

TEORIAS DO COMPORTAMENTO

(Revisada e Atualizada)

Autor: Ricardo Pedrosa

Todos os Direitos Reservados à **G.E.N.T.T.** *Eficaz*.
Copyright© 1985 / 2004.

**Consultor e Conferencista - Economista, Administrador de
Empresas e Psicólogo. Pós-graduado em Marketing,
Comunicação Social, Desenvolvimento de Recursos Humanos e
Metodologia Didática.
Mestrado em Marketing e Economia.**

Brasil

TEORIAS DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NO TRABALHO

**Uma visão voltada para a geração do ambiente INTERATIVO
MOTIVACIONAL PARA MUDANÇAS COMPORTAMENTAIS.**

A - CONDIÇÕES RESTRITIVAS

A Auto-Realização no Trabalho para a Competitividade.

A maioria das teorias do Comportamento Organizacional no Trabalho, especialmente as de cunho motivacional, são enfocadas preliminarmente, como forma de transmitir o conhecimento necessário à realidade do diagnóstico de Comportamento Organizacional no Trabalho e a busca de uma conscientização para as mudanças espontâneas, geradoras de atitudes coerentes com os objetivos de um Programa de Competitividade.

A literatura técnica desse campo fornece uma ampla variedade de teorias e técnicas que giram, com diferentes roupagens, em torno da AUTO-REALIZAÇÃO e das CONDIÇÕES RESTRITIVAS ou propícias à sua marcha. Esse tema, desenvolve-se simplesmente em torno da identificação e sugestões de remoção das CONDIÇÕES RESTRITIVAS existentes no caminho da EVOLUÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS, dentro do contexto do FENÔMENO ORGANIZACIONAL.

A identificação de quais são as condições mais restritivas à AUTO-REALIZAÇÃO do FENÔMENO HUMANO, INDIVIDUALMENTE OU EM GRUPO, tornou-se a TESE BÁSICA DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NO TRABALHO.

Situações de trabalho, sejam as estruturais constantes das realidades formais ou informais, institucionalizadas ou não, dentro de qualquer sistema organizacional, seja o estilo predominante de liderança e o de

relacionamento interpessoal, em qualquer nível, constituem as determinantes de facilitação ou impedimento da AUTO-REALIZAÇÃO.

Desta forma, as condições restritivas constituem os fatores fundamentais na facilitação ou impedimento da vocação do ser humano de conduzir ou participar da condução do seu projeto de vida.

É preciso esclarecer, então, o que estamos entendendo como condições restritivas no tocante ao Comportamento Organizacional no Trabalho.

Numa abordagem geral, CONDIÇÕES RESTRITIVAS são aquelas que impedem INDIVÍDUOS OU GRUPOS de participarem da **condução dos seus projetos**, que impedem o **exercício de autonomia** e propiciam poucas condições para o **autodesenvolvimento, autocontrole e criatividade**.

Esclarecendo ainda mais, podemos dizer que no mundo do Comportamento Organizacional no Trabalho as condições restritivas geralmente se acham presentes em estruturas organizacionais rígidas, em que os perfis das funções definidos e aplicados não permitem que aconteçam o desenvolvimento e a motivação, por serem automatizadas ou de simplicidade infantil.

Da mesma forma, a prática de um ambiente de relacionamento estritamente formal, inflexível e sedimentado, da forma mecanizada da distribuição de funções e determinação das atividades, ou seja, das seções, departamentos, etc., de um estilo de liderança predominantemente autoritário - a chamada supervisão “em cima” (close supervision) - e o tratamento interpessoal praticado de forma paternalista e discriminatória, colaboram, restringindo o processo para a auto-realização.

Também, as práticas de planejamento e controle altamente centralizadas, que não permitem participação individual ou grupal, assim como práticas informais oriundas da cultura da empresa que tendem a restringir o relacionamento humano, tais como a participação, a informação e a colaboração.

O desconhecimento de objetivos organizacionais formais por parte dos seus membros (que conduzem à prática negativa do “segredismo”), também é um outro sinal característico do prevaletimento das condições restritivas.

