

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**

**Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”**

Departamento de Economia, Administração e Contabilidade

Apostila 08

**A abordagem comportamental: O**  
***hominis administrativus***

Prof. Dr. Alex Coltro<sup>1</sup>

Piracicaba/2006

---

<sup>1</sup> Este trabalho contou com os esforços dos alunos Ana Paula Dionísio; Márcia Malaquias do Amaral; Renata T. Gomes; Luciana Luiz Casanova e Daniele Ito.

## SUMÁRIO

1.Introdução .....	3
2. Teoria Comportamental da Administração.....	5
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO.....	6
3.2 PRINCIPAIS CONTRIBUINTES.....	7
3.2.1 <i>Herbert Alexander Simon (1916-...)</i> .....	7
3.2.2 <i>Chester Barnard (1886-1961)</i> .....	10
3.2.4 <i>Kurt Lewin (1890-1947)</i> .....	10
3.2.5 <i>Chris Argyris</i> .....	11
3.2.6 <i>Abraham Maslow (1908-1970)</i> .....	12
3.2.7 <i>McClelland</i> .....	13
3.2.8 <i>Rensis Likert</i> .....	13
3.3 ORIGENS DA TEORIA COMPORTAMENTAL.....	27
3.4.1 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW.....	28
3.4.2 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG.....	29
3.4.3 ESTILOS DE ADMINISTRAÇÃO .....	31
3.5 NOVAS PROPOSIÇÕES SOBRE A MOTIVAÇÃO HUMANA.....	34
3.6 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	34
3.7 TEORIA DO EQUILÍBRIO ORGANIZACIONAL.....	35
3.8 CRÍTICAS A ABORDAGEM BEHAVIORISTA.....	35
4.Bibliografia.....	36

## 1. Introdução

Segundo Chiavenato (1987), a partir dos trabalhos de dinâmica de grupo desenvolvidos por Kurt Lewin, ainda na sua fase de impulsionador da Teoria das Relações Humanas, com a divulgação do livro de Chester Barnard e, posteriormente, dos estudos de George Homans sobre sociologia institucional de grupo, culminando com a publicação do livro de Herbert Simon sobre o comportamento administrativo, uma nova configuração passa a dominar a teoria administrativa.

Embora as raízes dessa nova abordagem possam ser localizadas muito mais adiante, é a partir da década de 50 que se desenvolve, inicialmente nos Estados Unidos, uma nova concepção de Administração, trazendo novos conceitos, novas variáveis e, sobretudo, **uma nova visão da teoria administrativa baseada no comportamento humano nas organizações.**

**(A valorização do comportamento humano é essencial para a sustentabilidade social)**

Segundo Chiavenato (1987), a abordagem comportamental marca a mais forte ênfase das ciências do comportamento na teoria administrativa e a busca de soluções democráticas e flexíveis para os problemas organizacionais. A abordagem comportamental originou-se das ciências comportamentais, em particular da psicologia organizacional.

Assim, o objetivo deste trabalho acadêmico é identificar as principais características da Teoria Comportamental da Administração, bem como definir o Contexto-Histórico e abordar, sucintamente, a Vida e Obras de seus principais representantes.

A abordagem comportamental da ciência administrativa propõe o **abandono de posições normativas e descritivas e a adoção de uma posição humanística e descritiva, mantida, portanto a ênfase nas pessoas.**

**(A valorização das pessoas passou a ganhar ênfase na ciência administrativa, mostrando sua necessidade para a sustentabilidade de uma teoria).**

Esta abordagem diferencia-se da apresentada por John B. Watson, que trabalhou o enfoque individual através da realização de experimentos em laboratório, analisando:

- Aprendizagem
- Estímulo e reações
- Hábitos
- Etc.

O método de Watson evoluiu para a análise comportamental de grupos, utilizada por Kurt Lewin na chamada Psicologia Social (Teoria das Relações Humanas) e a seguir para a Psicologia Organizacional em um sentido amplo, ainda que não desconsiderando os pequenos grupos sociais.

Desta forma, a Psicologia Organizacional contribuiu decisivamente para o surgimento de uma teoria administrativa mais democrática e humanística, a Teoria Comportamental da Administração.

O maior expoente behaviorista foi Herbert Alexander Simon (prêmio Nobel de economia - 1978), seguido por:

- Chester Barnard
- Douglas McGregor
- Rensis Likier
- Chris Argyris

No campo da Motivação Humana, destacaram-se, principalmente:

- Abraham Maslow (1908-1970)
- Frederik Herzberg
- David McClelland

## 2. Teoria Comportamental da Administração

Segundo Chiavenato (1987), a Teoria Comportamental (ou Teoria Behaviorista) da Administração trouxe uma nova direção e um enfoque dentro das posições normativas e prescritas das teorias anteriores (Teoria Clássica, Teoria das Relações Humanas e Teoria Burocrática) e a adoção de posições explicativas e descritivas. **A ênfase permanece nas pessoas, mas dentro do contexto organizacional mais amplo.**

**(A valorização das pessoas deve ocorrer dentro do contexto que elas estão inseridas)**

Os defensores do behaviorismo atacavam duramente a Teoria Clássica, em função de seu excessivo mecanicismo, argumentando que o homem deveria pensar e criar mais.

Os seguidores de Simon também criticavam a Teoria das Relações Humanas, pela sua ingenuidade, sugerindo que a liberdade fosse complementada com mais responsabilidade. Para Simon, grande parte da pesquisa em ciência cognitiva tinha como objetivo entender como os sistemas inteligentes executam o trabalho. Somente nos últimos cinco anos, a atenção volta-se à questão de como os sistemas ficam inteligentes – como eles aprendem. Aprender é de fundamental importância para a adaptação em ambientes de mudanças constantes. Logo, qualquer pesquisa em tomada de decisão que inclua adaptação e aprendizado seria bem-vinda.

Atualmente, um dos importantes objetivos da pesquisa científica básica é entender como a mente humana, com ou sem a utilização do computador, soluciona problemas e toma decisões. A psicologia, a economia, a estatística, a matemática, a pesquisa operacional, a ciência política, a ciência administrativa, a inteligência artificial e a ciência cognitiva tiveram importantes ganhos em pesquisa, principalmente nesse último século, por buscar compreender como o ser humano resolve problemas e toma decisões (Simon, 1987).

Outra concentração de pesquisa para Simon, mais voltada a questões epistemológicas, foi o estudo sobre o processo de descoberta científica. Essa pesquisa buscou analisar em profundidade evidências (registros de laboratório, *papers* publicados, livros, etc.) de como ocorriam grandes descobertas científicas ao longo da história da humanidade. Dessa forma, existiria a possibilidade de construir

uma simulação computacional desses processos e, posteriormente, conduzir experimentos em laboratório sobre o comportamento dos indivíduos nos processos de descoberta científica. Para realizar tais pesquisas, tem sido necessário o desenvolvimento de novas linguagens de modelagem computacional e de novas técnicas para coletar dados empíricos (Kulkarni e Simon, 1988).

Quanto à teoria burocrática, os comportamentalistas discordavam do modelo de máquina adotado como metáfora explicativa da organização.

Em 1947, surge nos EUA, o livro *O Comportamento Administrativo*, de Simon, alcançando enorme repercussão, ao opor-se totalmente à Teoria Clássica, aceitando alguns princípios da Teoria das Relações Humanas. O livro também encaminha o surgimento da Teoria da Decisão.

Sendo assim, pode-se dizer que o behaviorismo reescala as abordagens anteriores, incrementando-as e diversificando-as largamente.

