



Abordagem Comportamental

Aula 1

Profa. Dra. Janaina Giraldi



Conteúdo

- Introdução
- Aspectos da Motivação Humana
- Dinâmica dos Grupos
- Cultura e Clima Organizacionais
- Comunicação
- Exercício LG
- Bibliografia



Introdução

- **Abordagem Comportamental:**
 - surgiu a partir da década de 50 nos EUA;
 - **psicologia industrial:**
 - não foi suficiente para explicar o comportamento da organização;
 - nova concepção de administração: baseada no **comportamento humano** nas organizações;
 - tentativa de consolidar o enfoque das relações humanas nas teorias das organizações;



Introdução

- identificou **falhas** na Teoria das Relações Humanas:
 - nem sempre um trabalhador satisfeito seria um trabalhador produtivo;
- novo direcionamento às teorias da administração:
 - maior valorização do comportamento do indivíduo.



Introdução

- estudo do **comportamento organizacional:**
 - estudo dos indivíduos e grupos nas organizações;
- a ênfase permanece nas pessoas: mas dentro de um **contexto** organizacional;
- tema fundamental: **motivação** humana.



Aspectos da motivação humana

- **Motivação:** procura explicar como as pessoas se comportam
- Após Hawthorne: a recompensa salarial não é o único fator de motivação
- Comportamento no trabalho: consequência de **fatores** motivacionais
- Corresponde a um conjunto de fatores das ciências do **comportamento**

feqRP **Ciências do Comportamento**

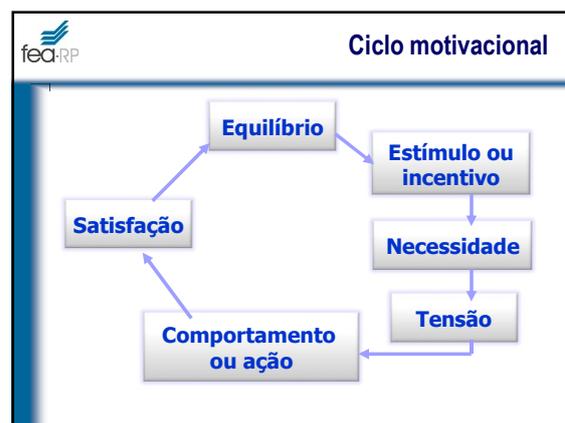
- **Psicologia** (indivíduo): personalidade, liderança, motivação etc.
- **Sociologia** (grupo): dinâmica de grupo, poder, conflito etc.
- **Psicologia Social** (grupo e organização): decisão dos grupos, mudança de atitudes etc.
- **Antropologia** (grupo e organização): cultura e ambiente organizacionais
- **Ciência Política** (grupo e organização): política, relações entre organizações etc.

feqRP **Teoria de Campo de Kurt Lewin**

- “O ser humano é **motivado**, **não** por estímulos **econômicos e salariais**, mas por **recompensas sociais**, simbólicas e não materiais”
- O **comportamento** humano (C) é resultado da interação (f = função) entre a **Pessoa** (P) e o **Meio** (M) que a rodeia:
 $C = f(P, M)$
- Toda necessidade cria um estado de tensão no indivíduo

feqRP **Necessidades humanas**

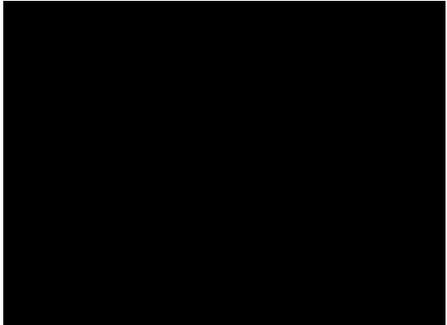
- O homem é dotado de **necessidades** que se alternam ou se sucedem
- Satisfeita uma necessidade, surge **outra** em seu lugar, contínua e infinitamente
- As necessidades **motivam** o comportamento humano e lhe dão **direção**



feqRP **Frustração e compensação**

- Toda vez que a satisfação é **bloqueada** por uma barreira, ocorre a **frustração**
- Frustração: estado de **desequilíbrio** e **tensão**
- **Compensação** ou transferência:
 - *necessidade impossível de ser satisfeita;*
 - *satisfação de uma outra necessidade substituta;*
 - *redução da frustração!*

fea:RP **Frustração e Transferência...**



fea:RP **Dinâmica dos grupos**

- **Kurt Lewin:** fundador da Escola da Dinâmica de Grupo
- Estudo das forças existentes dentro dos grupos
- Estudos realizados no final da década de 30:
 - 3 grupos de estudantes com 10 anos;
 - 3 diferentes estilos de liderança: *autoritária, democrática e liberal;*
 - preferiram a liderança "democrática".

fea:RP **Enfoque Comportamental**

- Teoria behaviorista da administração
- Satisfação do trabalhador não é suficiente para ter eficiência
- Empresa é vista como sistema social
 - **Grupos informais**
 - **Normas de conduta**
 - **Cultura e clima organizacional**

Organização:
sistema cooperativo racional

fea:RP **Enfoque Comportamental**

- **Características individuais**
 - Traços de personalidade, temperamento para trabalho em grupo
 - Atitudes e percepções
 - Competências, habilidades, aptidões
 - Sentimentos e emoções
- **Comportamento coletivo**
 - Dinâmica dos grupos (poder, liderança, conflito)
 - Cultura organizacional (crenças, valores, rituais)
 - Clima organizacional (sentimentos)

fea:RP **Grandes figuras do Enfoque Comportamental**

Autores	Contribuições
Herbert Simon (1916-2001)	Compreensão do processo de tomada de decisão
Chester Barnard (1886-1961)	Funções do executivo Aceitação da autoridade
Douglas McGregor (1906-1964)	Teoria X e Teoria Y
Abraham Maslow (1908-1970)	Hierarquia das necessidades
Frederick Herzberg (1923-2000)	Teoria dos dois fatores (higiênicos e motivacionais)

