologia empresarial e procurou escrever o livro para entendimento, por parte dos executivos, de dois conceitos básicos: a saúde mental e o significado do trabalho. O livro, além destes dois conceitos, aborda a questão do medo, da disputa para subir, da chegada de uma pessoa a uma empresa, da vida familiar e da responsabilidade social.

Palavras Chaves : stress / tensão / executivo.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Likert

Nome : Rensis

Livro : New Patterns of Management

Editora : McGraw-Hill, USA

Data : 1961

Resumo : Likert conceitua os "princípios das relações de suporte" e a idéia de "elo de ligação" ou, em inglês, "linking - pin". Suas idéias vieram da observação empírica de que os melhores gerentes americanos possuíam um padrão diferenciado de liderança, baseado em um estado de alta motivação. Tal estado era atingido por um conjunto de processos aos quais batizou como sistema 4: alto grau de cooperação na equipe; envolvimento nas decisões; junção das organizações formal e informal; auto-controle - para medir desempenho.

Palavras Chaves: relações de suporte / elo de ligação / sistema 4.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Lippitt / Mackensie
Nome : Mary E. / Kenneth D.
Artigo : Authority Task Problems
Editora : ASQ, Dec. 1976, vol. 21
Data : 1976
Resumo : Os autores desenvolvem uma teoria de estruturas de grupos para resolução de problemas ligados à questões de autoridade e tarefa e a aplicam com administradores de uma grande Universidade, para uma verificação empírica. Os processos de solucionar problemas e o estudo do processo decisório tem sido crucial para entender o comportamento organizacional (Barnard, 1938; Simon, 1947; March e Simon, 1958; Thompson, 1967; Newell e Simon, 1972). Este trabalho é uma junção da teoria de estruturas grupais (Mackensie, 1976) e da teoria de formação de comitês (Lippitt, 1974).

Palavras Chaves : autoridade / decisão / dinâmica de grupo / comitê

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Lord

Nome : Robert G.

Artigo : Functional Leadership

Editora : ASQ, March, 1977 - vol. 22

Data : 1977

Resumo : Lord parte da falha de se tratar liderança como um processo dinâmico e da crescente insatisfação dos estudos de estilo e fatores contingenciais (Graen 1975). Dever-se-ia tratar liderança como um resultado da interação grupal. Os processos de trocas, comportamento funcional influencia social e percepção podem ser tratados - de maneira distinta. A idéia de liderança funcional é definir um quadro geral de funções do líder para as quais a instrumentalidade possa variar com a tarefa ou situação. Desta maneira, poder-se-á investigar as relações da liderança funcional com as percepções do líder e com o desempenho, na medida em que as características das tarefas mudem.

Palavras Chaves : liderança / interação grupal / instrumentalidade.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Lourenço / Glidewell

Nome : Susan V. / John C.

Artigo : A Dialectical Analysis of Organizational Conflit

Editora : ASQ, Dec. 1975, vol. 20

Data : 1976

Resumo : O ponto focal deste artigo é o conflito entre os interesses de uma organização em atingir seus objetivos e os interesses de um de seus componentes em seus próprios objetivos: (1) a obtenção dos objetivos organizacionais implica que todas ações sejam dirigidas rumo à eles; (2) a legítima autoridade implica na direção das ações rumo à obtenção de objetivos; (3) qualquer conflito gerado pela competição de recursos escassos e recompensas implica no uso da força pelo mais forte e fraude pelo mais fraco; (4) os melhores interesses da organização seriam atingidos sem força e sem fraude . Mas os interesses dos componentes são melhor usados - se força e fraude forem usados contra exploração pela organização e para o componente explorá-la. Parsons - (1949, 1967) propõe normas e valores.. Barnard (1938) propõe integração.

Palavras Chaves : conflito / objetivos organizacionais / análise dialética.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: March / Simon

Nome : James G. / Herbert A.

Livro : Organizations (Trad.) Teoria das Organizações

Editora : John Wiley, N.Y., USA (Trad.) F.G.V.

Data : 1958 (Trad.) 1967

Resumo : O livro é um clássico que partindo das teorias de Taylor e Fayol (ciências administrativas ou Management Ciencias) e de suas críticas apresenta as injunções da motivação, examinando os processos - de influenciação, satisfação e motivação, participação; em seguida estuda o conflito nas organizações, individual e grupal. Aborda a questão dos limites cognitivos da racionalidade e finaliza com planejamento e inovação nas organizações.