## 2.1 Contexto Histórico

A Teoria Comportamental surge no final da década de 1940 como evolução de uma dissidência da Escola das Relações Humanas, que recusava a concepção de que a satisfação do trabalhador gerava de forma intrínseca a eficiência do trabalho. A percepção de que nem sempre os funcionários seguem comportamentos exclusivamente racionais ou essencialmente baseados em sua satisfação exigia a elaboração de uma nova teoria administrativa (Chiavenato, 2000).

Segundo Paula (2000), esta escola começou a se constituir durante a década de 40: é herdeira do ideário da Escola de Relações Humanas e exerceu grande influência nas empresas brasileiras durante toda a década de 70. Através da abordagem behaviorista, expressa nas teorias de autores como Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, Rensis Likert e Chester Barnard, esta escola procurou se posicionar como uma legítima opositora da Escola Clássica. No entanto, segundo Paula (2000), a tentativa não a isenta de suas dívidas com o *psicologismo* e com o funcionalismo. Na verdade, utilizando técnicas como a *dinâmica de grupo, a liderança não-diretiva e o aconselhamento, entre outras, a Escola Comportamental prosseguiu legitimando a ideologia participacionista.*

(As técnicas que buscam a valorização do homem e o incentivo à participação constituem características da busca pela sustentabilidade)

Assim, Paula (2000) afirma que Tragtenberg\*, ao analisar as duas principais escolas administrativas da primeira metade do século XX, concluiu que estas refletem o capitalismo monopolista e se manifestam ideologicamente. Estas escolas se estabeleceram como portadoras de teorias e práticas eficientes para viabilizar a produção massificada, mas auxiliaram principalmente na harmonização das relações entre capital e trabalho. Além disso, ao comparar a Escola Clássica e a Escola das Relações Humanas, o autor inferiu que as teorias administrativas são dinâmicas: transformam-se de acordo com mudanças estruturais e conjunturais. Constatou também que, apesar da facilidade com que se reeditam e se adaptam, estas teorias obedecem a um princípio genético, pois herdam características de suas antecessoras.

### 3.2 Principais Contribuintes

Segundo Chiavenato (1987), a Teoria Comportamental da Administração iniciou-se com Herbert Alexander Simon. Além dele, Chester Barnard, Kurt Lewin, J.G. March, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris são grandes participantes desta teoria. Quanto ao campo da motivação humana destacam-se Abraham Maslow, Frederick Herzberg e David McClelland.

#### 3.2.1 Herbert Alexander Simon (1916-...)



Herbert Alexander Simon é um economista Norte americano e nasceu em Milwaukee, Wisconsin em 15 de Agosto de 1916. Doutorado em Ciências Políticas pela Universidade de Chicago em 1943 onde foi assistente da cadeira de Investimento, entre os anos de 1936 e 1938, anos em que colaborou com a Universidade da Califórnia.

De 1942 a 1949 lecionou no Instituto tecnológico do Illinois, transitando nesse último ano para a Universidade de Carnegie-Mellon, em Pittsburg, onde foi titular da

cadeira de Administração e Psicologia até 1965 e regente da cátedra de Informação e Psicologia.

Antigo colaborador da Rand Corporation, consultor do Governo dos EUA, da NASA, ex-diretor do conselho de pesquisas de Ciências Sociais.

Nasceu nos EUA em 1916. Seu pai era engenheiro elétrico e advogado. Sua mãe, uma talentosa pianista. Entre seus ancestrais europeus tinham fabricantes de pianos, comerciantes de vinhos e ourives.

Desde cedo, sua família procurou despertar-lhe o interesse pelos livros, pelas atividades intelectuais e pela música. Já na escola secundária interessava-se pela ciência, embora ainda não tivesse se definido pelo tipo de estudo.

Seu pensamento científico foi profundamente influenciado pela trajetória profissional de um tio – Harold Merkel – um reconhecido economista, mas que teve uma breve carreira por ter falecido cedo. Utilizando os livros de economia e psicologia deixados pelo tio, Simon descobre as ciências sociais. Para ele, as ciências sociais deveriam seguir o mesmo rigor da ciência da matemática.

Formado pela Universidade de Chicago, Simon preocupou-se em desenvolver conceitos e nomenclaturas que permitissem descrever a estrutura e o funcionamento das organizações. Embora tivesse seu interesse principal voltado à administração pública, também procurou abranger, com suas idéias, outros tipos de organizações formais: militares, comerciais, industriais e privadas (o que conferiu uma conotação eclética ao seu trabalho).

Durante seu curso de doutorado, desenvolveu a teoria da tomada de decisão o que lhe conferiu, em 1978, o prêmio Nobel de economia. Em sua obra "Comportamento Administrativo" publicada em 1947 menciona que suas idéias estarão ultrapassadas num período de dez anos. Também manifesta um agradecimento a C. Barnard, o qual teria influenciado, significativamente, sua maneira de conceber a administração com as idéias apresentadas na obra "As Funções do Executivo".

Segundo Feigenbaum (2004), Simon foi laureado com o Prêmio Nobel de Economia em 1978, pelas suas pesquisas realizadas na área de "tomada de decisões no interior das organizações econômicas". Segundo a sua teoria, a

empresa deve ser encarada como **um sistema de decisões onde o indivíduo é responsável pela tomada das mesmas**. Segundo ele, o planejamento é necessário a todos os níveis e é o substrato da racionalidade no comportamento administrativo.

**(A sustentabilidade social aparece como garantia para a sustentabilidade econômica)**

Feigenbaum (2004) também afirma que Simon foi membro da Academia Nacional de Ciências dos EUA e da sua congênere Jugoslava e da Sociedade Americana de Filosofia. Além disso, Simon é professor Honorário da Universidade de Tiangin, Doutor Honorário em Leis pelas Universidades de Chicago, McGill, Michigan, Pittsburg; em Filosofia pela Universidade de Lund e em Ciências Económicas pela Universidade Erasmus.

Por fim Feigenbaum (2004) afirma que Simon foi galardoado com os prêmios A. M. Turing, em 1975, ao lado de Allen Newell e Procter em 1980.

As suas obras são (Segundo Feigenbaum, 2004): *Administrative behavior*, 1947; *Public Administration*, 1950; *Models of Man*, 1957; *Organizations*, 1958; *The shape os automaton*, 1960; *The Sciences of Artificial*, 1969; *Human Problem-Solving*, 1972; *Models of discovery*, 1977; *Models of thought*, 1979; *Models of bounded rationality (I e II)*, 1982; *Reasons in Human Affairs*, 1983; *Organizations and Markets*, 1991.

Além dele, Chester Barnard, Kurt Lewin, J.G. March, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris são grandes participantes desta teoria. Quanto ao campo da motivação humana destacam-se Abraham Maslow, Frederick Herzberg e David McClelland.

### 3.2.2 Frederick Herzberg

É um psicólogo clínico norte-americano, que foi um dos primeiros investigadores a tomar em consideração as opiniões dos trabalhadores nas pesquisas acerca das condições de trabalho, tendo resumido as suas conclusões no livro *The Motivation to Work*. Ele provou que **a motivação dos trabalhadores não tem origem apenas em fatores monetários, mas no desenvolvimento e satisfação pessoais e no reconhecimento da sua performance**.

**(Sustentabilidade social garante a sustentabilidade econômica da empresa).**

Segundo Chiavenato (2000), Herzberg buscou identificar os fatores que motivam os funcionários. Ele detectou que os entrevistados associavam insatisfação com o trabalho ao ambiente de trabalho e satisfação com o trabalho ao conteúdo do mesmo. Quando os fatores relativos ao ambiente ficam abaixo do nível aceitável, o resultado é a insatisfação com o trabalho. Apenas os fatores motivacionais conduzem ao melhor desempenho.

