

ISCTE-IUL
Licenciatura em Gestão
2º ano, 1º semestre

Modelos Organizacionais

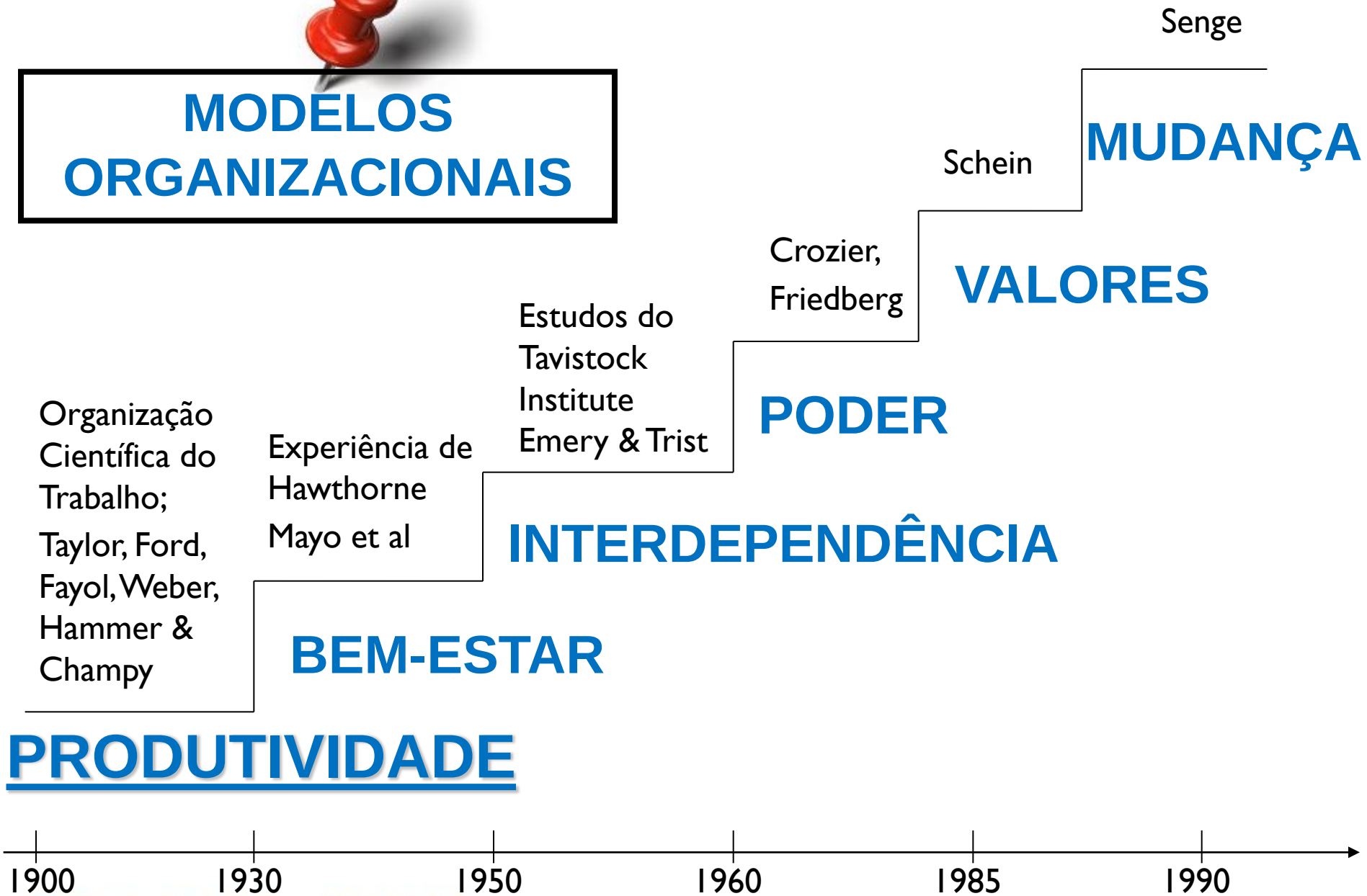
II. MO ANCORADOS NO EQUILÍBRIO ENTRE PRODUTIVIDADE E BEM-ESTAR

Objectivos

- A organização é uma máquina vs A organização deve prover as condições necessárias para o bem-estar dos trabalhadores...
- O Fordismo (A gestão científica)
- A Burocracia de Weber
- Elton Mayo e as experiências de Hawthorne
- As Teorias da Motivação
- As Emoções e os Sentimentos: O que São; Como se Desencadeiam; Para que Servem; Reconhecer Emoções e Sentimentos.



MODELOS ORGANIZACIONAIS



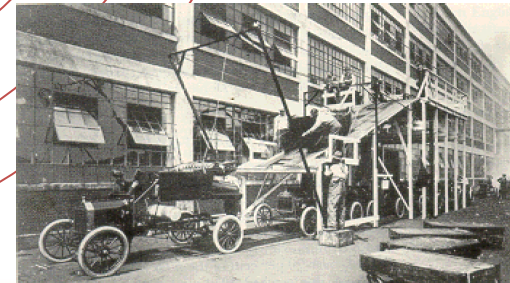
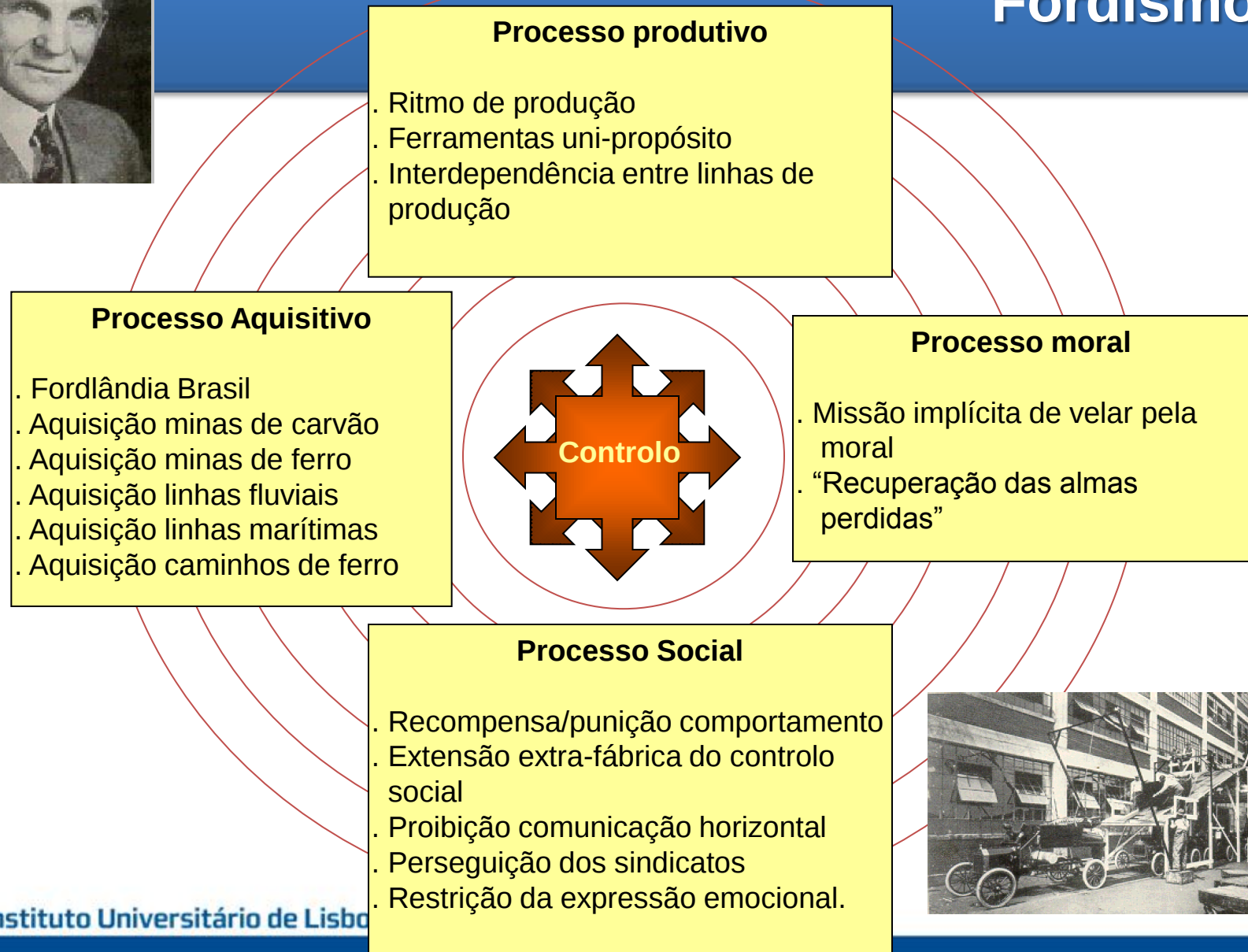
MO ancorados na Produtividade