Palavras Chaves: teorias das organizações / motivação / racionalidade.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Maslow

Nome : Abraham H.

Livro : Motivation and Personality

Editora : Harper e Row, N.Y, USA.

Data : 1954

Resumo : Maslow é um clássico da escola comportamental, representando a transição entre Mayo e o desenvolvimento posterior do movimento de Relações Humanas. Nesta obra, conceitua a pirâmide das necessidades do ser humano, também conhecida por pirâmide de Maslow. Esta estabelece uma hierarquia das necessidades dos indivíduos, através da sequência: necessidades fisiológicas, de segurança, de pertencer e ser amado, de estima, e, finalmente, de auto-realização.

Palavras Chaves: pirâmide de necessidades / segurança / auto-realização.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Maynard

Nome : H. B.

Livro : Handbook of Business Administration

Editora : McGraw-Hill

Data : 1967

Resumo : Trata-se de um manual com cerca de 1500 páginas abordando as diversas concepções do trabalho de gerir negócios, desde o melhor estilo antigo até as melhores coisas do novo estilo, procurando chegar a um equilíbrio. O manual divide-se em 17 seções, das quais as principais são: Organização, Administração Geral, Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Decisões e Controle.

Palavras Chaves : Manual / Administração de Negócios.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: McGregor

Nome : Douglas

Livro : The Human Side of Enterprise

Editora : McGraw-Hill, N.Y., USA

Data : 1960

Resumo : McGregor é outro clássico da escola comportamental com suas teorias X e Y. Pela teoria X, que representa o enfoque tradicional do ser humano, este não aprecia o trabalho e tenta evitá-lo sempre que possa, o que leva o patrão a coagi-lo e exercer controle. Pela teoria Y, que desmistifica a X, assume-se que o homem busca otimizar a satisfação de suas necessidades, e o trabalho é não só um meio para obtê-las como também, para muitos, um fim em si mesmo.

Palavras Chaves : teoria X / teoria Y / comportamento humano

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: McKelvey / Sekaran

Nome : Bill / Uma

Artigo : Career - based Theory of Job Involvement (JI)

Editora : ASQ, June, 1977

Data : 1977

Resumo : Os estudos de JI ganharam importância pelo papel de ligação entre produtividade e necessidades/qualidade de vida. Marcson (1960) e Kornhauser (1962) mostram a ligação entre produtividade de profissionais de pesquisa e trabalhos mais envolventes. Walton (1972) e Taylor (1973) mostram o conceito de JI como central para a qualidade de vida. A pesquisa do trabalho foi feita entre pesquisadores em diferentes organizações e revelou um interesse - muito grande em inovações quer para níveis altos, quer para sub-graduados. Engenheiros se mostraram sensíveis à aspectos da estrutura organizacional, tais como descentralização e estratificação.

Palavras Chaves : carreira / envolvimento / qualidade de vida.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Miller

Nome : John

Artigo : Alienation from Authority, Control and Relations

Editora : ASQ, June, 1975, vol. 20

Data : 1975

Resumo : Alienação, definida com um estado objetivo de isolamento dos demais é estudada entre 335 pessoas de 5 organizações. Quatro dimensões de isolamento são estudadas: (1) da autoridade formal; (2) do controle percebido como real; (3) de amigos; (4) de colegas de trabalho muito respeitados. Estas 4 dimensões são interligadas - mas não se correlacionam com o assunto profissional ou a localização do indivíduo na hierarquia. Sua medida em termos estruturais foi tentada por Labovitz (1968); Kon (1969) fala de processo e Marx (1964) fala de atividade. Kaufmann (1970) fala de um estado objetivo de existência.

Palavras Chaves : alienação / isolamento.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Morin

Nome : Pierre

Livro : Le Developpement des Organizations

Editora : Bordas, Dunod, Paris (in ASQ, March/1978, Book Review).

Data : 1976

Resumo : O livro é organizado sobre os temas de mudança, inovação, decisões, liderança e trabalho escrito na França mas com base na revisão da literatura americana. Contudo, Morin ressalta as peculiaridades da Sociedade - francesa que torna problemática a aplicação de desenvolvimentos americanos: a tradição burocrática, a centralização e o sindicalismo francês. O livro é organizado em torno do tema decisão em lugar de ser sobre os problemas do poder. (Jerald Hage).