As condições restritivas impedem o exercício da LIBERDADE, estimulando, por conseqüência, a falta de RESPONSABILIDADE nos membros ou grupos de pessoas de uma organização.

Lembremo-nos, então, que o SER HUMANO, como único cuja EXISTÊNCIA precede a ESSÊNCIA, e que cuja tendência de evolução desemboca sempre na autônoma BUSCA DA LIBERDADE, com conseqüente RESPONSABILIDADE, verá neste tipo de estrutura e prática organizacional, assim como neste estilo de liderança, forças altamente impeditivas para a sua AUTO-REALIZAÇÃO, conduzindo a pessoa à negação de sua essencialidade.

Condições restritivas são, portanto, os obstáculos, não apenas para uma humanização crescente, mas, também, geradoras de frustrações que acabam por minar a saúde do CLIMA ORGANIZACIONAL fundamental para o desenvolvimento de programas e modelos de gestão. Trata-se, realmente, de uma questão de saúde ou de enfermidade organizacional, que a maioria, se não a totalidade dos estudiosos da área são unânimes em indicar, através de suas várias teorias, e mesmo sistemas de ação, que a resposta se encontra na criação de condições para que indivíduos e grupos “sejam mais” dentro da organização e que, por conseqüência, a própria organização tenha condições de “ser mais” dentro do sistema social em que vive.

Entre os principais estudiosos desta matéria se incluem ABRAHAM MASLOW, DOUGLAS McGREGOR, FREDERICH HERZBERG, os vários contribuintes da Administração Por Objetivos (APO), CHRIS ARGYRIS, RENSIS LIKERT, entre outros. A maior parte das teorias trata dos aspectos motivacionais, porém, várias delas colocam particular atenção na estrutura da organização, especialmente, na estrutura das funções. Entre estas últimas, destaca-se, especialmente, o movimento de ENRIQUECIMENTO DA FUNÇÃO (JOB ENRICHMENT).

Vejamos as linhas gerais das principais teorias que tratam da AUTO-REALIZAÇÃO e das condições restritivas, no campo do COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NO TRABALHO.

B - HIERARQUIA DE NECESSIDADES DE ABRAHAM MASLOW

Teoria elaborada por Maslow, por volta de 1942, e constantemente ampliada e enriquecida pelo autor, que apresenta em 1970, na última edição de seu livro “Motivation and Personality” uma versão mais acabada. Essa teoria estabelece que o ser humano tem cinco tipos de necessidades a satisfazer, no seu ciclo motivacional. São elas: as necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidade de participação (de pertencer a um grupo, “belongingness”), de ser amado, necessidades de prestígio e respeito, e, finalmente, necessidades de AUTO-REALIZAÇÃO. Defende Maslow que as pessoas, na medida que vão conseguindo satisfazer as necessidades que estão na base do triângulo vão passando para a necessidade seguinte.

Vamos esclarecer cada uma dessas necessidades:

AS NECESSIDADES FISIOLÓGICAS são as primeiras necessidades na escala hierárquica das necessidades fundamentais para a sobrevivência, tais como: alimentos, roupas, abrigos e remédios.

Este tipo de necessidade, na época de hoje, está relacionado com o nível de ganho (direto ou indireto) do indivíduo, pois é isto que possibilita a aquisição desses elementos básicos para a sobrevivência. Estão relacionadas com TER.

AS NECESSIDADES DE SEGURANÇA, que estão ligadas, fundamentalmente, às necessidades da PESSOA sentir-se livre dos riscos de futura privação das **necessidades fisiológicas básicas**, do perigo físico (de forma especial das enfermidades e acidentes). Trata-se, enfim, de obter-se uma razoável garantia de estar-se livre de imprevistos que afetem a sobrevivência. Da mesma forma que as Necessidades Fisiológicas, também se referem às Necessidades do TER.

Os programas de APOSENTADORIA, ASSISTÊNCIA MÉDICA e outros, refletem a maneira como os grupos se organizam para satisfazer este tipo de necessidade.