Contexto: Industrialização; Capitalismo; Classe trabalhadora pouco escolarizada e com baixas qualificações

- **Organizações como máquinas**
- Organização científica do trabalho – “**the one best way**”
- **Trabalhadores como o prolongamento das máquinas**
- **Objectivos** da organização de **maximização do lucro**
- **Critérios de eficácia** organizacional **económicos** (ex: eficiência / produtividade, lucro, quota de mercado, redução de custos)



Fordismo



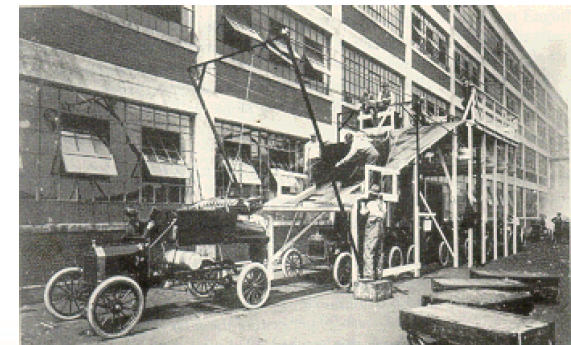


O taylorismo na prática

Henry FORD (1863-1947)

Impacto do Fordismo

- Aumento ritmo de produção → despedimento dos mais velhos
- Recontratação dos despedidos com salários mais baixos
- Venda de tintas colorantes de cabelo disparara
- Elevada rotatividade externa (3 meses)
- Regras dos *five day men*





Frederick Winslow TAYLOR

(1856-1915)

A Organização Científica do Trabalho (*Scientific Management*): Organizações como máquinas

- **Estudo dos tempos**
 - Observação
 - Movimentos elementares
 - Identificação *The One Best Way*
- **Indolência Natural vs Sistemática**
 - Crenças sobre ritmo de produção e desemprego,
 - Métodos tradicionais de trabalho,
 - Ritmo de trabalho definido pelo próprio.



Frederick Winslow TAYLOR

(1856-1915)

Concepção dos Operários

- Afectam negativamente o trabalho uns dos outros (funcionam como distractores)
- Funcionamento semelhante ao das máquinas (sem emoções)
- Motivações exclusivamente económicas
- Sem motivações psicológicas e sociais



Frederick Winslow TAYLOR

(1856-1915)

Princípios da OCT

- Separação Concepção-Execução
- Standardização-Simplificação-Especialização
- Selecção Científica
- Formação Profissional
- Monitorização

Pressupostos da OCT

- Individualismo/Economicismo
- Primado da racionalidade
- Disfuncionalidade sindical intrínseca



A Burocracia

Max WEBER (1864-1920)

Tipo Ideal Zweckrational: Burocracia

- Funções definidas pela Lei - Formalização das funções
- Hierarquia da autoridade - Cadeia de comando
- Autoridade Legal-Racional - Avaliação e selecção dos funcionários
- Relações sociais do tipo formal - Impessoalidade
- Remuneração regular dos funcionários – Carreira, Salário fixo
- Separação da propriedade e do cargo – Agente
- Divisão do trabalho – Especialização -> **eficiência**

Críticas aos Modelos ancorados na PRODUTIVIDADE

Efeitos NEGATIVOS:

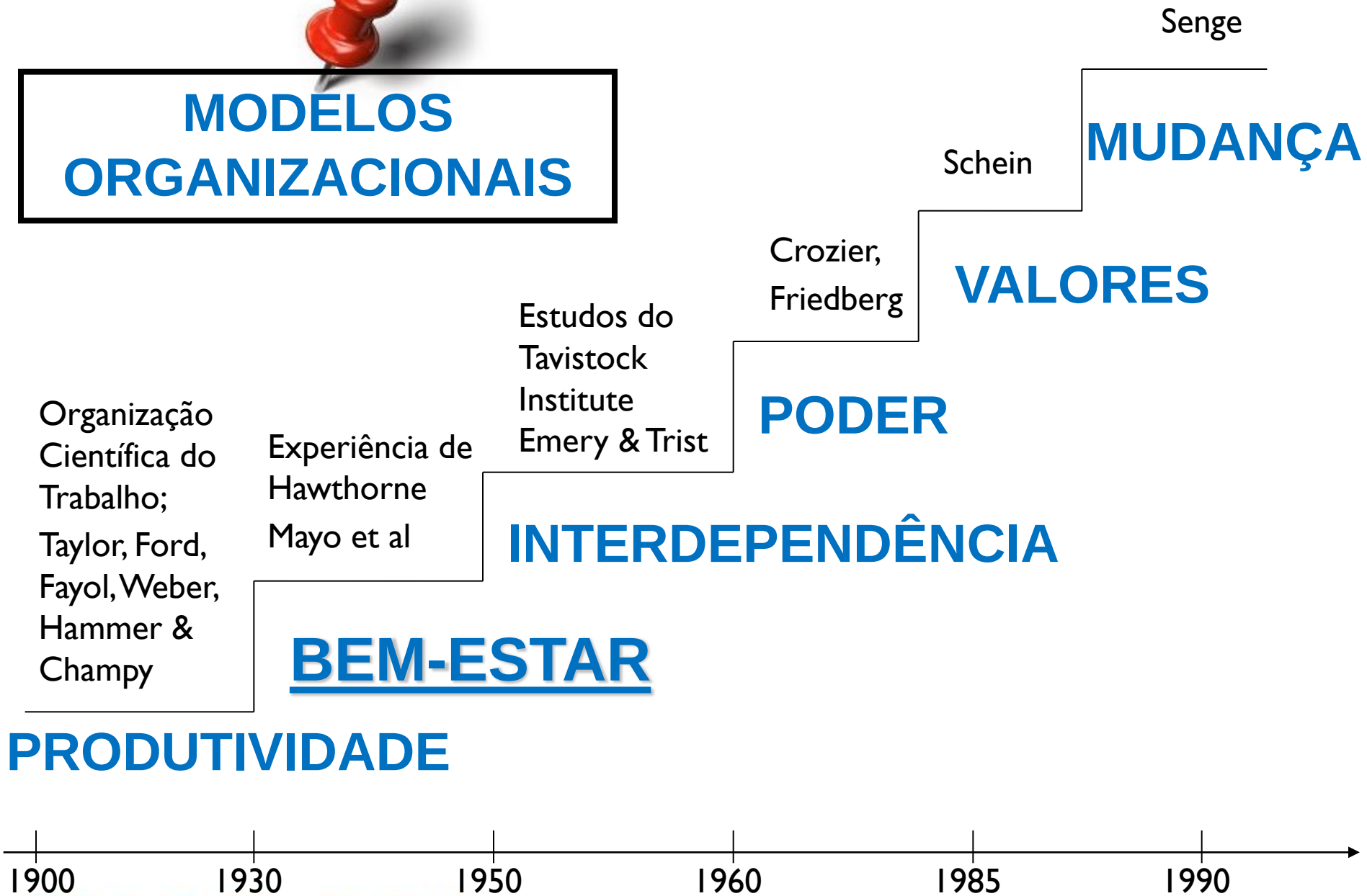
- Fadiga
- Acidentes de trabalho
- Absentismo
- Baixos índices de produtividade
- Confunde meios e fins, eficiência e eficácia
- Assume racionalidade dos agentes económicos
- Doenças
- Insatisfação dos trabalhadores
- Greves
- Concepção economicista da motivação
- Assume que objectivos individuais e organizacionais são convergentes

Modelos Organizacionais

II. MO ANCORADOS NO EQUILÍBRIO ENTRE PRODUTIVIDADE E BEM-ESTAR



MODELOS ORGANIZACIONAIS



Críticas aos Modelos ancorados na PRODUTIVIDADE

Efeitos NEGATIVOS:

- Fadiga
- Acidentes de trabalho
- Absentismo
- Baixos índices de produtividade
- Confunde meios e fins, eficiência e eficácia
- Assume racionalidade dos agentes económicos
- Doenças
- Insatisfação dos trabalhadores
- Greves
- Concepção economicista da motivação
- Assume que objectivos individuais e organizacionais são convergentes