Palavras Chaves : desenvolvimento organizacional / mudança /
decisão.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Morley / Stephenson

Nome : Ian E. / Geoffrey M.

Livro : The Social Psychology of Bargaining

Editora : Allen e Unwin, London, UK, (in ASQ, Set/78, Book Review)

Data : 1977

Resumo : O livro foi escrito por dois psicólogos que tem estudado o processo de negociações há mais de 10 anos. Os autores, neste livro, buscam estabelecer uma construção teórica das negociações. O Capítulo 1 é dedicado à definir barganha e negociação. O capítulo 2 revê a literatura, especialmente Douglas (1957, 1962), Walton (1965) e Mc Grath (1966). Os capítulos 3 à 6 relatam as evidências experimentais sobre o processo de negociação. Os capítulos 7 à 9 dão resultados de 7 experimentos sobre formalização e restrições (por exemplo interrupções). Nos capítulos finais apresentam um Processo de Análise de Conferências. O livro é importante pela ênfase em questões de compromisso e acomodações em relações de poder.

Palavras Chaves : barganha / negociação / poder.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Mowday

Nome : Richard

Artigo : The Exercise of Upward Influence in Organizations

Editora : ASQ, March/1978, vol. 23

Data : 1978

Resumo : O estudo investiga o exercício de influência em organizações de ensino. Estuda questões de motivação pelo poder, características do exercício de influência, bem como eficácia dos processos de influência. Os resultados da pesquisa sugerem que as pessoas classificadas em alto índice de influência podem ser caracterizadas - por dois aspectos simultâneos: 1) alto grau de instrumentalidade; 2) alto grau de motivação intrínseca pelo poder.

Palavras Chaves : poder / influência / motivação.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Nightingale / Toulouse

Nome : Donald V. / Jean - Marie

Artigo : A Multilevel Congruence Theory of Organization

Editora : ASQ, June, 1977, vol. 22

Data : 1977

Resumo : Os autores propõem uma teoria da organização em cinco conceitos: 1) ambiente organizacional; 2) processos - interpessoais e intergrupais; 3) valores gerenciais ; 4) estrutura organizacional; 5) reações e ajustes dos membros da organização. A união destes cinco conceitos é feita através de uma estrutura de sistemas abertos. A hipótese de trabalho é de que os conceitos - são mutuamente dependentes. Hall (1972) considerou - três conceitos, estrutura, processo e ambiente, aos quais os autores acrescentaram dois: Valores (Katz e - Kahn, 1966) e reações e ajustes (Tannenbaum et al. , 1974).

Palavras Chaves : teorias das organizações / sistemas abertos / organização.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Perrow

Nome : Charles

Livro : Organizational Analysis : A Sociological View.
(Trad. Análise Organizacional: Um Enfoque Sociológico.

Editora : Wadsworth, Califórnia, USA (Trad.) Atlas, SP-Brasil

Data : 1970 (trad.) 1972

Resumo : Perrow, ao invés de abordar questões de liderança ou relações humanas nas organizações, utiliza uma abordagem - sociológica, com ênfase em questões de estrutura, objetivos e ambiente. Visa com isto maneiras práticas de lidar com os problemas das organizações. Perrow, primeiro desmistifica a liderança como solução perfeita, ao lado de mostrar que embora a teoria clássica seja deficiente, se preocupou com estrutura. Em seguida mostra a grande diferença entre organizações, para depois estudar graus de estrutura e efeitos do ambiente. Encerra com o exame dos objetivos organizacionais e as táticas usadas para atingi-los.

Palavras Chaves : abordagem sociológica / estrutura / ambiente.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLÔS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Porter / Lawler II / Hackman

Nome : Lyman W. / Edward E. / J. Richard

Livro : Behavior in Organizations

Editora : McGraw-Hill, N.Y., USA

Data : 1975

Resumo : Os autores são pesquisadores sobre desenvolvimento organizacional, constituindo o livro um recente trabalho geral sobre o tema. O livro estuda o indivíduo, as organizações, suas interações; o desenvolvimento das relações indivíduo-organizações; as influências sobre o comportamento no trabalho, quer sobre o ponto de vista de fatores estruturais tais como a estrutura da organização e sobre o ponto de vista dos processos sociais. Finalmente o livro trata das maneiras de melhorar a eficiência organizacional. O livro se compõe de leituras estruturadas.