Satisfeitas, razoavelmente essas duas necessidades, emergirá, segundo Maslow, as **NECESSIDADES DE PARTICIPAÇÃO OU ACEITAÇÃO SOCIAL** (“BELONGINGNESS”) e de **SER AMADO**. A PESSOA, nesse estágio **“estará faminta por relacionamento com PESSOAS em**

geral, e mais particularmente por possuir um lugar no seu grupo ou família”.

“Ele tem o suficiente de amigos: uma vida familiar razoável; ele se sente merecedor de ser amado e capaz de dar amor - isto significa muito mais que amor romântico, ou seja, o contrário de sentir-se isolado, alienado, esquecido, órfão, etc...”

O próximo patamar **MOTIVACIONAL**, de acordo com Maslow, são as **NECESSIDADES DE RESPEITO (APRECIÇÃO) E PRESTÍGIO**. Trata-se, fundamentalmente, do desejo de auto respeitar-se, assim como de ser alvo de respeito do próximo.

Estas necessidades são divididas em duas categorias:

- A primeira é expressa pelo desejo da **COMPETÊNCIA**, do poder de fazer as coisas, da consecução de objetivos, da independência para a ação.
- A outra categoria, é o desejo da reputação ou prestígio (status) provindo do respeito ou admiração e estima do próximo.

E, finalmente, nos defrontamos com o último estágio que são as **NECESSIDADES DE AUTO-REALIZAÇÃO**, tema que é importante enfocarmos no mundo do trabalho. O mecanismo de satisfação dessa necessidade é sempre **INTRÍNSECO**, isto é, provém de **“dentro”** da PESSOA.

Poder-se-ia dizer que esta procura de auto-realização se expressa na busca do auto-controle e participação no planejamento de uma atividade que está executando e recebe ou obtém suficiente informação sobre índices de seu desempenho, (**“feed back”**) retroalimentação de informações e terá chances, ela mesma, de controlar seu trabalho, ou participar desse controle. Esta é, aliás, uma das premissas básicas do sistema de Administração por Objetivos, visando o Comprometimento, como veremos mais adiante.

Como um esclarecimento final dos conceitos da Hierarquia de Necessidades de Maslow, cabe ressaltar que **“...a satisfação de um tipo de necessidade básica leva ao surgimento de outro tipo de necessidade, na escala destas”**. Esta satisfação, no entanto, nem sempre é total. A satisfação parcial de uma necessidade básica pode servir de

degrau para o surgimento de outra necessidade e, por vezes, até se observam saltos de necessidades na escala sugerida por Maslow.

É o caso, por exemplo, de religiosos e místicos, que, com uma satisfação apenas parcial das necessidades FISIOLÓGICAS e de SEGURANÇA, procuram a satisfação de **NECESSIDADES DE AUTO-REALIZAÇÃO**. De modo geral, a escala de necessidades reflete o ciclo de desenvolvimento de uma HUMANIZAÇÃO crescente, partindo, da situação de necessidades de características animais, como as FISIOLÓGICAS, passando pela SEGURANÇA e atingindo os estágios já caracterizadores da SOCIABILIDADE, passando à NECESSIDADE DE ESTIMA e alcançando, finalmente, as necessidades que caracterizam fundamentalmente o SER HUMANO, ou seja, as de AUTO-REALIZAÇÃO.

É a teoria da HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW, possivelmente, a que melhor expressa o direcionamento da AUTO-REALIZAÇÃO numa abordagem PSICOLÓGICA EXISTENCIAL.

E o relacionamento dessa escala de NECESSIDADES como o modo de vida TER e SER provoca interessantes conclusões.