MO ancorados no Bem-estar

Contexto: Revolução Russa; Comunismo; Sindicatos; Colaboradores mais exigentes;

- As **Organizações** devem prover as **condições necessárias para o Bem-estar dos colaboradores...**
- **Colaboradores** como indivíduos com **sentimentos e emoções**
- **Objectivos** da organização de proporcionar **bem-estar e realização aos colaboradores**
- **CrITÉrios de eficácia organizacional sociais** (ex. relação / grau de cooperação chefia-subordinado, satisfação dos colaboradores, rotatividade externa, taxa de acidentes e doenças, nível salarial)

Experiências de Hawthorne

(1924-1936)

1ª fase: 1924 - 1927

Análise da influência da luminosidade sobre a produtividade



	Grupo Experimental (Luminosidade variável)		Grupo de Controlo (Luminosidade constante)	
1ª Exp.	Velas 24 46 70	Produtividade ↗	Velas C C C	Produtividade ↗
2ª Exp.	Velas 10 ... 3	Produtividade ↗	Velas C C C	Produtividade ↗
3ª Exp.	Velas C + Info ↓	Produtividade ↗ Queixas pouca luz	Velas C C C	Produtividade ↗
4ª Exp.	Velas ... 0.6 (Luar)	Produtividade ↘	Velas C C C	Produtividade ↗

Experiências de Hawthorne

(1924-1936)

2ª fase: 1927 - 1932

Análise do factor humano



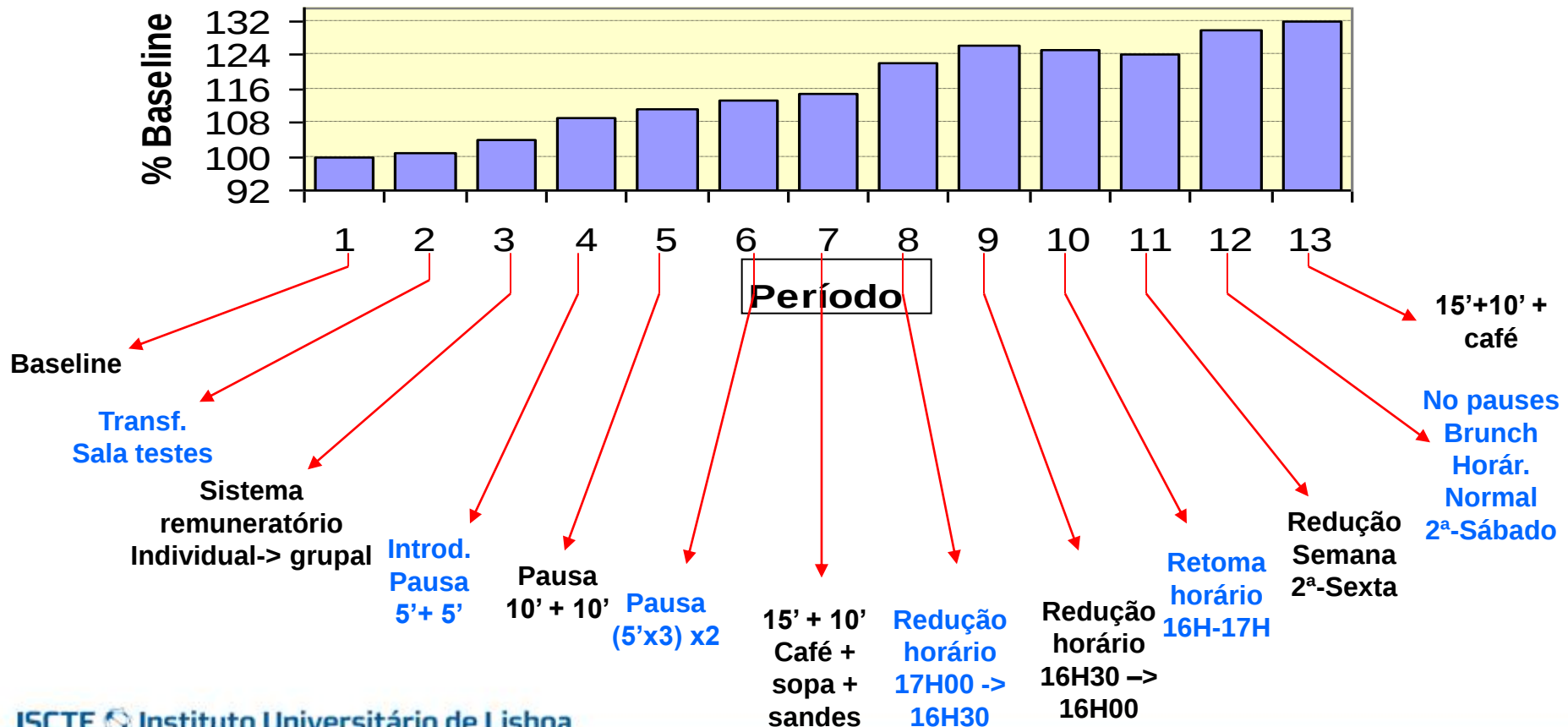
Alteração sistema remuneratório,
condições trabalho, pausas, redução
horário, refeições



Experiências de Hawthorne

(1924-1936)

Produtividade





Experiências de Hawthorne

(1924-1936)



- Mudanças produtividade resultam aspectos psicossociais
- Condições físicas menos importantes que clima de trabalho, participação e discussão de aspectos importantes na vida do grupo.

Nova questão: Quais as opiniões das operárias sobre aspectos relacionados com o trabalho?



Experiências de Hawthorne

(1924-1936)

3ª fase: 1928 - 1931

Entrevistas clínicas

Conclusões:

- Condições de trabalho e tipo de supervisão não são únicas fontes de problemas
- Causa principal = natureza das relações sociais e grupais
- Grupos autónomos criação normas e valores e definem atitudes para a coesão do grupo
- Grupos definem ritmos de trabalho e sanções para infractores
- Organização espontânea informal e paralela à oficial
- Autoridade legítima provem dos líderes informais

Nova questão: Como funcionam os grupos de trabalho?

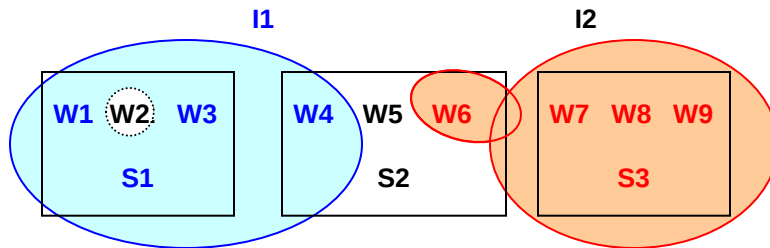


Experiências de Hawthorne

(1924-1936)

4ª fase: 1931 - 1932

Fase antropológica



W2 – Auto-confiante e inconformista

W5 – Alinhava com I2 (denunciava grupo)

S2 – Não participava. Pouco comunicava

I2 – Excesso de zelo nas funções de inspecção

Norma subjectiva dominante no grupo

- 1) Não devo produzir demais**
- 2) Não devo produzir menos do que a média**
- 3) Não devo dizer algo que prejudique um colega**
- 4) Não devo ser demasiado zeloso nem manter demasiada distância social**



Experiências de Hawthorne

(1924-1936)

4ª fase: 1931 - 1932

Fase antropológica

Diferença resultados com fase 2 (restrição de output). Porquê?

Influência do investigador

(conquistou a confiança dos operários, mostrava-se próximo e pedia sugestões)



EFEITO DE HAWTHORNE



Experiências de Hawthorne

(1924-1936)

5ª fase: 1936

Fase terapêutica





Conclusões

Escola das Relações Humanas

- As organizações são sistemas sociais e não apenas técnico-económicos
- O comportamento humano nem sempre é lógico
- Somos interdependentes – O comportamento depende do contexto social
- O grupo informal é importante para as atitudes e o desempenho individual
- A Gestão afecta menos do que os grupos informais de pertença



Conclusões

Escola das Relações Humanas

- Não há necessariamente convergência entre os interesses individuais e os organizacionais
- Os canais de comunicação cobrem aspectos racionais bem como afectivos
- A satisfação no trabalho aumenta a produtividade
- A boa gestão implica competência sociais e não apenas técnicas
- Os motivos humanos ultrapassam os aspectos económico-financeiros

Porquê é que o “BEM-ESTAR” nas Organizações é importante?