Palavras Chaves : desenvolvimento organizacional / indivíduo / processo social.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Price

Nome : James L.

Livro : The Study of Turn-over

Editora : Ames, Iowa, USA, (in ASQ, Jun/78, Book Review)

Data : 1977

Resumo : A intenção de Price foi apresentar uma codificação da pesquisa empírica ligada à turn-over, definido - por ele como o grau dos movimentos de um indivíduo através das fronteiras de subsistemas de pessoas - dentro do sistema social. Price não aborda outras formas de comportamento, tais como absenteísmo , atrasos ou desempenho baixo. (Richard Hall).

Palavras Chaves : turn-over / rotação.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Puger

Nome : D. S.

Livro : Organization Theory

Editora : Penguin Books

Data : 1971

Resumo : O livro apresenta leituras selecionadas das teorias das Organizações, em três tópicos distintos: no primeiro , apresenta os estruturalistas: Weber, March e Simon; Burns e Leavitt.

No segundo, a escola do Management, onde, começando com Fayol, Taylor, M.P. Follet, agrupa na mesma categoria Sloan, Barnard e Simon.

No terceiro, o behaviorismo, estuda Mayo, Kurt Lewin , Argyris, Likert, McGregor, Herzberg e Trist.

Palavras Chaves : estruturalismo / Management / behaviorismo.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Rogers / Molnar
Nome : David L. / Joseph
Artigo : Role Conflit and Ambiguity in Top Level
Editora : ASQ, Dec. 1976, vol. 21
Data : 1976
Resumo : O estudo explora fatores associados à conflito de papéis e ambiguidade nos níveis superiores em agências públicas. A pesquisa sobre role conflit era centrada em processos psíquicos, características de personalidade e padrões de relações sociais. A pesquisa da influência das propriedades intraorganizacionais recebeu menos atenção (Dalton, 1959 ; Hass, 1973) assim como a influência de relações in teorganizacionais, embora sejam importantes variáveis (Mintzberg, 1973). Estes dois enfoques constituem o tema básico do artigo.

Palavras Chaves : conflito / ambiguidade / topo.

P

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Rothman

Nome : Jack

Livro : Planning and Organizing for Social Change

Editora : Columbia Press (in ASQ, June 1975, Book Reviews)

Data : 1974

Resumo : Este livro é uma ambiciosa revisão de uma extraordinária soma de pesquisa de ciência social com uma tentativa de rever os trabalhos sistematicamente, codificá-los e dar uma formulação aplicativa, gerando ferramentas e estratégias para planejadores das ciências sociais.

Palavras Chaves : Sociologia / mudança social / ciência social.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Rousseau

Nome : Denise M.

Artigo : Chacacteristics of Departaments, Positions and
Individuals.

Editora : ASQ , vol. 23

Data : DEC/1978

Resumo : Trata-se de uma investigação objetivando estudar as re-
lações entre o comportamento das pessoas e as caracterís-
ticas das posições que ocupam, divididas estas entre do
trabalho e do departamento. As características do tra-
balho são, por ex. nível de ambiguidade, nível de conflito,
autonomia, etc. As características do departamento são
o tamanho, a centralização, a hierarquia, etc. As respos-
tas pessoais foram medidas por ausências, stress, satis-
fação, etc. A tese do trabalho é de que o contexto pre-
diz atitudes e comportamento, embora não esteja claro co-
mo isto ocorre.

Palavras Chaves: comportamento humano / pesquisa comportamental / in-
divíduo.

P

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Rubin / Brown

Nome : Jeffrey Z. / Bert R.

Livro : The Social Psychology of Bargaining and Negotiation

Editora : Academia Press, NY, USA (in ASQ, sept.1976, Book Review)

Data : 1975

Resumo : Este é um bem escrito livro sobre barganha e negociação, englobando a revisão de literatura nos dois temas, dos últimos 10 à 15 anos. Os três primeiros capítulos definem a relação de barganha e os paradigmas centrais das pesquisas; o quarto examina efeitos de terceiras partes (audiências neutras, mediadores), incluindo as teorias de Caplow e Gamson (1962). O 5º capítulo examina os componentes físicos da negociação. Nos demais, examina a noção de orientação interpessoal, e orientação motivacional e estratégias.