**Bibliografia:** *The Motivation to Work*, com B. Mausner, B. Snyderman (Wiley, 1959); *Work and the Nature of Man* (World Publishing, 1966); *One More Time -How Do You Motivate Employees* (Harvard Business Review, Cambridge, 1968); e *Managerial Choice - To Be Efficient and To Be Human* (Irwin, 1976).

### **3.2.2 Chester Barnard (1886-1961)**

Licenciou-se em Economia em Harvard, mas antes de terminar a licenciatura trabalhou para a *American Telephone and Telegraph*, tornando-se mais tarde presidente da New Jersey Bell.

Reforçou a necessidade da comunicação direta e simples dos objetivos da empresa. Para Barnard, segundo o que escreveu em *The Functions of the Executive*, o papel do presidente executivo não é o de um ditador. Parte da sua responsabilidade consiste em dar enfoque aos valores morais da empresa.

**Bibliografia:** *The Functions of the Executive* (Harvard Business School Press, 1938); e *Organization and Management* (Harvard Business School Press, 1948).

### **3.2.4. Kurt Lewin (1890-1947)**

Foi um psicólogo alemão, que lecionou Filosofia e Psicologia na Universidade de Berlim até 1923, quando fugiu para a América devido às perseguições nazistas. Kurt Lewin foi professor de Psicologia Infantil na Child Welfare Research Station, em

Iowa, até 1944. Trabalhou no MIT, fundando o centro de pesquisa National Laboratories for Group Dynamics.

A pesquisa mais famosa foi realizada em 1946, em Connecticut, numa área de conflitos entre as comunidades negra e judaica. Aqui, ele concluiu que reunir grupos de pessoas era uma das melhores formas de expor as áreas de conflito. Estes grupos, denominados T-groups (o «T» significa training, ou seja, formação), tinham como teoria subjacente o fato de os padrões comportamentais terem que ser «descongelados» antes de serem alterados e depois «congelados» novamente — os T-groups eram uma forma de fazer com que isto acontecesse.

### 3.2.5 Chris Argyris

Chris Argyris é professor de Comportamento Organizacional na Harvard Business School desde 1971.

O trabalho inicial de Argyris centrou-se na área da ciência comportamental. A obra que publicou em 1957 — *Personality and Organization* — tornou-se um dos textos clássicos nesse tema. Argyris argumenta que as empresas dependem fundamentalmente das pessoas e do seu desenvolvimento individual. A tarefa de uma empresa consiste em assegurar que as pessoas estão motivadas e que maximizam todo o seu potencial. Foi o primeiro a defender as organizações em constante aprendizagem (learning organizations). Das suas pesquisas resultaram dois conceitos-chave: single loop learning — no qual a organização é capaz de detectar e corrigir os seus erros de forma a cumprir os objetivos delineados, e double loop learning — quando a organização se serve desse esforço de detecção e correção de erros para mudar as normas, políticas e objetivos que os causaram.

**Bibliografia:** *Personality and Organization* (Harper and Row, 1957); *Organization and Innovation* (Irwin, 1965); *Organizational Learning - A Theory of Action Perspective*, com D. A. Schon (Addison-Wesley, 1978); *Strategy, Change and Defensive Routines* (Pitman, 1985); *Knowledge for Action - A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change* (Jossey-Bass, 1993); e *Organizational Learning II - Theory, Method and Practice*, com D. A. Schon (Addison Wesley, 1996).

### 3.2.6 Abraham Maslow (1908-1970)



Foi um psicólogo comportamental, membro da Human Relations School, em finais da década de 50. Abraham Maslow nasceu em Brooklyn, licenciou-se em Wisconsin e doutorou-se na Universidade de Columbia, onde também trabalhou no departamento de investigação. No Jardim Zoológico de Bronx estudou o comportamento dos primatas e, entre 1945 e 1947, foi diretor-geral da Maslow Cooperage Corporation. Em 1951 lecionava Psicologia Social na Universidade de Brandeis. Abraham Harold Maslow, nascido no Brooklyn, NY, em 01/04/1908 e falecido em 08/06/1970 foi um dos fundadores da Psicologia Humanística nos anos 60, juntamente com Carl Rogers, Rollo May entre outros.

Avançaram seu movimento como a "Terceira Força" que provinha uma alternativa para as escolas do behaviorismo e da psicanálise.

Entendendo Maslow é possível que o existencialismo não tenha apenas enriquecido a psicologia, mas também tenha sido um impulso adicional rumo ao estabelecimento de um outro ramo da psicologia, a psicologia do envolvimento total e do autêntico "eu" e suas maneiras de ser.

Maslow ficou mais conhecido pela «hierarquia das necessidades», divulgada em 1943. Ele argumentava que existia uma pirâmide de necessidades paralela ao ciclo de vida das pessoas, constituída por necessidades fisiológicas (calor, abrigo, comida), necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de auto-estima e necessidades de auto-realização. Quando o nível de necessidades anterior está satisfeito, passa-se ao seguinte. O último nível foi objeto de um estudo mais aprofundado, no qual identificou 48 pessoas auto-realizadas, onde se incluíam Thomas Jefferson, Albert Einstein e Abraham Lincoln.

#### A MOTIVAÇÃO HUMANA

Comportamentos como a passividade ou a recusa de responsabilidade são sintomas de uma doença denominada Insatisfação das Necessidades Egoísticas.

Dessa forma, o homem frustrado está tão doente quanto o homem desnutrido.

Deve, portanto a organização, preocupar-se não somente com a **satisfação das necessidades básicas dos seus empregados, visto que aquele que não tenha a oportunidade de interagir e obter valorização profissional, poderá mostrar-se insatisfeito, ainda que disponha de excelente remuneração.**

**(O incentivos financeiros apontados como a responsabilidade social da empresa, não são suficientes para determinar a sustentabilidade social)**

**Bibliografia:** *Motivation and Personality (Harper and Row, 1970).*

### 3.2.7 McClelland

Dividiu os fatores motivacionais que levam os indivíduos a se comportar de maneiras diferentes em 3 categorias:

1. **Necessidade de realização:** *Relacionada ao desenvolvimento de tarefas e à consecução de desafios.*
2. **Necessidade de poder:** *Diz respeito à vontade de alguém influenciar pessoas e sistemas organizacionais, variando de pessoa para pessoa.*
3. **Necessidade de afiliação:** *Consiste no conjunto de impulsos que levam a pessoa a pertencer a um grupo e ser amada.*

Segundo Chiavenato (200), como conclusão, percebeu que as pessoas com necessidades comuns apresentam algumas características comuns.

### 3.2.8 Rensis Likert

Falecido em 1981, o sociólogo norte-americano Rensis Likert fundou, em 1949, a instituição pioneira na pesquisa do comportamento humano nas organizações: o Institute for Social Research, da Universidade de Michigan. Mais tarde obteve o doutoramento na Universidade de Colúmbia. A sua obra teve grandes repercussões na teoria organizacional e no estudo da liderança. Likert baseou-se em inquéritos intensivos a empregados de companhias industriais, em que os interrogava sobre o comportamento dos seus supervisores. As respostas permitiram-

lhe definir vários perfis ou estilos de liderança, que depois associou ao nível de desempenho das empresas.

Segundo Chiavenato (2000), Likert conclui que os líderes mais centrados nos funcionários e que praticavam uma supervisão mais geral alcançavam maior produtividade na empresa do que os que se centravam nas tarefas, praticando supervisão cerrada. Estudando as mudanças ambientais e a necessidade que geram da criação de um modelo organizacional mais produtivo, Likert propôs o que denominou de Sistema 4.