Custos com:

- **Doença e cuidados de saúde** (Danna & Griffin, 1999);
- **Absentismo, *turnover* e investimento discricionário** (Spector, 1997);
- **Comportamento de cidadania organizacional** (Podsakoff et al., 2000);
- **Desempenho no trabalho** (Judge et al., 2001; Wright & Cropanzano, 2000).



Impacto significativo no desempenho e sobrevivência das organizações, Reconhecimento público, Desenvolvimento Sustentável

O que é o “BEM-ESTAR” e como se avalia?

Bem-estar é:

A qualidade da experiência e do funcionamento no trabalho
(Warr, 1987).



Construto Multidimensional:

- *Happiness* ou bem-estar psicológico;
- *Health* ou bem-estar físico;
- *Relationships* ou bem-estar social.

O que é o “BEM-ESTAR” e como se avalia?

Happiness ou bem-estar psicológico avaliado por:

(nível de análise individual)

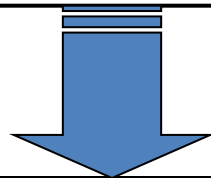
- **Perspectiva hedónica - grau de satisfação no trabalho a partir dos julgamentos subjectivos das situações de trabalho** (Locke, 1976; Judge & Watanabe, 1993; Weiss, 2002);
- **Perspectiva eudaimónica – nível de significado e envolvimento no trabalho através dos sentimentos de realização e objectivo nos seus investimentos** (Wrzesniewski et al., 2003).

O que é o “BEM-ESTAR” e como se avalia?

Happiness ou bem-estar psicológico avaliado por:

(nível de análise individual)

- **Perspectiva hedónica** - grau de satisfação no trabalho a partir dos julgamentos subjectivos das situações de trabalho (Locke, 1976; Judge & Watanabe, 1993; Weiss, 2002);



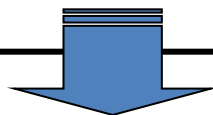
“some scholars have argued that **job satisfaction** is a **passive state**, describing satisfied employees as “**contented cows**” (Koprowski, 1981, p. 53) and arguing that “a high level of job satisfaction probably is closer to a state of **bovine contentment** than a state of happiness” (Ledford, 1999, p. 53) – *Cow sociology*

O que é o “BEM-ESTAR” e como se avalia?

***Happiness* ou bem-estar psicológico avaliado por:**

(nível de análise individual)

- **Perspectiva eudaimónica – nível de significado e envolvimento no trabalho** através dos sentimentos de realização e objectivo nos seus investimentos (Wrzesniewski et al., 2003).



**Modelo das Características do Trabalho de
Hackman & Oldham, 1980**

O que é o “BEM-ESTAR” e como se avalia?

Health ou bem-estar físico avaliado por:

(nível de análise individual)

- Resultados em relação a **problemas cardiovasculares, tensão arterial, acidentes de trabalho** (Danna & Griffin, 1999) e **poder de compra de cuidados de saúde** (Adller *et al.*, 1993).

O que é o “BEM-ESTAR” e como se avalia?

***Relationships* ou bem-estar social avaliado por:**

(nível de análise inter-individual)

Níveis de confiança, suporte social, reciprocidade, interacção líder-membro, cooperação, coordenação e integração (Adler & Kwon, 2002; Gerstner & Day, 1997; Kramer, 1999), **pelas oportunidades de interacção social e grau de justiça no tratamento percebidos** (Kramer & Tyler, 1996).

Práticas de Gestão de Aumento do Desempenho através da Promoção do “BEM-ESTAR”

Dimensões centrais do trabalho

Estados psicológicos críticos

Resultados pessoais e do trabalho

Variedade das tarefas
Identidade da tarefa
Significado da tarefa

Trabalho com significado

Autonomia

Sentimento de
Responsabilidade pelos
resultados do trabalho

Feedback

Conhecimento dos
resultados reais das
actividades de trabalho

Elevada motivação
interna para trabalhar

Elevado desempenho
de alta qualidade

Elevada satisfação com
o trabalho

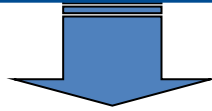
Baixo absentismo e
rotatividade externa

**Força da necessidade de
crescimento dos colaboradores**

$MPS \text{ (Motivation Potential Score)} = (Variedade + Identidade + Significado)/3 \times Autonomia \times Feedback$

Práticas de Gestão de Aumento do Desempenho através da Promoção do “BEM-ESTAR”

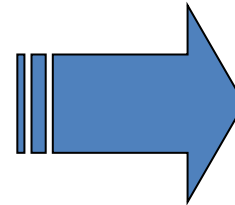
Remuneração e Benefícios



Perspectiva de pagamento mais elevado

Reconhecimento de que o esforço traz recompensas

(Eisenberger et al., 1999, Greene, 1973, Miceli et al., 1991, Smith et al., 1992)

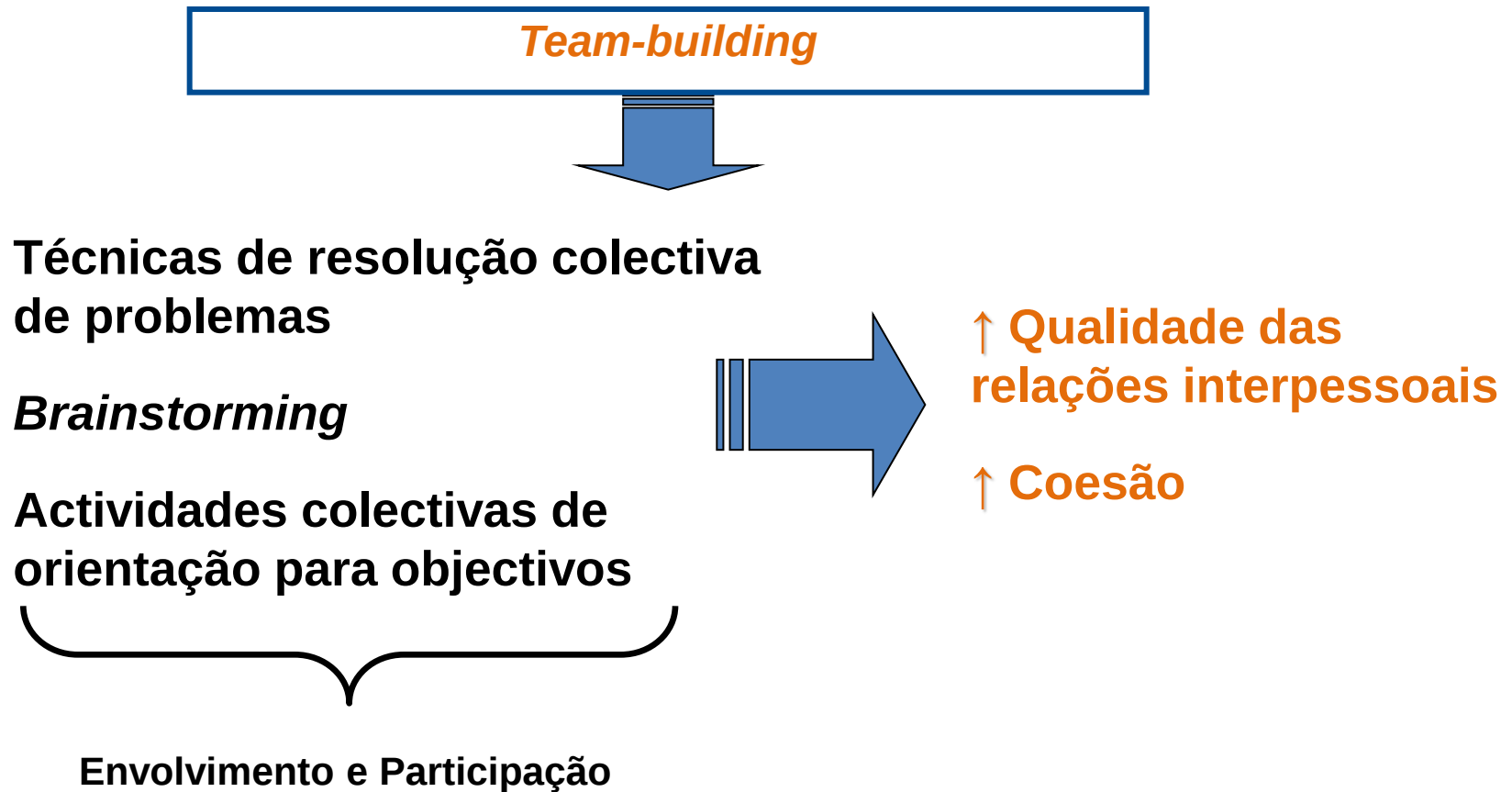


↑ Motivação

↑ Satisfação

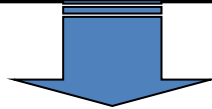
Teoria da Expectativa e Teoria da Equidade

Práticas de Gestão de Aumento do Desempenho através da Promoção do “BEM-ESTAR”



Práticas de Gestão de Aumento do Desempenho através da Promoção do “BEM-ESTAR”

Envolvimento e Participação dos colaboradores



Elevada retenção dos colaboradores
Baixo *turnover*
Elevada produtividade

“Organizations may improve the chances that managerial practices will increase employee well-being by training and rewarding managers for more actively seeking feedback on employee attitudes and opinions.”