Visualmente, Maslow representa a sua Hierarquia de Necessidades através de uma Pirâmide:

- a BASE, a parte mais larga do todo, indica as Necessidades Fisiológicas, seguida, imediatamente acima, pelas de Segurança. Ambas caracterizam as Necessidades de TER.
- Nos estágios seguintes e superiores da pirâmide, seguem-se as Necessidades de SER da Pessoa: Ser Respeitado e sentir-se respeitado, ser participativo, ser amado e estimado. Todas dependem de outros indivíduos para que sejam atendidas.
- Finalmente, o vértice da Pirâmide demonstra as Necessidades de Auto-realização ou, de SER MAIS. Sentir-se melhor consigo mesmo. Uma necessidade que nasce dentro do indivíduo e só pode ser superada, atendida, à partir dele mesmo, de dentro dele mesmo.

As duas primeiras subdivisões da pirâmide mostram o TER em toda sua pujança, ou seja, as NECESSIDADES FISIOLÓGICAS e as de SEGURANÇA.

Já as duas seguintes (de PARTICIPAÇÃO SOCIAL e busca do RESPEITO e PRESTÍGIO) poderiam ser classificadas na faixa intermediária entre o TER e o SER. Já a última escala da pirâmide apresenta o SER

através da AUTO-REALIZAÇÃO. TER caminhando para o SER, como linha de direcionamento da evolução do FENÔMENO HUMANO e dos grupos.

C - TEORIA DA MOTIVAÇÃO **Intrínseca e Extrínseca de McGregor**

Na sua obra póstuma DOUGLAS MCGREGOR teve a felicidade de focar um assunto fundamental para o entendimento da evolução do FENÔMENO ORGANIZACIONAL NO TRABALHO. Trata-se da sua teoria sobre **MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA E EXTRÍNSECA**. Esses estados motivacionais serão alcançados na medida que os indivíduos e grupos tenham condições de receberem **RECOMPENSAS INTRÍNSECAS OU EXTRÍNSECAS**.

Vamos relacionar esta teoria com o mundo do COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NO TRABALHO.

Toda organização tem um conjunto de recompensas formais ou informais que estão presentes na sua tecnologia organizacional, no seu estilo predominante de liderança e na sua cultura. Essas recompensas afetam fundamentalmente as possibilidades de satisfação ou não das **NECESSIDADES** da PESSOA, sendo, portanto, fatores vitais à motivação e desenvolvimento dos recursos humanos de qualquer empreendimento.

Todas as necessidades motivacionais da **HIERARQUIA DE MASLOW**, com exceção da referente a auto-realização – ser mais -, podem ser satisfeitas pelas recompensas extrínsecas.

Esclarecendo:

- É o caso do estabelecimento de salários corretos (**NECESSIDADES FISIOLÓGICAS** – teto, alimento, roupa, etc),
- Plano de benefícios (**SEGURANÇA** – saúde, perda do emprego e do salário, aposentadoria, etc),

- PARTICIPAÇÃO NOS GRUPOS E ASSOCIAÇÕES (RECONHECIMENTO SOCIAL, sentir-se útil, importante, alvo de atenção, etc),
- Elogios e promoções (ESTIMA).

Estas recompensas são todas extrínsecas e são sempre originadas pela empresa ou por membros dela, ou seja, são geradas externamente às pessoas que delas se beneficiam. E as recompensas intrínsecas? Recentemente, nos estudos do COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NO TRABALHO, começou-se a atentar para a necessidade de como uma pessoa pode propiciar-se para o atingimento desse tipo de motivação.

“Um dirigente pode instituir vários programas que buscam gerar as recompensas extrínsecas como: determinação justa de salário, planos de incentivo, cursos, planos de carreira, etc... O que fazer, porém, para aumentar as recompensas intrínsecas, uma vez que esta motivação é gerada pelo próprio indivíduo, e, ipso facto, não pode ser suprida de fora? A observação sugere-nos que as recompensas intrínsecas são mais alcançáveis, à medida que o dirigente remova as CONDIÇÕES RESTRITIVAS À AUTO-REALIZAÇÃO tais como: controle excessivamente centralizado e ferrenho, a supervisão “em cima”, o planejamento centralizado e apenas comunicado às pessoas afetadas, excessiva divisão do trabalho, falha nas comunicações, estilo de liderança continuamente autoritário, funções que não exigem um mínimo de habilidade, etc...”.