**Bibliografia:** New Patterns of Management (McGraw-Hill, 1961); The Human Organization - Its Management and Value (McGraw-Hill, 1967); e New Ways of Managing Conflict, com J. G. Likert (McGraw-Hill, 1976).

### TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Segundo Abraham Maslow, a satisfação de cada nível é pré-requisito para que o nível seguinte influa no comportamento, o que coloca o comportamento em constante dinâmica, já que pode num momento, ser guiado por exemplo, pela necessidade de auto-realização (caso de um mestrando/doutorando) e no momento seguinte, pela necessidade de afetividade/amor (supondo-se que o mesmo indivíduo tenha sofrido uma perda de um relacionamento pessoal, um divórcio, por exemplo).

A escalada da pirâmide (demonstração gráfica da teoria - ver Idalberto Chiavenato, Teoria Geral da Administração, v 2, São Paulo, Atlas), não depende apenas de condições oferecidas, mas também das circunstâncias de vida de cada pessoa.

Por exemplo, durante muito tempo, a mulher foi pressionada pela sociedade no sentido de que reprimisse suas aspirações profissionais de auto-realização, a fim de dedicar-se à criação de seus filhos, o que já não se verifica hoje.

As necessidades atuam sempre em conjunto, prevalecendo a mais elevada, desde que as inferiores estejam satisfeitas. Assim, uma reação comportamental é um canal, através do qual várias necessidades fundamentais podem ser expressas ou satisfeitas conjuntamente.

Portanto, qualquer indício de frustração é uma ameaça psicológica, o que produz reações gerais de emergência no comportamento humano.

Maslow ampliou sua teoria, sugerindo que a organização assumisse a construção de uma ponte entre as necessidades básicas e de auto-realização dos indivíduos.

#### Primárias:

"Saco Vazio não pára em pé!"

#### Secundárias:

Apesar de não ter sido comprovada cientificamente, a teoria de Maslow, devido à eficiente estruturação de suas idéias, foi aceita como de grande contribuição para a evolução das técnicas administrativas.

Como pontos criticáveis, pode-se citar:

- A difícil articulação operacional para o gerenciamento das necessidades básicas.
- A impossibilidade da padronização do comportamento humano.

### TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Frederick Herzberg, psicólogo, consultor e professor universitário americano, como base de sua teoria, afirma que o comportamento humano no trabalho é orientado por dois grupos de fatores, a saber: Os Higiênicos e os Motivacionais.

Fatores Higiênicos (extrínsecos) são aqueles definidos pelo contexto que envolve o empregado e que fogem ao seu controle. São exemplos deles:

- Salários e Benefícios
- Tipo de Chefia
- Políticas e Diretrizes Organizacionais

O pensamento anterior considerava o trabalho como algo desagradável, demandando estímulos materiais (positivos) para a sua realização ou, por outro lado, punições (negativos) pela não-realização.

Contudo, quando os fatores higiênicos são ótimos, apenas evitam a insatisfação, não elevando a satisfação ou, se a elevam, não a mantêm continuamente. Por outro lado, quando são péssimos, provocam a insatisfação. Devido a isso, são caracterizados como Fatores Insatisfacientes.

Fatores Motivacionais (intrínsecos) são aqueles relacionados ao cargo e a natureza da tarefa desempenhada, sendo portanto, controlável pelo indivíduo e que devem levar ao reconhecimento e à valorização profissional, culminando com a auto-realização.

Estes fatores (profundos e estáveis), quando ótimos, levam à satisfação, mas quando precários, bloqueiam a satisfação, o que os caracteriza como Fatores Satisfacientes.

Em suma, os pressupostos de Herzberg são:

**Relação Inexistente:**

Os Fatores Satisfacientes não levam à situação inversa daquela determinada pelos Fatores Insatisfacientes e vice-versa.

Herzberg propõe o **enriquecimento de tarefas como elemento para se alcançar a satisfação no cargo**. Este enriquecimento pode ser tanto vertical (aumento do grau de dificuldade do trabalho) ou lateral (diversificação de atribuições).

**(A satisfação com o cargo envolve a garantia de sustentabilidade social)**

Cabem críticas quanto à tensão gerada pelo efeito vertical e ao possível sentimento de exploração que pode surgir do efeito lateral.

Contudo, o sucesso na implementação de ações dessa natureza dependerá das particularidades de cada organização e das pessoas que dela fizerem parte.

Os estudos de Herzberg, a exemplo de Maslow, a quem suas idéias vão totalmente ao encontro, também não obtiveram comprovação, ainda que tenham sido de grande valia para o desenvolvimento de técnicas para a administração comportamental.

**ABORDAGEM DE MCCLELLAND**

David McClelland, através da Teoria da Motivação pelo Êxito e/ou Medo, destaca três motivos (necessidades) que orientam a dinâmica do comportamento humano, como está demonstrado na tabela a seguir.

Tabela 1 – Teoria da Motivação pelo Êxito e/ou pelo Medo (McClelland)

<b>Necessidade</b>	<b>Meio de Satisfação</b>
<b>realização</b>	- competir como forma de auto-avaliação
<b>afiliação</b>	- relacionar-se cordial e afetuosamente
<b>Poder</b>	- exercer influência

Esta teoria sustenta que diferentes indivíduos têm diferentes níveis de cada motivo, mas nunca a inexistência de qualquer deles, em especial o da realização (motivação pelo êxito), aprendido inicialmente na infância.

Esses motivos têm relação íntima à resolução de problemas. Sendo assim, quando o indivíduo obtém sucesso, utilizando-se de determinado meio (motivo), tenderá a repeti-lo para a solução de outros problemas, o que caracterizará o estilo da pessoa.

A teoria de McClelland equivale aos níveis mais elevados da hierarquia de Maslow e se aproxima dos fatores motivacionais de Herzberg e, a exemplo deles, também não teve seus pressupostos comprovados cientificamente.

McClelland obteve, no entanto, reconhecimento, à medida que suas idéias têm auxiliado largamente para a definição de Clima Organizacional (Escala para Avaliação do Clima Organizacional), como sendo um fator que aumenta a eficácia da entidade, na proporção em que contribui para o alinhamento dos interesses individuais aos da organização.

## **ESTILOS ADMINISTRATIVOS    TEORIA X e Y**

( Douglas McGregor)

Como parte das teorias administrativas, a teoria comportamental procura demonstrar uma variedade de estilos administrativos utilizados nas organizações; o comportamento das pessoas tem relação direta com as convicções e estilos utilizados pelos administradores. As teorias X e Y, apresentam certas convicções sobre a maneira pela qual as pessoas se comportam dentro das organizações.

## TEORIA X

A teoria X caracteriza-se por ter um **estilo autocrático que pretende que as pessoas façam exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam**, do jeito similar que a Administração Científica de Taylor, a Clássica de Fayol e a Burocrática de Weber. As convicções sobre o comportamento humano são as seguintes:

- O homem é indolente e preguiçoso por natureza.
- Não gosta de assumir responsabilidade e prefere ser dirigido.
- O homem é fundamentalmente egocêntrico e seus objetivos pessoais opõem-se, em geral, aos objetivos da organização.
- Persiste-se a mudanças.
- A sua dependência o torna incapaz de autocontrole e disciplina.

A Administração segundo a teoria X, caracteriza-se pelos seguintes aspectos:

- Responsabilidade pelos recursos da empresa (organização).
- Processo de dirigir os esforços das pessoas (controle das ações para modificar o seu comportamento)
- Políticas de persuasão, recompensas e punição (suas atividades são dirigidas em função dos objetivos e necessidades da empresa).
- Remuneração como um meio de recompensa.