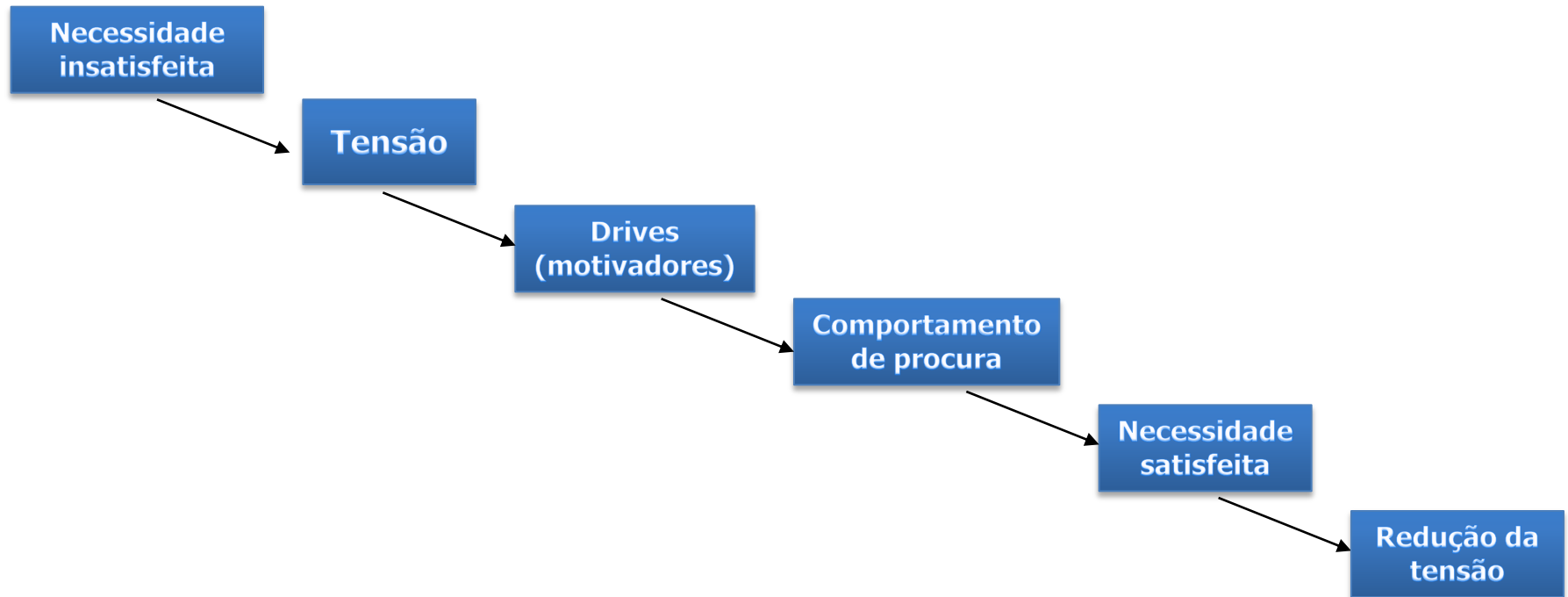
(Ashford et al., 2003, p. 58)

Motivação

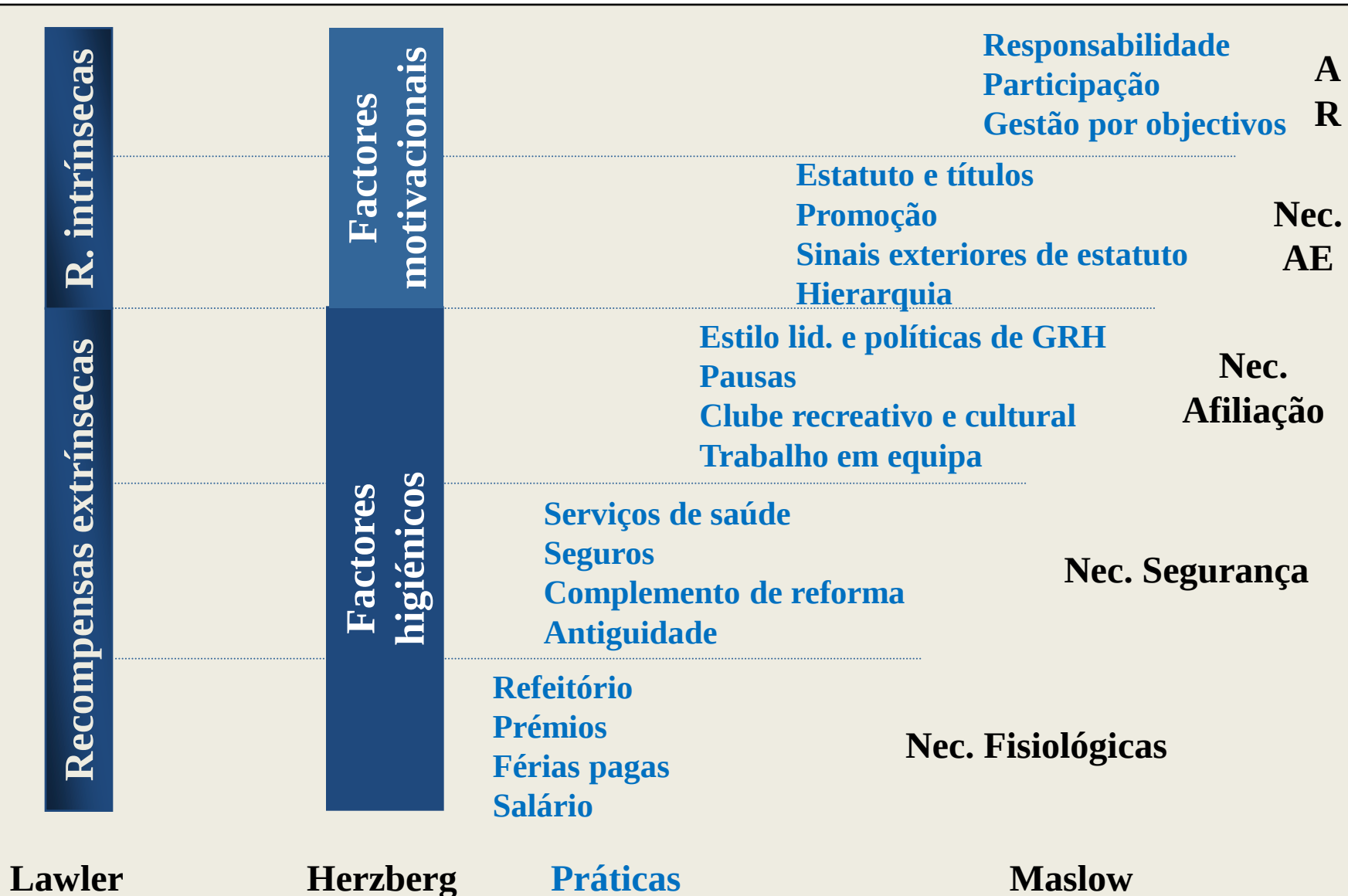
Vontade de realizar um esforço no sentido de atingir objectivos organizacionais, condicionado pela capacidade que esse esforço tem de satisfazer uma necessidade individual.

(Robbins, 1993)

O processo motivacional



Teoria das necessidades



Teoria VIE – Valência, Instrumentalidade, Expectativa (Vroom, 1964)

Valência: Força da preferência de um indivíduo por um determinado resultado. Valência positiva informa que o indivíduo prefere atingir o resultado.

Instrumentalidade: Reflete a probabilidade de a consecução de um objectivo permitir a consecução de um outro maior.