Tal como na teoria da Hierarquia de Maslow é fácil vermos como o direcionamento para a motivação extrínseca, entremeando-se com os esforços para a motivação intrínseca, permite aos indivíduos e grupos aumentarem seus níveis de autonomia, participação, autocontrole, autodesenvolvimento e criatividade.

D - TEORIA DA MOTIVAÇÃO - HIGIENE (HERZBERG)

Esta "**Teoria Motivacional**", desenvolvida por F.Herzberg, consta de dois componentes:

- Fatores de higiene e
- Fatores de motivação.

Os FATORES DE HIGIENE têm por função básica IMPEDIR a insatisfação no trabalho. São fatores tais como: as condições de trabalho, o status, a segurança, a remuneração e outros. Esses fatores não são CAUSADORES DE MOTIVAÇÃO e sim preventivos de CONDIÇÕES NEGATIVAS à motivação (INSATISFAÇÕES).

Já os FATORES MOTIVADORES são aqueles que influenciam positivamente o estado de ânimo do empregado. Entre eles, encontram-se: o de auto-realização, trabalho desafiante, maior responsabilidade, crescimento e desenvolvimento.

Como se pode ver pela descrição, essa teoria de Herzberg, que é uma das mais testadas no campo do COMPÓRTAMENTO ORGANIZACIONAL NO TRABALHO é extremamente coincidente com as teorias de McGregor (Motivação Intrínseca e Extrínseca) e Maslow (Hierarquia das Necessidades), assim como salienta a necessidade de identificar-se e remover-se as condições restritivas, a fim de que os verdadeiros fatores motivacionais possam estar presentes na organização.

Enquanto as tentativas de criar climas se limitam a aspectos extrínsecos, exclusivamente ligados ao TER, quando muito podem ser prevenidas insatisfações, mas nunca propiciar um verdadeiro clima de vitalidade e saúde do desenvolvimento dos grupos e indivíduos.

E - TEORIA DA MATURIDADE DE ARGIRYS

Até duas décadas atrás, os estudiosos do Comportamento Organizacional no Trabalho, ainda muito influenciados pela Administração Científica, trataram dos aspectos comportamentais das unidades de trabalho, encarando a estrutura e políticas organizacionais tradicionais (que passaremos a

denominar, organização formal) como uma realidade quase imutável. Quando muitos apresentam fórmulas de aperfeiçoamento, porém, sem tocar na essência da organização formal.

Contrastando com essa acomodação comportamental, timidamente reformista, CHRIS ARGIRYS, em 1957, no seu livro *Personalidade e Organização*, apresentou, com sólida argumentação e referência a pesquisas, uma vigorosa denúncia às estruturas da organização formal, apresentando-se como uma verdadeira cerceadora da MATUREZA DAS PESSOAS. E para Argirys, a evolução da maturidade das pessoas confunde-se com as suas marchas de auto-realização. Esta posição revolucionária de Argirys, enunciando as intocáveis normas de organização formal, provocou contra ele muitos ataques de colegas da área, entre outros, Peter Drucker.

Passados mais de vinte anos, é com agrado que vemos, estes mesmos colegas dedicados ao mesmo tipo de críticas às estruturas organizacionais formais. Vejamos um resumo da abordagem de Argirys, no qual ele focaliza a INCONGRUÊNCIA BÁSICA entre as necessidades de uma personalidade madura e as exigências da organização formal:

“Reunindo os dados relacionados com o impacto dos princípios de organização formal sobre o indivíduo, podemos concluir que há incongruência entre as tendências de crescimento de uma personalidade saudável e as exigências da organização formal. Se os princípios da organização forem usados como idealmente definidos, os empregados tenderão a trabalhar em ambiente no qual

(1) dispõem de controle mínimo sobre o seu mundo de trabalho cotidiano

(2) devem ser passivos, dependentes e submissos,

(3) devem ter limitada perspectiva temporal,

(4) são induzidos a aperfeiçoar e valorizar o uso freqüente de poucas aptidões superficiais e ralas, e

(5) devem produzir sob condições que levam ao malogro psicológico”.