Palavras Chaves : barganha / negociação / psicologia social.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Salancick / Pfeffer

Nome : Gerald R. / Jeffrey

Artigo : An Examination of Need-Satisfaction Models of Job
Attitudes

Editora : ASQ, Sept/1977

Data : 1977

Resumo : Os autores, ao examinarem os modelos teóricos que estudam o binômio "necessidades-satisfação" os classificam como ambíguos. Ao levarem em conta necessidades, características do trabalho e atitudes em geral o fazem de um modo incompleto. Os autores estudam ainda as implicações de tais modelos para o Management, mostrando sua popularidade, tal como o de Maslow (1954) ou de Alderfer (1969), Herzberg (1959) e Argyris (1973).

Palavras Chaves : satisfação / necessidades / comportamento humano.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Salancik / Pfeffer

Nome : Gerald R. / Jeffrey

Artigo : A Social Information Processing Approach to Job
Attitudes and Task Design

Editora : ASQ, June/1978, vol. 23

Data : 1978

Resumo : O artigo busca explicar atitudes no trabalho pelo exame do processo de informações sociais. É um modelo explicativo como o da satisfação de necessidades ou como os modelos das teorias das expectativas. Ele enfatiza os efeitos do contexto e das consequências de escolhas passadas, em lugar de predisposições individuais ou processos de decisão racionais. Quando alguém pensa e decide como agir ou que atitude tomar ele está usando informações sociais sobre comportamentos passados, bem como sobre como outros pensam.

Palavras Chaves : atitude / informação social / necessidade / expectativa.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Schramm

Nome : Carl J.

Artigo : Thompson's Assessment of Organizations

Editora : ASQ, March/1975, vol. 20

Data : 1975

Resumo : Este trabalho explora a teoria de Thompson (1967) denominada "organizational assessment theory". Por ela, a organização possui (em variados graus) habilidade de se auto-avaliar em que medida as ações tomadas hoje - contribuem para o futuro crescimento e estabilidade da organização. A organização, para Thompson, "mede seu desempenho determinando seu ajuste para o futuro". Duas são as variáveis, a desejabilidade, que pode ir de cristalizada à ambígua, e as crenças sobre relações de causas e efeitos, que podem ser completas ou incompletas, gerando quatro estados. O trabalho é uma verificação - empírica do tema.

Palavras Chaves : incerteza / assessment theory / sistemas abertos.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Schuler

Nome : Randall S.

Artigo : Participation and Authoritarianism

Editora : ASQ, June, 1976, vol. 21

Data : 1976

Resumo : A pesquisa visa reconciliar estudos prévios nos quais participação e satisfação no trabalho por parte de subordinados eram as vezes sim e as vezes não moderados ou neutralizados pelo autoritarismo dos superiores. A pesquisa montou duas hipóteses: 1a) a participação em subordinados sujeitos à baixo nível de autoritarismo seria satisfatória independente do nível de repetitividade da tarefa; seria satisfatória em regimes de forte autoritarismo apenas em tarefas não repetitivas; 2a) tarefas altamente repetitivas seriam menos condutivas à ego-envolvência do que as não repetitivas. A pesquisa confirmou as hipóteses, reconciliando a teoria PATH-GOAL.

Palavras Chaves : autoritarismo / PATH-GOAL / participação.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Simon

Nome : Herbert A.

Livro : Administrative Behavior (Trad.) Comportamento Administrativo.

Editora : McMillan, N.Y., USA. (Trad.) F.G.V.

Data : 1945 (trad.) 1965

Resumo : Simon é o principal autor sobre Teoria da decisão ou escola da decisão, parte que aborda não a ação administrativa como determinante da eficiência gerencial mas sim o processo decisório, que, antecedendo a ação, determina - em última análise sua eficácia e eficiência. Nesta obra clássica, Simon inicia desmantelando os princípios da escola fayolista, para depois falar sobre racionalidade , autoridade, decisão e eficiência na Organização.

Palavras Chaves : processo decisório / decisão.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Simon

Nome : Herbert A.

Livro : The new Science of Management Decision

Editora : Prentice-Hall, (in ASQ, June, 1977, Book Reviews)

Data : 1977

Resumo : Simon é um autor clássico em Teoria das Organizações, desde Administrative Behavior (McMillan, 1945) e criador do enfoque sobre o processo decisório. Neste novo livro, Simon busca entender os efeitos que o computador trouxe sobre as organizações e sobre as pessoas. Simon trata também de temas importantes como decisão, autoridade, alienação e hierarquias em organização, tecnologias e seus efeitos. Neste último tema, Simon investiga os efeitos das técnicas de processar informações e do papel crescentemente importante que assumem. Aproveita para quebrar o mito de que o computador desumaniza. (Henry Mintzberg).