**(A teoria X não garante a sustentabilidade social, portanto também não garante a econômica)**

## TEORIA Y

É a moderna **concepção de Administração, baseia-se na eliminação de preconceitos sobre a natureza humana**, seus principais aspetos são:

- O homem meio não tem desprazer inerente em trabalhar a aplicação do esforço físico ou mental, em seu trabalho é tão natural quanto jogar e descansar.
- As pessoas não são resistentes as necessidades da empresa.
- As pessoas têm motivação básica e padrões de comportamento adequados e capacidades para assumir responsabilidades.
- Ele não só aceita responsabilidades, também as procura.
- A capacidade de imaginação e de criatividade na solução de problemas é distribuída entre as pessoas.

A teoria Y desenvolve um estilo altamente democrático através do qual administrar é um processo de criar oportunidades e proporcionar orientação quanto a objetivos. A administração se caracteriza pelos seguintes aspetos:

- é responsabilidade da Administração proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam características como motivação, potencial de desenvolvimento, responsabilidade.
- Criar condições organizacionais e métodos de operações por meio dos quais possam atingir seus objetivos pessoais e dirigir seus esforços em direção dos objetivos da empresa.

**(A teoria Y buscou introduzir os princípios da sustentabilidade social)**

A teoria X apregoa um estilo administrativo de fiscalização e controle rígido, o qual limita as capacidades de participação e desenvolvimento de habilidades das pessoas, somente considera ao salário como o único estímulo. Estas considerações têm causado que não se utilizem todas as capacidades das pessoas, segundo a teoria Y, a Administração deve liberar potenciais rumo ao autodesenvolvimento. O estilo administrativo segundo a teoria Y, baseia-se em uma série de medidas inovadoras e humanistas, dentre das quais salienta as seguintes:

Descentralização das decisões de responsabilidade.

- Ampliação do cargo para maior significado do trabalho.
- Participação nas decisões mais altas e administração consultiva.

- Auto-avaliação do desempenho.

McGregor classifica aos incentivos ou recompensas em diversas categorias:

- Os incentivos extrínsecos – ligados ao ambiente, relação comportamento com trabalho.
- Os incentivos intrínsecos – Inerentes à própria natureza da tarefa – realização do indivíduo em o desempenho de seu trabalho.

A estratégia proposta por McGregor é **a Administração deve criar condições tais que os membros da organização, em todos os níveis, possam melhor alcançar seus próprios objetivos, dirigindo seus esforços para os objetivos da organização. (A busca de objetivos próprios é importante para a sustentabilidade social, e não um obstáculo para a sustentabilidade econômica, como se dizia).**

## TEORIA Z

(William Ouchi)

Nesta teoria, Ouchi apresenta um conjunto de idéias, experiências e princípios extraídos do estilo japonês de administração. O conteúdo da teoria Z baseia-se no sistema trabalhista do Japão, concentrado em três instituições tradicionais e milenárias, a saber:

- Emprego vitalício. O Japonês ingressa no emprego logo após seus estudos e tende a nele permanecer a vida toda (emprego estável).
- Remuneração por antigüidade. São remunerações anuais constituídas de gratificações concedidas duas ou três vezes por ano e que guarda certa relação com o desenvolvimento econômico da empresa
- Sindicato por empresa. O sindicalismo por empresa é o caminho que os trabalhadores japoneses escolheram para responder às necessidades da situação trabalhista pós-guerra, a relação japonesa entre patrão e empregado, particularmente com o sistema de antigüidade, é o apoio mais importante para este sindicalismo por empresa no Japão. A formação do sindicato estabelece uma

relação tal que favorece a aplicação de uma política sindical coordenada com a política de negócios da empresa, instituindo uma convergência de objetivos.

Ouchi fez uma conclusão da sua teoria a qual deu o nome de Sociedade M, nela manifesta que para ser bem sucedido, é indispensável um balanceamento entre o trabalho de equipe e os esforços individuais. Para ilustrar esse ponto apresenta três tipos de organizações:

- A estrutura Forma U. (Unificada). A empresa é uma identidade, e a estrutura é funcional; a organização é descentralizada.
- A estrutura Forma H (Holding). Na organização as unidades operacionais estão em atividades não correlatadas. Cada companhia procura maximizar seus rendimentos sem preocupações com a coordenação e colaboração com outras unidades.
- A estrutura Forma M (Multidivisional). As operações são descentralizadas e as iniciativas individuais encorajadas.

Sociedade M é a busca de um consenso entre os diversos setores que atuam na economia de um país, em lugar de um sistema de planejamento altamente especializado; que tenha espaço para a livre iniciativa em um regime de livre concorrência e a possibilidade de se desenvolver um verdadeiro trabalho em equipe entre as pessoas de setores concorrente ou complementares, entre estas e a comunidade financeira ou entre toda a comunidade empresarial e o governo.

Segundo o critério de alguns autores a teoria Z proporciona a base para todo programa de administração orientado para os recursos humanos. Assim a teoria de Ouchi requer os seguintes citados:

- Um claro sentido dos propósitos e crenças. Os chefes e líderes da organização devem ter habilidades de bem comunicar, para que todos compreendam seu papel. (Consenso).
- Um compromisso geral com a excelência. Que todas as fraquezas sejam examinadas e corrigidas. Os padrões definidos de excelência devem ser continuamente medidos e refinados.
- Uma clara estratégia de negócios. Proporcionar a racionalidade através da qual ela possa alcançar seus objetivos e sobreviver.

- Uma equipe forte voltada para a solução de problemas: Criação de uma mentalidade grupal orientada para a solução de problemas.
- Uma estrutura de trabalho e de informação: a maneira pela qual o trabalho está organizado deve ser analisada detidamente e questionada.
- Um conjunto de recompensas significativas. Combinação de objetivos organizacionais com objetivos individuais. As pessoas necessitam sentir que estão trabalhando forte para atingir objetivos organizacionais, mas que também encontram satisfação quanto aos seus objetivos individuais.

### CONFLITO ENTRE OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS

Neste ponto os behavioristas indicam que o conflito entre os objetivos que as organizações que individualmente cada participante pretende alcançar, nem sempre se deram muito bem. Os autores behavioristas têm feito distinções entre problema, dilema, e conflito. Um problema envolve uma dificuldade que pode ser solucionada dentro de um quadro de referência formulado pela organização, pelos precedentes utilizados, pela solução ou pela aplicação de diretrizes existentes; um dilema não é susceptível de solução dentro das suposições contidas explicita ou implicitamente em sua apresentação, ele requer reformulação e inovação na sua abordagem; um conflito significa um colapso nos mecanismos decisórios normais, em virtude do qual um indivíduo ou grupo experimenta dificuldades na escolha de uma alternativa de ação. Existe o conflito quando um indivíduo o grupo se defronta com um problema de decisão entre duas alternativas incompatíveis entre si ou adota uma e se contrapõe outra ou vice-versa.

Segundo Cris Argyris, a estrutura, a liderança diretiva e os regulamentos e controles administrativos existentes nas organizações são inadequadas para os indivíduos maduros, pelo qual, pode existir um conflito entre indivíduo e organização. Os princípios de organização formal fazem exigências aos indivíduos qual as compõe.