Expectativa: Probabilidade ou força da crença que uma acção particular leva a um determinado resultado.

Motivação = Valência x Instrumentalidade x Expectativa

Goal setting theory

Teoria do estabelecimento de objectivos

Edwin Locke & Gary Latham

1. Quanto mais **difícil** o objectivo, maior o desempenho.
2. Quanto mais **específico** e **explícito** o objectivo, maior o rigor com que o desempenho é gerido.
3. Objectivos simultaneamente **específicos** e **difíceis** levam a maior desempenho.
4. O **compromisso** (vinculação) com os objectivos é mais crítico quando os objectivos são específicos e difíceis.
5. O elevado compromisso com os objectivos é conseguido quando:
 - O indivíduo está convencido que o objectivo é **importante** e **atingível**.
 - Usar a **autoridade legítima** -> apoio -> reconhecimento -> recompensa.
 - Usar a **participação** na definição de objectivos.



Goal setting theory

Teoria do estabelecimento de objetivos

Edwin Locke & Gary Latham

Liderança é central:

- Construir e comunicar uma **visão** inspiradora para a empresa
- Agir dando o **exemplo**
- Esperar um **nível de desempenho** excepcional
- **Promover** os empregados que adotem a visão
- **Delegar** responsabilidades por tarefas-chave
- Manifestar **confiança** (genuína) nas capacidades dos empregados
- Melhorar as **competências** através da formação
- Solicitar o **compromisso** em público



Modelos Organizacionais

II. MO ANCORADOS NO EQUILÍBRIO ENTRE PRODUTIVIDADE E BEM-ESTAR: AS EMOÇÕES

Emoções

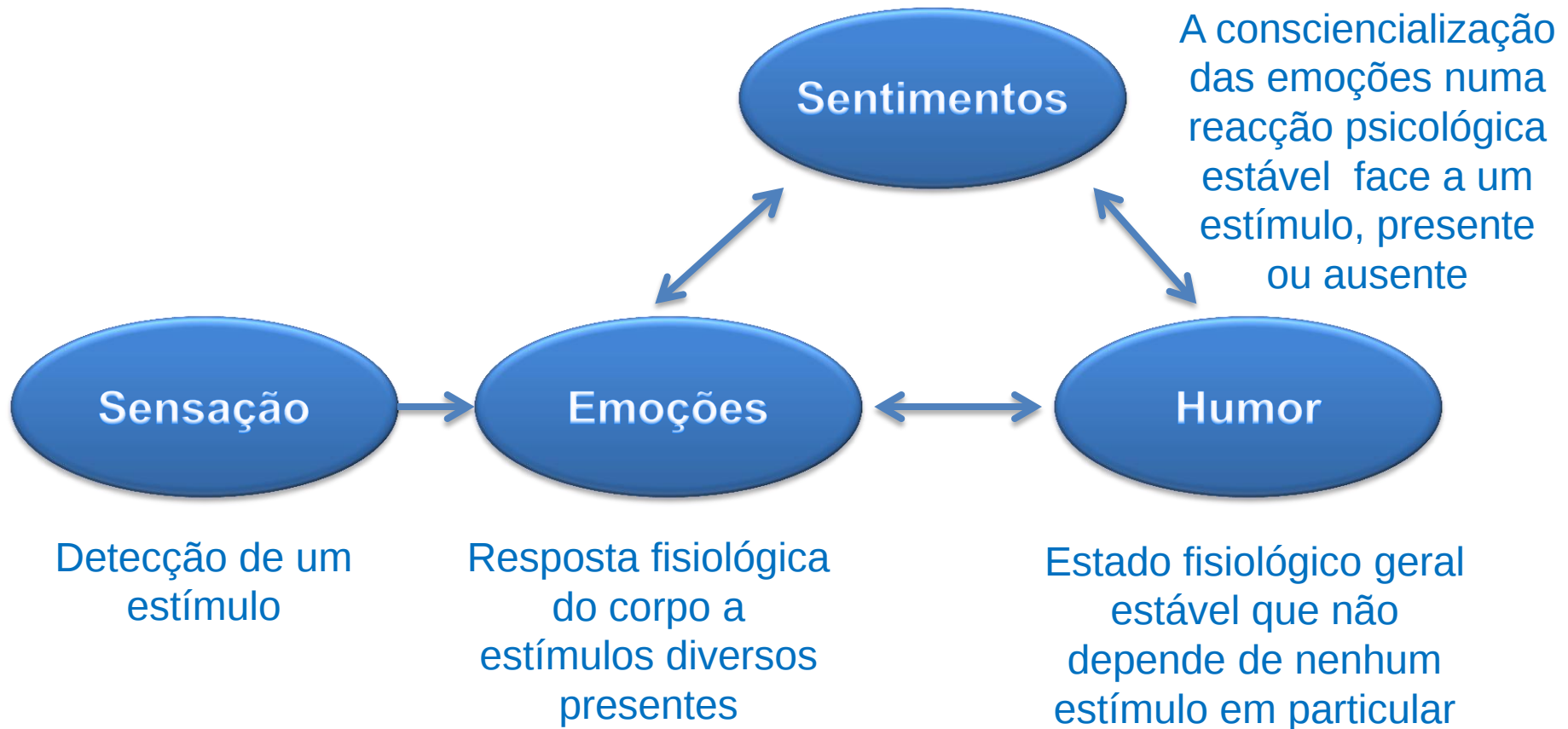
- O que sabe sobre as emoções?
- Que tipo de emoções já viveu ou observou até agora?
- Mostrar sempre as emoções verdadeiras é uma boa filosofia de vida?

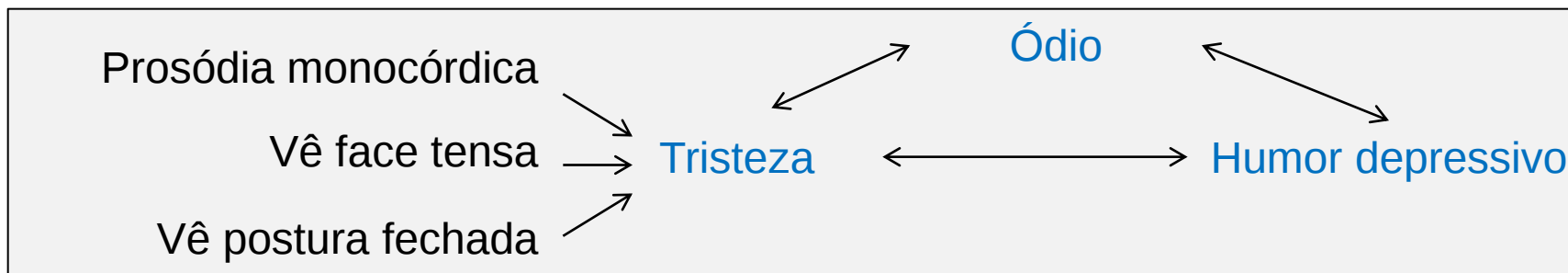
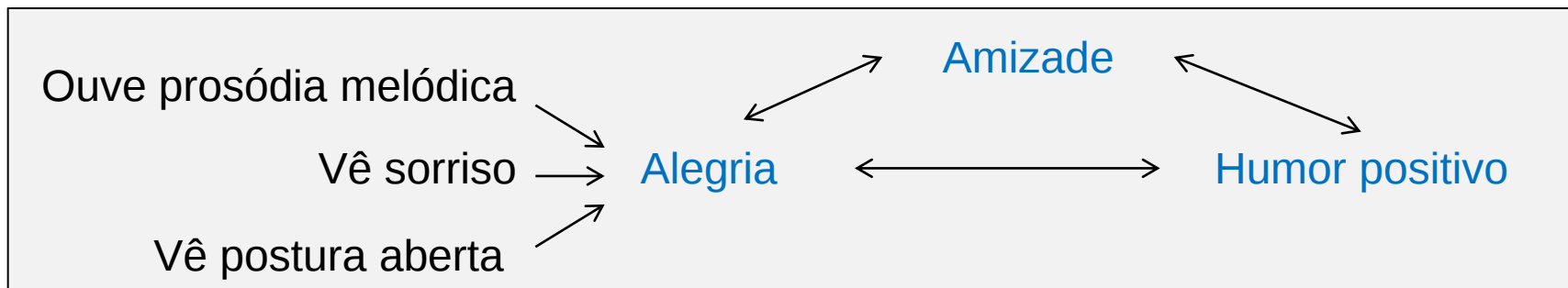
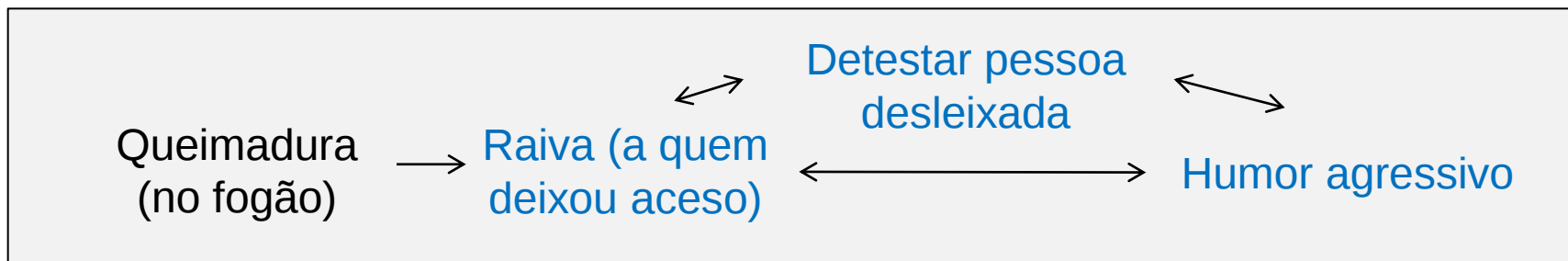
Emoções nas organizações