Palavras Chaves : processo decisório / decisão / automação / cibernética.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Slocum Jr. / Hellriegel

Nome : John W. / Don

Livro : Management: A Contingency Approach

Editora : Addison - Wesley, Massachutts, USA

Data : 1974

Resumo : O livro foi escrito com o objetivo de conseguir integração entre as diferentes escolas de pensamento, a clássica, o behaviorismo, a de visão de sistemas, com vista à solução de problemas de gestão. Busca ainda unir as conformações de trabalhos de pesquisa relevantes, através de conceitos. O autor, face às inúmeras questões gerenciais - postas pela realidade, adota uma aproximação contingente (incerta, eventual) : "tudo depende", é a chave da adaptação.

Palavras Chaves : contingência / incerteza.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Staw / Salancik

Nome : Barry M. / Gerald R.

Livro : New Directions in Organizational Behavior

Editora : St.Clair Press, USA, (in ASQ, Sept.1978,pag.488,
Review Essays).

Data : 1977

Resumo : O livro apresenta uma coleção de papéis originais dos nomes mais conhecidos no campo do comportamento Organizacional. O tema central é a ênfase no processo de aquisição de conhecimento, com enfoque especial na - construção de significados a partir de percepções. O livro usa idéias similares ao interacionismo simbólico de Weick (1969) para mudar a ênfase atual do trabalho empirico (funcionalismo estrutural) em teorias das organizações. (Janice M. Bayer).

Palavras Chaves : comportamento organizacional / interacionismo /
funcionalismo.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CÔRADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Steers

Nome : Richard M.

Artigo : Organizational Effectiveness

Editora : ASQ, Dec., 1975, vol.20

Data : 1975

Resumo : O conceito de eficácia organizacional tem sido muito encontrado na literatura, mas há apenas idéias rudimentares sobre o que é. A investigação reúne 17 conceitos e os revê. Em geral os modelos adotam uma visão macrodirigida com ênfase em lucro, produtividade. Os modelos mais sofisticados são multivariáveis, tentando medir eficácia em termos de uma soma de critérios relevantes (Campbell, 1973). Mais recentemente se propõe a aproximação das metas operacionais (Operative Goal Approach) (Hall, 1972).

Palavras Chaves : produtividade / eficácia organizacional.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Steers

Nome : Richard M.

Livro : Organizational Effectiveness

Editora : Goodyear Publ. Comp. USA (in ASQ, Sept/1977, Book Review)

Data : 1977

Resumo : Os comentários deste livro, feitos pelo Profº Johannes M. Pennings são interessantes porque mostram que " nós temos ainda que esperar por algum teórico que consiga desenvolver um paradigma que unifique e estruture satisfatoriamente o tema da Eficácia Organizacional" , abordado pelo livro. Há pouco acordo, ainda, sobre qual é o elemento focal determinante e preditor da eficácia organizacional, tema estudado desde Adam Smith. O autor em questão fala em "modelo processual" de obtenção de eficácia, na linha da definição de Seashore e Yuchtman (1967) que, ao invés de considerarem eficácia como "goal achievement", fixam o fator determinante no controle dos recursos, críticos e escassos.

Palavras Chaves : eficácia / recursos / eficiência / modelo processual

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Susman / Evered

Nome : Gerald I. / Roger D.

Artigo : An Assessment of the Merits of Action Research

Editora : ASQ, Vol. 23

Data : Dec/1978

Resumo : O termo "action research" foi introduzido por Kurt Lewin em 1946 para denotar uma aproximação pioneira em direção à pesquisa social, combinando geração de teoria com mudança do sistema social através da ação do próprio pesquisador. Este artigo aborda a crise nas ciências sociais, com a sofisticação dos métodos e técnicas; as deficiências - das "ciências positivistas", isto é, o avanço do conhecimento calcado em dados de experimentações. O "action research" busca resolver as questões atuando no campo, junto a elas e junto as pessoas envolvidas, através do aprendizado, diagnóstico, plano para ação e avaliação.