Algumas dessas exigências são incongruentes com as necessidades dos indivíduos, daí surgindo a frustração, o conflito, o malogro e a curta perspectiva temporal como resultantes previstos dessas incongruências. Embora; é perfeitamente possível a integração das necessidades individuais de auto-expressão

com os requisitos de produção de uma organização; **as organizações que apresentam um alto grau de integração entre objetivos individuais e organizacionais, são mais produtivas do que as outras e; ao invés de reprimir o desenvolvimento e o potencial do indivíduo, as organizações podem contribuir em grande forma para sua melhoria.**

**(A sustentabilidade social garante a sustentabilidade econômica)**

A responsabilidade pela integração de objetivos organizacionais e pessoais recai sobre a alta administração. A interdependência entre as necessidades do indivíduo e da organização é imensa, seus objetivos estão unidos, em ambas partes devem contribuir mutuamente para o balance de seus respectivos objetivos.

## PROCESSO DECISORIAL

A Teoria das Decisões nasceu com **Herbert Simon**, que a utilizou como base para explicar o comportamento humano nas organizações.

Na Teoria Comportamental a organização é concebida como um sistema de decisões. Neste sistema, cada pessoa toma decisões de forma racional e consciente, as quais vão gerar comportamentos ou ações. Assim, as decisões são tomadas continuamente em todos os níveis hierárquicos da organização, em todas as áreas, em todas as situações e por todas as pessoas.

A Teoria Behaviorista tem uma visão de homem diferente daquela enfocada pela Teoria Clássica (homem econômico) e pela Teoria das Relações Humanas (homem social). Para os comportamentalistas, o homem é visto como **homem administrativo**, por ser um tomador de decisões racionais. Nesta concepção, os trabalhadores opinam, decidem e colaboram para a solução de problemas.

Toda a decisão envolve a percepção da situação e o raciocínio. Isto é fundamental para a compreensão do comportamento humano nas organizações: o que uma pessoa aprecia e deseja influencia aquilo que vê e interpreta, assim como o que vê e interpreta influencia o que aprecia e deseja. Assim, a pessoa decide em função de sua percepção da situação.

[Teoria Das Decisões](#)

Decisão: é o processo de análise e escolha entre várias alternativas disponíveis, do curso de ação que a pessoa deverá seguir.

Toda a decisão envolve seis elementos: 1) Tomador de decisão; 2) Objetivos; 3) Preferências; 4) Estratégias; 5) Situação e 6) Resultado.

Decisão racional: ocorre quando na alternativa escolhida, os meios são apropriados para alcançar um determinado fim.

Etapas do Processo Decisorial:

1. Percepção da situação
2. Análise e definição do problema
3. Definição dos objetivos
4. Procura de alternativas de solução
5. Avaliação e comparação dessas alternativas
6. Escolha da alternativa mais adequada
7. Implementação da alternativa escolhida

Decorrências da Teoria das Decisões:

- Racionalidade limitada: o tomador de decisões conhece apenas parte das informações acerca da situação. Faz pressuposições. Toma decisões com base nos fatos que conhece.
- Imperfeição nas decisões: não existem decisões perfeitas: apenas umas são melhores que as outras quanto ao resultado que acarretam.
- Relatividade nas decisões: toda a decisão é até certo ponto uma acomodação; jamais permite a realização completa ou perfeita dos objetivos, representa a melhor solução encontrada naquela circunstância. A decisão nunca é ótima, apenas satisfatória.
- Hierarquização das decisões: Os objetivos visados pelas ações das pessoas obedecem a uma hierarquia, na qual um nível qualquer é um fim em relação ao nível mais baixo e um meio em relação aos de ordem maior.
- Racionalidade administrativa: o comportamento dos indivíduos nas organizações é planejado e orientado no sentido de atingir objetivos previamente

definidos. Este processo administrativo é um processo decisório pois requer o estabelecimento de rotinas e cursos de ação.

- **Influência organizacional:** a organização retira dos participantes a capacidade de decidir independentemente sobre certos assuntos e a substitui por um processo decisório próprio e previamente estabelecido. A organização decide pelo indivíduo acerca de: divisão de tarefas; padrões de desempenho; sistema de autoridade; canais de comunicação e treinamento e doutrinação.

Característica do Processo Decisório:

- O tomador de decisões evita a incerteza e segue as regras padronizadas para as decisões;
- Ele mantém as regras e as redefine somente quando sob pressão;
- Quando o ambiente muda subitamente e novos dados se apresentam para o processo decisório, a organização é lenta no ajustamento. Ela tenta utilizar o modelo atual de para lidar com condições modificadas.

## COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Comportamento organizacional é o estudo do funcionamento e da dinâmica das organizações e como os grupos e os indivíduos se comportam dentro delas.

A organização é um sistema cooperativo racional (cooperativo = porque envolve a coordenação dos esforços das pessoas; racional = divisão de tarefas e hierarquia).

A organização tem expectativas em relação às pessoas e vice-versa. A organização espera alcançar seus objetivos através das ações das pessoas na realização de tarefas. As pessoas esperam alcançar seus objetivos pessoais e satisfazer suas necessidades através da organização. Estabelece-se, assim, uma interação entre a organização e as pessoas, a qual é chamada de processo de reciprocidade.

## Teoria do Equilíbrio Organizacional

Conceitos básicos desta teoria:

- Incentivos ou alicientes: são os "pagamentos" que a organização faz aos seus participantes (p. ex.: salários, benefícios, prêmios de produção, elogios, promoções, reconhecimento, etc.)
  - Utilidade dos incentivos: cada incentivo possui determinado valor de utilidade que varia de um indivíduo para outro.
  - Contribuições: são os "pagamentos" que cada participante efetua à organização (p. ex.: trabalho, dedicação, esforço, assiduidade, pontualidade, lealdade, reconhecimento, etc.)
    - Utilidade das contribuições: é o valor que o esforço de cada indivíduo tem para a organização, a fim de que este alcance seus objetivos.

Postulados básicos desta teoria:

- Uma organização é um sistema de comportamentos sociais inter-relacionados de numerosas pessoas, que são os participantes da organização;
- Cada participante e cada grupo de participantes recebem incentivos (recompensas) em troca dos quais faz contribuições à organização;
- Todo o participante manterá sua participação na organização enquanto os incentivos que lhe são oferecidos forem iguais ou maiores do que as contribuições que lhe são exigidos;
- As contribuições trazidas pelos vários grupos de participantes constituem a fonte na qual a organização se supre e se alimenta dos incentivos que oferece aos participantes;
- A organização continuará existindo somente enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar incentivos em qualidade bastante para induzirem os participantes à prestação de contribuições.

Tipos de participantes:

Os participantes da organização são todos aqueles que dela recebem incentivos e que trazem contribuições para sua existência. Existem cinco classes de participantes: empregados, investidores, fornecedores, distribuidores e

consumidores. Nem todos os participantes atuam dentro da organização, mas todos eles mantêm uma relação de reciprocidade com ela.

### Teoria da aceitação da autoridade

Autoridade: é um fenômeno psicológico, através do qual as pessoas aceitam as ordens e decisões dos superiores, sob certas condições (Barnard). Assim, a autoridade depende, não do superior, mas da decisão do subordinado de aceitá-la ou não.

Pressupostos da teoria da aceitação da autoridade:

Um subordinado somente aceita uma ordem como autoritária quando quatro condições ocorrem simultaneamente:

- quando o subordinado pode entender ou compreender a ordem;
- quando não a julga incompatível com os objetivos da organização;
- quando não a julga incompatível com seus objetivos pessoais;
- quando é mental e fisicamente capaz de cumpri-la.

Desse novo conceito de autoridade decorre a enorme importância das comunicações, pois se elas não forem entendidas não gerarão autoridade.