Pode o ambiente de trabalho estar isento de emoções?



O processo emocional





Emoções

Respostas fisiológicas, automáticas e aprendidas a estímulos inconscientes e conscientes;

De procura no meio interno e externo de recursos que permitam satisfazer a necessidade de homeostasia / auto-regulação;

Para alcançar o equilíbrio, a auto-preservação e o bem-estar

Seis emoções universais

Raiva



Medo



Nojo



Surpresa



Alegria

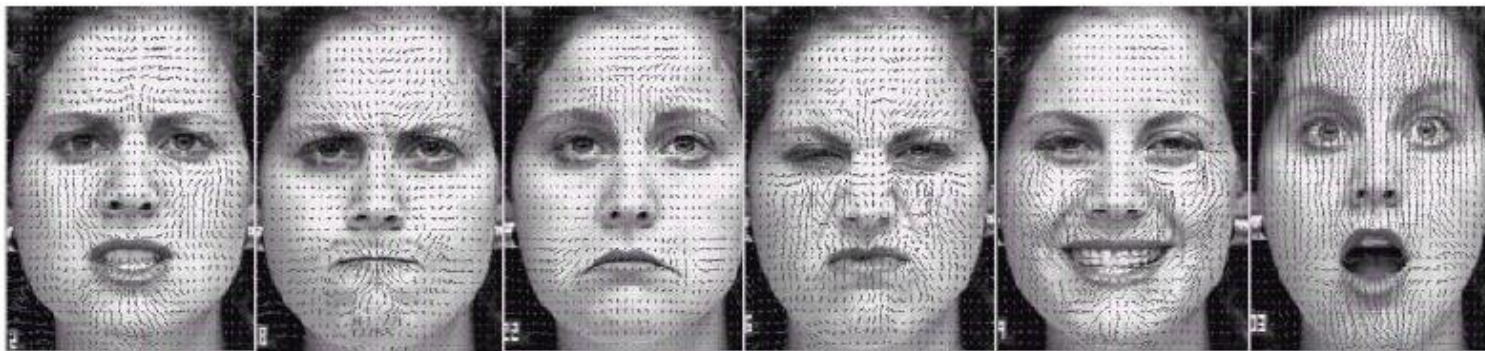


Tristeza

Seis emoções universais

Basic Emotions

MEDO RAIVA TRISTEZA NOJO ALEGRIA SURPRESA



EVITAR /
FUGIR

ISOLAR

APROXIMAR /
CONTINUAR

REMOVER
O ALVO

EXPULSAR

ORIENTAR /
EXPLORAR

Contágio emocional

- As emoções que mostramos tendem a ser devolvidas pelos outros, resultando numa convergência de emoções (e.g. sincronia interactiva)



Sentimentos experimentados versus manifestados



Será que as pessoas mostram sempre o que sentem?



Será que devem sempre mostrar o que sentem? Porquê?

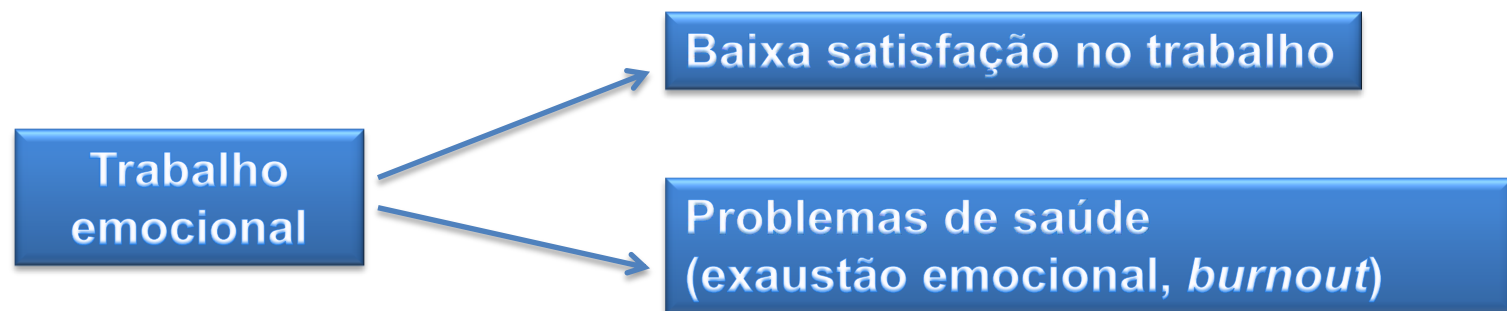
Emoções no atendimento ao cliente

- Transmitir uma imagem positiva de si e da organização;
- Proporcionar agradabilidade / satisfação aos outros – clientes e colegas de trabalho;
- Adequar o desempenho àquilo que é esperado;



Trabalho emocional

- **Trabalho emocional:** mostrar emoções desejadas na organização ou na profissão durante a interacção interpessoal (Hochschild, 1983)



Dissonância emocional

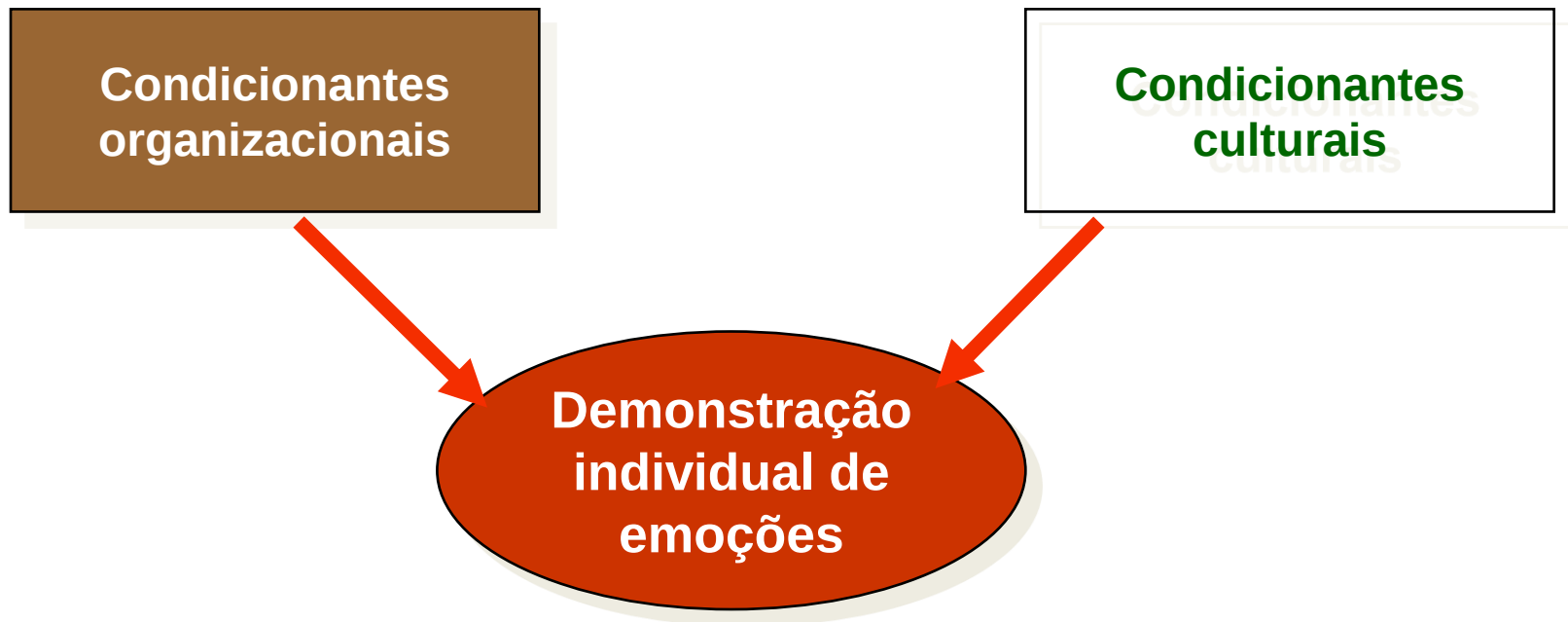
Demasiado trabalho emocional?