Palavras Chaves : action research / ação.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Tannenbaum / Weschler / Massarik

Nome : Robert / Irving R./Fred

Livro : Leadership and Organization (Trad.) Liderança e Organização

Editora : McGraw-Hill, N.Y., USA (Trad.) Atlas

Data : 1961 (Trad.) 1970

Resumo : Tannenbaum é um dos autores americanos que desenvolveu o campo do Treinamento de Tensitividade, a partir do HRRG (Human Relations Research Group) da Universidade - de Califórnia, USA). O livro é uma seleção do trabalho desta equipe, feito entre 1950 e 1960. A obra estuda a liderança e os processos de influência, o treinamento de sensibilidade, os estudos da organização: A Organização formal, a decisão, a estrutura, os objetivos, a eficácia e a satisfação.

Palavras Chaves : liderança / treinamento de sensibilidade / HRRG

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Taylor

Nome : Frederick Winslow Taylor

Livro : The Principles of Scientific Management- (Trad.) Princípios de Administração Científica.

Editora : (Trad.) Atlas-SP

Data : 1911 (Trad.) 1970 - 7a. edição.

Resumo : Taylor é um clássico em Administração de Empresas. O taylorismo consiste em uma análise minuciosa do trabalho industrial, seguida por um detalhamento de cada melhoramento e a definição do novo método. Complementa o a seleção, o treinamento e o pagamento por tarefas.

Palavras Chaves: Escola clássica / Taylorismo / Administração Científica /.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Thompson

Nome : James D.

Livro : Organizations in Action

Editora : McGraw-Hill, N.Y., USA

Data : 1967

Resumo : O livro foi escrito para chamar a atenção sobre o desenvolvimento ocorrido em teorias das organizações, criando um "inventário conceitual". Considera as organizações como atores, resultantes de ações de seus membros. Para estudá-las, distingue as estratégias dos sistemas fechados, que agindo assim, buscam certeza. Nesta linha estão o Scientific Management, o Administrative Management, a abordagem de "Bureaucracy". Do lado oposto, a estratégia dos sistemas abertos, onde há a expectativa de incerteza: os estudos de organização informal, a abordagem do "natural system approach". A organização se prepara para facear a incerteza atuando no nível institucional, no nível técnico, no nível substitucional. A obra de Thompson já é clássica.

Palavras Chaves : sistemas fechados / sistemas abertos / incerteza.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Vroom

Nome : Victor H.

Livro : Work and Motivation

Editora : John Wiley, N.Y., USA

Data : 1964

Resumo : Vroom é um autor clássico da escola comportamental e dos estudos sobre motivação. O livro foi escrito devido a grande quantidade de pesquisas desenvolvidas nos anos 50 nos Estados Unidos. Vroom tenta então proceder a tarefa de integrar tais trabalhos. Restringir-se ao comportamento humano, partiu do enfoque do indivíduo isolado especialmente trabalhadores. Decidiu se fixar ainda nos processos explicativos do comportamento humano, ao invés de seu controle, tentando caracterizar as variáveis "valência", "instrumentalidade", "expectativa" e "força motivadora" como componentes da motivação.

Palavras Chaves: valência / instrumentalidade / expectativa / força motivadora.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Prof^º. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Wall / Lischeron

Nome : T.D. / J.A.

Livro : Work Participation

Editora : McGraw-Hill, London, UK. (in ASQ, March/1978)

Data : 1977

Resumo : O livro relaciona as conclusões teóricas e empíricas que focalizam as relações entre participação e satisfação em organizações voltadas para o trabalho. Os trabalhos de Wall e Lischeron em geral confirmam a correlação positiva entre participação e satisfação. Nas populações estudadas encontraram um desejo geral para maiores graus de participação direta e não por representação.

Palavras Chaves : participação / satisfação.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Weick

Nome : Karl E.

Artigo : Educational Organizations as Loosely Coupled Systems

Editora : ASQ, March, 1976, vol. 21

Data : 1976

Resumo : Weick parte da idéia corrente de que os elementos em organizações são interligados através de vínculos rígidos, densos, para propor uma abordagem oposta: tais elementos são frequentemente unidos por "articulações" ou por sistemas articulados frouxamente (loosely conpled systems); este termo surgiu em 1973 (Glassman, 1973; March e Olsen, 1975). Exprime a idéia que, embora haja uma vinculação hierárquica, funcional ou formal entre duas áreas organizacionais que se interagem, elas preservam sua própria identidade, o que enfraquece a ligação. Há ainda a idéia, em "loosely conpling" de impermanência, dissolvência, entendimentos tácitos, que são propriedades cruciais da "cola" que mantém as organizações ou suas partes operando - juntas.