### 3.3 Origens da Teoria Comportamental

Segundo Chiavenato (2000), as origens da Teoria Comportamental da Administração são as seguintes:

1. A oposição ferrenha e definitiva da Teoria das Relações Humanas (com sua profunda ênfase nas pessoas) em relação à Teoria Clássica (com sua profunda

ênfase nas tarefas e na estrutura organizacional) caminhou lentamente para um segundo estágio: a Teoria Comportamental.

2. A Teoria Comportamental representa um desdobramento da Teoria das Relações Humanas, rejeitando concepções ingênuas e românticas da Teoria das Relações Humanas.
3. A Teoria Comportamental critica a Teoria Clássica, havendo autores que vêem no behaviorismo uma verdadeira antítese à teoria da organização formal, aos princípios gerais da administração, ao conceito de autoridade formal e à posição rígida e mecanicista dos autores clássicos.
4. Com a Teoria Comportamental deu-se a incorporação da Sociologia da Burocracia, aplicando o campo da teoria administrativa. Também com relação à Teoria Burocrática, mostra-se muito crítica, principalmente no que se refere ao “modelo de máquina” que aquela adota para representar a organização.
5. Em 1947 surge um livro que marca o início da Teoria Comportamental na administração: O Comportamento Administrativo, de Herbert A. Simon. É um ataque aos princípios da Teoria Clássica e a aceitação – com os devidos reparos e correções - das principais idéias da Teoria das Relações Humanas. É o início da Teoria das Decisões.

A Teoria Comportamental surge no final da década de 1940 com uma redefinição total dos conceitos administrativos: ao criticar as teorias anteriores, o behaviorismo na Administração não somente reescala as abordagens, mas amplia o seu conteúdo e diversifica a sua natureza.

#### 3.4.1 Hierarquia das Necessidades de Maslow

Segundo Chiavenato (2000), Maslow apresentou uma teoria da motivação segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência.

- 1°. Necessidades de auto-realização: trabalho criativo e desafiante; diversidade e autonomia; participação nas decisões;
- 2°. Necessidade de estima: responsabilidade por resultados; orgulho e reconhecimento; promoções;
- 3°. Necessidades sociais: amizade e colegas; interação com clientes; gerente amigável;
- 4°. Necessidades de segurança: condições seguras de trabalho; remuneração e benefícios; estabilidade no emprego;
- 5°. Necessidades fisiológicas: intervalos de descanso; conforto físico; horário de trabalho razoável;

Segundo Chiavenato (1987), as necessidades fisiológicas e as de segurança constituem as necessidades primárias porque se referem à própria sobrevivência do indivíduo, enquanto as demais necessidades que estão na parte superior da hierarquia são necessidades secundárias e, portanto, mais ligadas ao comportamento do indivíduo sob o ponto de vista psicológica e social. São as necessidades que motivam o comportamento, dando-lhe direção e conteúdo.

Assim, para Chiavenato (1987), somente quando um nível inferior de necessidades está satisfeito é que o nível imediatamente mais elevado surge no comportamento da pessoa. Em outros termos, quando uma necessidade é satisfeita, ela deixa de ser motivadora de comportamento, dando oportunidade para que um nível mais elevado de necessidade possa se manifestar.

### 3.4.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Segundo Chiavenato (1987), Frederick Herzberg formulou a teoria dos dois fatores para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para

Herzberg existem dois fatores que contribuem para o comportamento das pessoas: fatores higiênicos e fatores motivacionais.

Esses dois fatores são independentes Assim, para Chiavenato (1987), os fatores responsáveis pela satisfação profissional das pessoas são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional. O oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas ausência de satisfação profissional.

Segundo Chiavenato (1987), a teoria dos dois fatores de Herzberg pressupõe os seguintes aspectos:

- A satisfação no cargo depende dos fatores motivacionais ou satisfacientes: o conteúdo ou atividades desafiantes e estimulantes do cargo desempenhado pela pessoa.
- A insatisfação no cargo depende dos fatores higiênicos ou insatisfacientes: o ambiente de trabalho, salário, benefícios recebidos, supervisão, colegas e contexto geral que envolve o cargo ocupado.

Para proporcionar continuamente motivação no trabalho, Herzberg propõe o “enriquecimento das tarefas” ou “enriquecimento do cargo”: consiste em substituir as tarefas simples e elementares do cargo por tarefas mais complexas. O enriquecimento de tarefas depende do desenvolvimento de cada indivíduo e deve adequar-se às suas características individuais em mudança. O enriquecimento de tarefas pode ser vertical (eliminação de tarefas mais simples e acréscimo de tarefas mais complexas) ou horizontal (eliminação de tarefas relacionadas com certas atividades e acréscimo de outras tarefas diferentes, mas no mesmo nível de dificuldade).

Segundo Chiavenato (1987), o enriquecimento de tarefas provoca efeitos desejáveis, como o aumento da motivação, aumento da produtividade, redução do absenteísmo (faltas e atrasos ao serviço) e redução da rotatividade do pessoal. Contudo, pode gerar efeitos indesejáveis, como o aumento de ansiedade face a tarefas novas e diferentes quando não são bem sucedidas nas primeiras

experiências, aumento do conflito entre as expectativas pessoais e os resultados do trabalho nas novas tarefas enriquecidas, sentimentos de exploração quando a empresa não acompanha o enriquecimento de tarefas com o enriquecimento da remuneração, redução das relações interpessoais devido à maior concentração nas tarefas enriquecidas.

### 3.4.3 Estilos de Administração

Segundo Chiavenato (1987), as organizações são projetadas e administradas de acordo com certas teorias administrativas. Cada teoria administrativa baseia-se em convicções sobre a maneira pela qual as pessoas se comportam dentro das organizações.

Segundo Chiavenato (1987), McGregor compara dois estilos opostos e antagônicos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática (a que deu o nome de Teoria X), e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano (Teoria Y).

**Teoria X** – Segundo Chiavenato (1987), é a concepção tradicional de administração e baseia-se em convicções errôneas e incorretas sobre o comportamento humano. São elas :

- O homem é indolente e preguiçoso por natureza;
- Falta-lhe ambição;
- O homem é egocêntrico e seus objetivos pessoais opõem-se, em geral, aos objetivos da organização;
- Resiste às mudanças;
- A sua dependência torna-o incapaz de autocontrole e autodisciplina.

A Teoria X reflete um estilo de administração duro, rígido e autocrático. As pessoas são visualizadas como meros recursos ou meios de produção. Segundo Chiavenato (1987), para a Teoria X, a administração caracteriza-se pelos seguintes aspectos:

- A administração promove a organização dos recursos da empresa no interesse exclusivo de seus objetivos econômicos;
- A administração é um processo de dirigir os esforços das pessoas, incentivá-las, controlar suas ações e modificar o seu comportamento para atender às necessidades da empresa;
- As pessoas devem se persuadidas, recompensadas, punidas, coagidas e controladas: as suas atividades devem ser padronizadas e dirigidas em função dos objetivos da empresa;
- A remuneração é um meio de recompensa para o bom trabalhador, e a punição para o empregado que não se dedique suficientemente à realização de sua tarefa.

Assim, a Teoria X representa o típico estilo de administração da Administração Científica de Taylor, da Teoria Clássica de Fayol e da Teoria da Burocracia de Weber em diferentes estágios da teoria administrativa: bitolamento da iniciativa individual, aprisionamento da criatividade, estreitamento da atividade profissional através do método e da rotina de trabalho. A Teoria das Relações Humanas, em seu caráter demagógico e manipulativo, também é uma forma suave, macia e enganosa de se fazer Teoria X.