E continua Argirys:

“todas essas características são incongruentes com as características que, segundo postulados aqui, os seres humanos sadios devem desejar. Elas são muito mais congruentes com as necessidades das crianças em nossa cultura. Na verdade, portanto, as organizações estão dispostas a pagar altos salários e proporcionar hierarquia adequada, se os adultos amadurecidos aceitarem, durante oito horas por dia, comportarem-se de maneira menos madura.

Se a análise estiver correta, esta inevitável incongruência se agrava à medida que

- (1) os empregados tiverem crescente amadurecimento,**
- (2) à medida que a estrutura formal (baseada nos princípios acima) se torna mais delineada e logicamente estruturada para a eficiência da organização formal máxima,**
- (3) à medida que descemos na hierarquia, e**
- (4) à medida que as tarefas se tornem cada vez mais mecanizadas (isto é, adquirem características de linha de montagem)”.**

E afinal, qual o fundamental na crítica de Argirys? É sem dúvida, a identificação de condições restritivas, dentro da prática organizacional formal e tradicional, vis a vis, a auto-realização do FENÔMENO HUMANO e seus GRUPOS. Restritivas, também, às mudanças organizacionais necessárias à implementação do modelo de gestão para a competitividade. Afinal, a eficácia gerencial está assentada numa forte e definitiva humanização da organização. A administração formal desenvolveu hábitos extremamente CONDICIONANTES, fatores infantilizadores de seus recursos humanos. A eliminação dos fatores restritivos à auto-realização estimula o auto- desenvolvimento constante, portanto, não condicionante (espontâneo), que motiva a adulez, a maturidade, do FENÔMENO HUMANO e seus GRUPOS.

F - TEORIA DE ENRIQUECIMENTO DA FUNÇÃO (JOB ENRICHMENT)

Uma das mais promissoras teorias do COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NO TRABALHO é a teoria do ENRIQUECIMENTO DA FUNÇÃO. É esta teoria que, de forma mais clara e definida, ataca as CONDIÇÕES RESTRITIVAS existentes ainda, abundantemente, nas organizações do trabalho. O que se propõe através dessa teoria, a qual foi pesadamente influenciada pelas pesquisas de Herzberg, é aumentar nas funções as possibilidades de interesse e desafio, maior responsabilidade, e assim oferecer maior campo de enriquecimento e desenvolvimento para os indivíduos e grupos. Trata-se de um REDESENHO DAS FUNÇÕES de uma organização em relação a indivíduos e grupos, tendo em conta a sua singularidade e a sua necessidade de encontrar em frente um campo para a sua AUTO-REALIZAÇÃO. Os principais fatores, levados em conta por ocasião da análise e redesenho das funções são:

- interesse e desafio do trabalho,
- responsabilidade compatível,
- oportunidade de consecução de objetivos,
- oportunidade de autocontrole (através de retroalimentação DIRETA de informação sobre o andamento do trabalho) e
- chances de autodesenvolvimento (implementação de um sistema de gestão de informações – transferência permanente de conhecimentos).

G - ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS E POR COMPROMETIMENTO (APOC) E SEUS COMPONENTES PROPÍCIOS (A AUTO-REALIZAÇÃO)

Entre as propostas de estilos gerenciais de metodologia de direção, sem dúvida a Administração por Objetivos de Comprometimento com resultados é a que levou mais em conta as características das CONDIÇÕES DA NATUREZA HUMANA.