Palavras Chaves : sistemas organizacionais / articulações /
loosely conpled systems.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Weick

Nome : Karl E.

Livro : The Social Psychology of Organizing (Trad.) A Psicologia Social da Organização

Editora : Addison - Wesley, USA (Trad.) Edgard Blücher, SP

Data : 1969 (trad.) 1973

Resumo : Weick enfoca a organização estudando seus processos ; conceitua os processos de criar, conservar e dissolver coletividades sociais como sendo o trabalho de organizar; as maneiras como tais processos são continuamente executado são as organizações. Weick propõe um modelo para estudá-la, baseado em ciclos de criação, seleção e retenção, através dos quais procura afastar a incerteza gerada pelo ambiente. Salancik (1977) classifica Weick como interacionista simbólico.

Palavras Chaves: Processos da Organização / Incerteza / Ambiente.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Whetten

Nome : David A.

Artigo : Copying With Incompatible Expectations: Role Conflit

Editora : ASQ - June/78 , pág.254

Data : 1978

Resumo : O artigo focaliza a dificuldade de um dirigente público em satisfazer diferentes grupos, com interesses conflitantes, verificando a influência destes processos sobre as decisões do dirigente. Para isto procura dividir a análise nas perspectivas macro e micro. No nível organizacional, o problema classifica-se entre a teoria econômico-política das organizações (Zald, 1970; Wamsley, 1973). Ao nível individual o problema é tratado como - conflito de papéis e estudado em questões de fronteiras (Gross, 1958; Kahn, 1964).

Palavras Chaves : conflito / expectativa.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Profº. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Woodward

Nome : Joan

Livro : Industrial Organization : Behavior and Control

Editora : Oxford, London, VK.

Data : 1970

Resumo : O trabalho de Woodward foi desenvolvido por um grupo de pesquisas do Imperial College, Londres, a partir de 1962, para estudar empresas, suas estruturas organizacionais, bem como sua influência devido a tecnologia e atitudes do trabalhador. Woodward compara as organizações a sistemas para executar o trabalho; nisto a tecnologia limita o comportamento dos trabalhadores. Estágios de produção, tipos de produtos, variedade são variáveis tecnológicas. Os controles gerenciais se ligam igualmente a tecnologia, bem como a natureza e ao volume de incertezas.

Palavras Chaves : estrutura / tecnologia / incerteza.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Prof^o. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Zaltman / Duncan

Nome : Gerald / Robert

Livro : Strategies for Planned Change

Editora : Wiley, NY, USA. (in ASQ, June/1978, Book Review)

Data : 1977

Resumo : Os autores apresentam 4 tipos ideais de estratégias de mudança: facilitativa, reeducativa, persuasiva e por força, bem como em que ocasiões uma delas ou uma combinação delas poderia ser mais efetiva. Em seguida criam um arcabouço teórico para diagnóstico, calcado na história passada, ambiente, processo, estrutura e características dos indivíduos. A importância da dinâmica da mudança é estudada. A questão das preferências de valor é um dos problemas à mudança. O livro não cobre a literatura existente : Havelock (1968) , Clark (1975). (Peter Clark).

Palavras Chaves : mudança planejada / desenvolvimento organizacio
nal.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CARLOS DANIEL CORADI

O COMPORTAMENTO HUMANO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado em Teoria das Organizações

Orientador: Prof^o. Carlos Osmar Bertero

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Sobrenome: Zand / Sorensen

Nome : Dale E. / Richard E.

Artigo : Theory of Change and Management Cience

Editora : ASQ, Dec. 1975, vol. 20

Data : 1975

Resumo : Lewin (1962) formulou uma teoria de mudança social que é testada em 154 cientistas de Management e seus projetos. As teorias de mudança podem ser (1) centradas em problemas (Churman, 1957), definindo-os cuidadosamente, usando a melhor técnica analítica e achando uma solução ótima; (2) centradas em personalidades (Hammond, 1974) pois Managers são pragmáticos, concretos; (3) ênfase em multifatores (Rubenstein, 1967). Quanto às fases da mudança, Lewin as conceituou como, (a) descongelamento, (b) mover e (c) recongelar.

Palavras Chaves : mudança / desenvolvimento organizacional.