Fonte: MAXIMIANO (2000), MOTTA (2000), HAMPTON (2001), ARAUJO (2004)

fea:RP **Herbert Simon**



- Administrar é tomar decisões
- Ênfase no "homem administrativo"
- "Maneira satisfatória" de realizar uma tarefa (bounded rationality)
- Comportamento administrativo **"satisfaciente" (satisficing) e não otimizante**

PERCEBER a situação

ANALISAR o problema

DEFINIR os objetivos

PROCURAR alternativas de solução

AVALIAR E COMPARAR as alternativas

ESCOLHER a alternativa adequada

IMPLEMENTAR a alternativa escolhida

feaRP **Chester Barnard**

- *"Uma empresa só pode operar com eficiência e sobreviver quando os objetivos da organização são mantidos em equilíbrio com os objetivos e as necessidades dos indivíduos que para ela trabalham"*
- **Funções do executivo:**
 - Desenvolver e manter um sistema de comunicação informal para aumentar a eficácia do sistema formal;
 - Promover a formação e a manutenção de uma linha de recursos humanos, incluindo motivação pessoal através de incentivos;
 - Formular e definir propósitos, objetivos e fins da organização, incluindo a doutrinação dos funcionários operacionais com os propósitos gerais e as grandes decisões.



feaRP **Teorias Administrativas X e Y – Douglas McGregor (1960)**

- Comparou dois estilos **opostos** e antagônicos de administração: estilo tradicional x estilo moderno
- **Teoria X**
 - teoria tradicional e mecanicista;
 - reflete um estilo de administração rígido e autocrático;
 - o objetivo é fazer as pessoas trabalharem dentro de certos esquemas e padrões previamente planejados;
 - tem em vista unicamente os objetivos da organização.



feaRP **Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor**

- **Teoria X**
 - Modelos de Taylor, Fayol e Weber
 - Homem visto como **máquina**, recurso de produção
 - O homem é **indolente** por natureza, trabalha o mínimo possível em troca de recompensas salariais ou materiais
 - O homem caracteriza-se pela **falta de ambição**, não gosta de assumir responsabilidades, preferindo ser dirigido e sentir-se seguro nessa condição
 - O homem é **egocêntrico** por essência e geralmente os seus objetivos pessoais opõem-se aos da organização
 - O homem é **resistente a mudanças** que poderiam comprometer a sua segurança, não desejando assumir riscos
 - O homem é **incapaz de autocontrolar-se** e autodisciplinar-se, necessitando de direcionamento e controle pela administração

feaRP **Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor**

- **TEORIA Y**
 - baseada nas concepções modernas a respeito do comportamento humano;
 - reflete um estilo de administração aberto, dinâmico, extremamente democrático;
 - administrar é um processo de:
 - criar oportunidades;
 - encorajar o crescimento individual para que os empregados alcancem seus objetivos.

feaRP **Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor**

- **Teoria Y**
 - Concepções e premissas atuais, valores humanos e sociais
 - O homem médio não tem desprazer inerente em trabalhar, o trabalho é uma **atividade natural** como outra qualquer
 - As pessoas por si só **não são passivas** ou resistentes às necessidades da empresa, podendo adquirir tal condição como decorrência de experiências negativas anteriores
 - As pessoas tem motivação e condições de assumir responsabilidades, necessitando de **capacitação**
 - O homem médio aprende sob certas condições não só a aceitar, mas também **procurar responsabilidades**
 - A capacidade mental das pessoas, imaginação e criatividade na solução de problemas é **amplamente distribuída** entre elas

feaRP **Teoria X ou Y?: trabalho à distância**

- Na empresa Cisco, ninguém sabe direito como responder onde ficam as **salas dos departamentos**. "Eu posso tá no meio do pessoal do RH, de marketing, engenharia, financeiro, não tem uma área". Nenhum departamento tem sala própria. Ninguém tem a própria mesa. O **lugar rotativo** tem a ver com o trabalho por projetos, quando uma empresa forma equipes temporárias.
- Além disso, tem muita gente que passou a **trabalhar de casa** e só aparece na empresa de vez em quando. O funcionário não perde tempo no trânsito, trabalha mais tranquilo e rende mais. "Nós estamos com esse modelo novo há seis anos e tivemos um **aumento de 40%** no volume de vendas novas e 70% na receita dessas vendas". Estima-se que, hoje, dez milhões de pessoas trabalhem à distância, pelo menos uma vez por semana, no Brasil. No mundo, já são 173 milhões de trabalhadores.
- Mas a receita nem sempre funciona. Na empresa Check Express, as **vendas caíram** até 30% quando os vendedores passaram a trabalhar à distância. Os contras são a **falta de convivência** prejudica o trabalho em equipe.
- Existem duas tendências paralelas e contrárias: trabalhar sozinho e conviver. Como conciliar as duas coisas? Novo lugar de trabalhar: **coworking**, ou trabalho compartilhado, que reúne gente de áreas e empresas diferentes. Cada um faz o seu, mas bate papo com quem está ao lado, toma um cafezinho.

Fonte: Jornal da Globo, 27/03/2012