Comissário de bordo demite-se com discurso no intercomunicador e de seguida uma saída a deslizar pelas mangas de emergência com uma lata de cerveja na mão.



Condicionantes externas das emoções



Condicionantes organizacionais

O manual de conduta da Mac Donalds diz que os colaboradores:

“must display traits such as **sincerity, enthusiasm, confidence** and a **sense of humor.**”



Condicionantes culturais

Regras de demonstração:

O que é adequado num país pode não o ser noutro.

Friesen (1972) - a presença de outros

- Estudantes americanos vs japoneses a ver um filme com emoções fortes
- Resultados:
 - Universalidade das emoções, mas
 - Expressão diferente (devido à cultura)

Inteligência emocional

Capacidade para raciocinar acerca das emoções e de as usar para melhorar o pensamento, incluindo:

- **Perceber e expressar** emoções,
- **Assimilar/utilizar** as emoções no pensamento,
- **Compreender** e analisar as emoções,
- **Regular** as emoções de modo reflectido, para promover o crescimento emocional e intelectual.

(Mayer & Salovey ,1997)

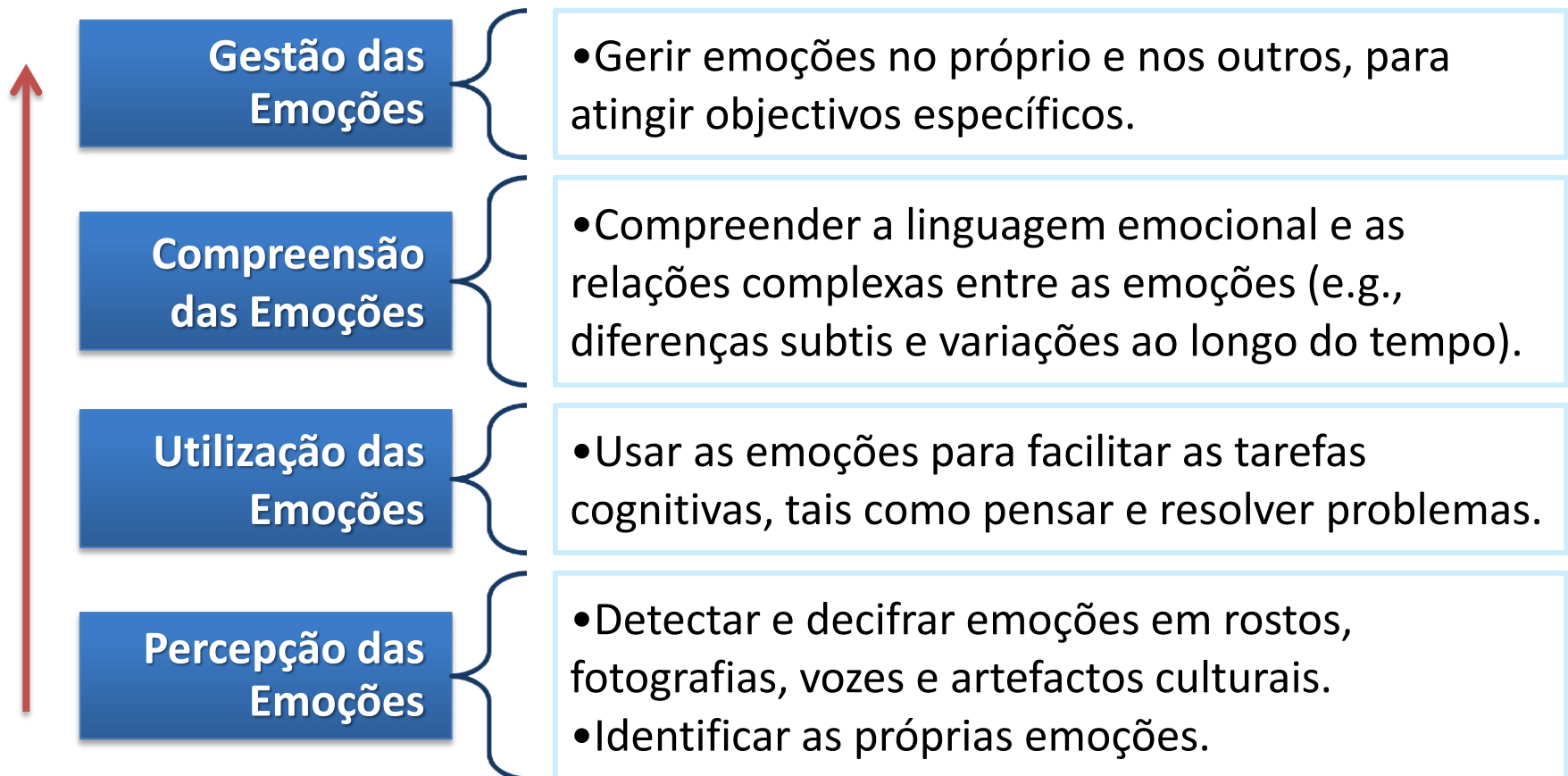


*If you don't have self-awareness,
if you are not able to manage your distressing emotions,
if you can't have empathy and have effective relationships,
then no matter how smart you are, you are not going to get very far.*

(Daniel Goleman, 1995)

Inteligência emocional

Modelo de Mayer & Salovey (1997)



Críticas aos modelos ancorados no bem-estar

- Mayo tem **visão simplista do conflito** social;
- O objectivo não é eliminar o conflito mas sim **geri-lo**;
- Estado de equilíbrio sem conflito é **utopia** humanista;
- Aceita-se premissa de que os trabalhadores podem ser **manipulados** em favor dos interesses da indústria;
- **Concepção simplista da motivação humana** (redução à necessidade de pertença social).

William Fox (1966). *When human relations may succeed and the company fail.*

Bibliografia

BUCHANAN, D. & HUCZYNSKI, A. (1997). **Organizational behaviour: An introductory text** (3ª ed.). Londres: Prentice Hall.

CROW, S. & HARTMAN, S. (1995). Can't get no satisfaction. **Leadership & Organization Development Journal**, **16** (4), 34-38.

DAMÁSIO, A. (2003). **Ao encontro de Espinosa: As emoções sociais e a neurologia do sentir** (4ª ed.). Mem Martins: Publicações Europa-América.

FERREIRA, J., NEVES, J. & CAETANO, A. (2001). **Manual de Psicossociologia das Organizações**. Lisboa: McGraw-Hill.

GEORGE, J. M. & JONES, G. R. (1999). **Understanding and managing organizational behavior** (2ª ed.). Massachusetts: Addison-Wesley.

GRANT, A., CHRISTIANSON, M. & PRICE, R. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. **Academy of Management** (Aug), 51-63.

Bibliografia

KINICKI, A. & KREITNER, R. (2006). **Organizational behavior: Key concepts, skills and best practices** (2ª ed.). Nova Iorque: McGraw-Hill.

ROBBINS, S. (2005). **Organizational behavior** (11th ed.). Upper Saddle River: Pearson.

ROETHLISBERGER, F. (1941/1989). The Hawthorne experiments. *In* Walter Dillmeyer & Jay Gilberg (eds.). **Classics of Organizational Behavior**. Danville: Interstate Printers & Publishers.

WHETTEN, D. & CAMERON, K. (2007). **Developing management skills** (7ª ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.

WREN, D. (2005). **The evolution of management thought** (5th ed.). Nova Iorque: John Wiley & Sons.