**Teoria Y** – É a moderna concepção de administração de acordo com a Teoria Comportamental. A Teoria Y, segundo Chiavenato (1987), baseia-se em concepções e premissas atuais e sem preconceitos a respeito da natureza humana. São elas:

- As pessoas não têm desprazer inerente de trabalhar;
- As pessoas não são passivas ou resistentes às necessidades da empresa;
- As pessoas têm motivação, potencial de desenvolvimento, padrões de comportamento adequados e capacidade para assumir responsabilidades;

- O homem médio aprende sob certas condições a aceitar, mas também a procurar responsabilidade.

Assim, segundo Chiavenato (1987), a Teoria Y desenvolve um estilo de administração aberto, dinâmico e democrático, através do qual administrar torna-se um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos. Segundo Chiavenato (1987), a administração segundo a Teoria Y caracteriza-se pelos seguintes aspectos:

- A motivação, potencial de desenvolvimento, capacidade de assumir responsabilidade, de dirigir o comportamento para os objetivos da empresa, todos estes fatores estão presentes nas pessoas;
- A tarefa essencial da administração é criar condições organizacionais e métodos de operação através dos quais as pessoas possam atingir melhor os objetivos pessoais.

Segundo Chiavenato (1987), a Teoria Y propõe um estilo de administração participativo e baseado nos valores humanos e sociais. Enquanto a Teoria X é a administração através de controles externos impostos às pessoas, a Teoria Y é a administração por objetivos que realça a iniciativa individual. As duas teorias são opostas entre si.

**Teoria Z** - Segundo Chiavenato (2000), no início da década de 1980, surgiu a Teoria Z, que se fundamenta nos seguintes princípios:

- Emprego estável para as pessoas, mesmo em época de dificuldades para a organização.
- Pouca especialização das pessoas que passam a ser desenvolvidas através de uma filosofia de treinamento nos seus cargos.
- Avaliação do desempenho constante e promoção lenta.

- Igualitarismo no tratamento das pessoas, não importando o seu nível hierárquico. Todas as pessoas passam a ter igual tratamento, iguais condições de trabalho, iguais benefícios etc.
- Democracia e participação: todas as pessoas participam em equipe e nenhuma decisão é tomada sem o consenso do grupo.
- Valorização das pessoas, a tal ponto que o maior patrimônio das empresas japonesas, são as pessoas que nela trabalham.

Segundo Chiavenato (1987), a Teoria Z proporciona a base para todo programa de administração orientado para os recursos humanos da empresa: **todas as decisões organizacionais devem ser tomadas através do consenso, com ampla participação das pessoas e orientadas para longo prazo. A Teoria Z é um modelo de administração participativa.**

**(A teoria Z busca no modelo de administração participativa, a sustentabilidade social e econômica)**

### 3.4 Novas Proposições Sobre a Motivação Humana

Segundo Chiavenato (1987), para explicar o comportamento organizacional, a Teoria Comportamental fundamenta-se no comportamento individual das pessoas. Para explicar como as pessoas se comportam, estuda-se a motivação humana. Assim, para Chiavenato, (1987) os autores behavioristas verificaram que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

### 3.5 Comportamento Organizacional

Segundo Chiavenato (2000), o comportamento organizacional é o estudo da dinâmica das organizações e como os grupos e indivíduos se comportam dentro delas. É uma ciência interdisciplinar. Por ser sistema cooperativo racional, a organização somente pode alcançar seus objetivos se as pessoas que a compõem coordenarem seus esforços a fim de alcançar algo que individualmente jamais

conseguiriam. Por essa razão, a organização caracteriza-se por uma racional divisão do trabalho e hierarquia. Da mesma forma que uma organização tem expectativas acerca de seus participantes, quanto às suas atividades, talentos e potencial de desenvolvimento, também os participantes têm suas expectativas em relação à organização. As pessoas ingressam e fazem parte da organização para obter satisfação de suas necessidades pessoais através de sua participação nela. Para obter essas satisfações, as pessoas estão dispostas a fazer investimentos pessoais na organização ou a incorrer em certos custos. Por outro lado, a organização recruta pessoas na expectativa de que elas trabalhem e desempenhem suas tarefas. Assim, surge uma interação entre pessoas e organização, a que se dá o nome de processo de reciprocidade: a organização espera que as pessoas realizem suas tarefas e oferece-lhes incentivos e recompensas, enquanto as pessoas oferecem suas atividades e trabalho esperando obter certas satisfações pessoais. As pessoas estão dispostas a cooperar desde que suas atividades na organização contribuam diretamente para o alcance de seus próprios objetivos pessoais.

### 3.6 Teoria do Equilíbrio Organizacional

Segundo Chiavenato (2000), ao estudar os motivos pelos quais as pessoas cooperam, os behavioristas visualizam a organização como um sistema que recebe contribuições sob a forma de dedicação ou trabalho e em troca oferece incentivos. Os conceitos básicos dessa teoria são:

- a) Incentivos: “pagamentos” feitos pela organização aos seus participantes (salários, oportunidades de crescimento etc).
- b) Utilidade dos incentivos: cada incentivo possui um valor de utilidade que varia de indivíduo para indivíduo.
- c) Contribuições: são os “pagamentos” que cada participante efetua à sua organização (trabalho, dedicação, esforço etc).
- d) Utilidade das contribuições: é o valor que o esforço que um indivíduo tem para a organização, a fim de que este alcance seus objetivos.

### 3.7 Críticas a Abordagem Behaviorista

Segundo Chiavenato (2000), o behaviorismo é acusado de enxergar a prática administrativa a partir dos objetivos dos dirigentes da empresa, ou seja, contesta-se

a prática da teoria comportamental. A relação feita de forma elementar, por isso, suas

#### 4. Bibliografia

CENTRO CULTURAL DE BELÉM. 50 Nomes que marcaram a Gestão. Seminário Ciberlow, 2004. <<http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes/ed48dossier2.html>> Acesso em 15.05.2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral a administração: abordagens prescritivas e normativas da administração*. 3ª ed., São Paulo: Mc Graw-Hill, 1987.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. In: *Teoria Comportamental*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FEIGENBUM, Edward A. Estudo sobre Inteligência Artificial. Universidade Nova de Lisboa. CITI – Centro de Investigação para Tecnologias Interativas, 2004. <[http://www.citi.pt/educacao\\_final/trab\\_final\\_inteligencia\\_artificial/herbert\\_simon.html](http://www.citi.pt/educacao_final/trab_final_inteligencia_artificial/herbert_simon.html)> Acesso em 12.05.2004

PAULA, Ana Paula Paes. Doutorado em Ciências Sociais pelo IFCH/Unicamp. *As Inexoráveis Harmonias Administrativas e a Burocracia Flexível*. In: ANPAD, 24, 2000, Florianópolis, SC. <[www.espacoacademico.com.br](http://www.espacoacademico.com.br)> Acesso em 14.06.2004

KULKARNI, D; SIMON, H. A. The processes of scientific discovery: the strategy of experimentation. **Cognitive Science**. v.12, p.139-176, 1988.

SIMON, H.A. et al. Decision making and problem solving. **Management science**. v.17, n.5, p.11-21, 1987.

Sites pesquisados:

<http://gestor.adm.ufrgs.br/adp/tcomportamental.html>

<http://www.pbs.org/wgbh/aso/databank/entries/bhmasl.html>

<http://www.psy.cmu.edu/psy/faculty/hsimon/comp-sci.html>

<http://read.adm.ufrgs.br/read28/artigos/Artigo02.pdf>

## Questão para verificação de leitura

O que é uma Decisão? Quais são seus elementos e suas etapas? Quais as principais características do processo decisório? Comente algumas das decorrências da Teoria das Decisões quanto à compreensão das mesmas.