Vejamos, primeiramente, o que é Administração por Objetivos:

“É um sistema gerencial dinâmico, que integra as necessidades de organização de atingir suas metas de resultados e crescimento, com as necessidades do dirigente de contribuir para seu próprio desenvolvimento profissional. Os superiores e os subordinados definem, conjuntamente, as metas da organização, as áreas principais de responsabilidade de cada indivíduo, em termos dos resultados que deles esperam, e usam esses parâmetros como guias das unidades (seja empresa, divisão ou departamento), assim como para avaliar a contribuição de cada integrante. Embora possam variar as definições da Administração por Objetivos em termos de enfoque ou ênfase nos aspectos metodológicos, existe um consenso quanto às suas características principais; esse consenso poderia ser resumido da seguinte maneira: ênfase é colocada no estabelecimento de metas e objetivos gerais e específicos. Ênfase é colocada NO QUE se quer atingir, AONDE se quer chegar. Ênfase tradicional que sempre foi posta em COMO chegar a um objetivo é, desta forma, deslocada para a ênfase no estabelecimento dos PONTOS de chegada. Uma ilustração desta situação seria a de que estivéssemos caminhando por uma estrada e perguntássemos a alguém: “ que caminho devo seguir. E a pessoa nos respondesse: diga-me primeiro aonde quer chegar”. Deixa-se, então, de colocar maior cuidado em fazer as coisas corretamente, a fim de se colocar maior cuidado em fazer as coisas certas (ou adequadas). A Administração por Objetivos, com a ênfase que tenta estabelecer na determinação de metas, assim como na planificação e programação da ação, em função dessas metas da tão conhecida administração por crise, pela Administração por planejamento ou Administração por Objetivos.

Deixamos de atuar apressadamente para resolver problemas e sermos, então, levados em grande parte do nosso dia, a apagar incêndios e passamos a administrar com uma previsão orientada pelos objetivos. As implicações desta filosofia e metodologia de administração na área de desenvolvimento de recursos humanos é realmente muito profunda”.

Como se pode ver, essa estratégia organizacional traz no seu bojo uma grande possibilidade para que se possa praticar o COMPROMISSO GRUPAL, o ENVOLVIMENTO GERAL das pessoas participantes dos projetos de trabalho nos objetivos dos mesmos, o incentivo e possibilidades de autocontrole, e do auto-desenvolvimento. A prática da Administração por Objetivos, propicia também, a utilização do CONSENSO e do COMPROMISSO GRUPAL.

O CONSENSO é a discussão ampla e eminentemente PARTICIPATIVA das PESSOAS envolvidas no estabelecimento de objetivos e planejamento estratégico para se atingir esses objetivos. Este CONSENSO, quando bem praticado, já é um compromisso, ou seja, já é um estado mental de responsabilidade individual e grupal para o atingimento de objetivos coletivamente traçados.

Os objetivos realmente fundamentais , ou seja, de caráter ético, que dizem respeito a justiça da distribuição dos resultados de um trabalho não é praticada pela Administração por Objetivos, uma vez que ela já parte de um pressuposto de objetivos maiores estabelecidos pelo próprio regime político e econômico em que funciona a organização. Permanece, porém, o fato de que a Administração por Objetivos é um excelente exercício de PARTICIPAÇÃO que deixa bem claro que há possibilidade através de estilos organizacionais, estilos de liderança, de incentivar a PARTICIPAÇÃO, a AUTONOMIA, o AUTODESENVOLVIMENTO, o AUTO-CONTROLE, e a CRIATIVIDADE dos indivíduos e grupos. É, enfim, uma forma promissora de operacionalizar uma DEMOCRACIA ORGANIZACIONAL, que cedo ou tarde deverá ser a tônica do FENÔMENO ORGANIZACIONAL HUMANO.

H – EFETIVIDADE INDIVIDUAL E EFETIVIDADE GRUPAL

Um outro tema, de caráter geral, que está presente, de forma muito significativa, nas teorias modernas de COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NO TRABALHO é a EFETIVIDADE DO GRUPO, vis a vis a EFETIVIDADE DO INDIVÍDUO. Fora de dúvida, em todas as teorias que descrevemos, este conceito está presente, e sabemos que o aperfeiçoamento da PESSOA se dá na medida em que esta tem capacidade de INTEGRAÇÃO GRUPAL. Toda a abordagem moderna do COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NO TRABALHO tem posto particular ênfase no desenvolvimento de equipes, como uma das maneiras de se conseguir desenvolvimento e motivação no trabalho. É na **“tecnologia moderna”** que se dá o aperfeiçoamento do SER HUMANO.