

# Teoria Comportamental

## Teoria Comportamental

- Surgiu a partir da década de 1950 como desdobramentos da Teoria das Relações Humanas, com os desenvolvimentos no trabalho sobre dinâmica de grupo de Kurt Lewin, sociologia funcional do grupo de C. Barnard e G. Homans, e culminando com a publicação do livro “Comportamento Administrativo”, de Herbert Simon.
- Influência da psicologia behaviorista e ciências comportamentais
- Busca por soluções mais democráticas, humanas e flexíveis para os problemas organizacionais
- O que é comportamento? É a maneira pela qual um indivíduo ou uma organização age ou reage em suas interações com o seu meio ambiente em resposta aos estímulos que recebe
  - Volta e aprimoramento da discussão sobre necessidades humanas como elemento para explicar a motivação humana.
  - Ser humano como animal dotado de um sistema psíquico.
  - Cognição e aptidão para aprender.
  - Orientação para objetivos.
  - Padrão dual de comportamento: cooperação e competição.
- Abordagem e posições explicativas e descritivas.
- Autores importantes:
  - Herbert Simon (1916-2001)
  - Douglas McGregor (1906-1964)
  - Rensis Likert (1903-1981)
  - Abraham Maslow (1908-1970)
  - Frederick Herzberg (1923-1981)

## Novas proposições sobre a motivação humana

- Como explicar o comportamento da **organização**?
  - Primeiro, entender o comportamento **individual** das pessoas
- Como explicar o comportamento individual?
  - Motivação humana e necessidades humanas

## Hierarquia das necessidades de Maslow

Maslow (1943) propõe uma teoria da motivação baseada na ideia de que existe uma hierarquia de importância e influência nas necessidades do ser humano. É comum pensar nessa hierarquia como uma pirâmide, com uma base contendo as necessidades mais básicas, as necessidades fisiológicas, até o topo, com as necessidades mais elevadas, tal como a necessidade de autorrealização.

1. **Necessidades fisiológicas:** baixo nível, mas vital importância. Inclui: Fome, sede, frio, calor, etc. Ou seja, são as necessidades fisiológicas.
  - a. Ideia central: quando essas vontades são negligenciadas, elas tendem a **dominar** a direção do comportamento no sentido de sua satisfação.
2. **Necessidades de segurança:** segundo degrau. Aqui entra a necessidade de buscar proteção contra ameaças, fuga do perigo, etc. Aqui não inclui apenas questões de sobrevivência, mas também incertezas, tal como a insegurança de um empregado quanto ao seu emprego. A preocupação com a segurança toma maior proeminência na determinação do comportamento humano quando as necessidades fisiológicas estão satisfeitas.
3. **Necessidades sociais:** tomam corpo após a satisfação das anteriores.
  - a. Necessidade de associação, de participação, aceitação pelos pares, amigos, afeto, etc.
  - b. Insatisfação dessas necessidades podem levar ao isolamento, solidão, hostilidade, etc.
4. **Necessidades de estima:** autoapreciação, autoconfiança, aprovação social, respeito, *status*, prestígio, etc.
  - a. Insatisfação dessas necessidades pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência, e isso pode levar ao desânimo.
5. **Necessidades de autorrealização:** grau mais elevado de necessidades.
  - a. Realização do próprio potencial e autodesenvolvimento contínuo.

## **Características dessas necessidades**

- As necessidades assumem formas variáveis para cada pessoa;
- Intensidade das necessidades e sua manifestação também variam de pessoa para pessoa;
- Necessidades de nível inferior são mais imediatas e mais fortes para motivação (quando não satisfeitas);
- Nem todo mundo chega no topo da pirâmide, estacionando na satisfação de um dos tipos;
- Necessidades mais baixas perdem relevância conforme vão sendo satisfeitas, mas rapidamente monopolizam o indivíduo quando deixam de ser satisfeitas → necessidades estão interrelacionadas;
- Frustrações são ameaças psicológicas, que produzem reações de emergência no comportamento;
- Há níveis de satisfação com diferentes tipos de necessidade convivendo ao mesmo tempo.

Teoria de Maslow não foi realmente confirmada cientificamente. Segundo Chiavenato, alguns trabalhos até invalidam essa teoria. Ainda assim, ela é bem aceita e é considerado um esquema útil para a atuação do administrador.

## Teoria dos dois fatores de Herzberg

- Dois fatores que orientam o comportamento das pessoas:
  - **Fatores higiênicos**
    - São fatores ambientais, que rodeiam o indivíduo.
    - Fora do controle da pessoa.
    - Só condições de limpeza? Tem isso, mas também vai além:
      - Salários, benefícios, tipo de chefia, supervisão, condições de trabalho, diretrizes e políticas da empresa, etc → fatores de contexto, ambiente exterior ao indivíduo.
    - Fatores higiênicos em condições ótimas não produzem satisfação por muito tempo, mas evitam insatisfação.
    - Outro nome: fatores insatisfacientes.
  - **Fatores motivacionais**
    - Relacionados ao conteúdo do cargo ou tarefa.
    - Estão sob controle do indivíduo.
    - Envolvem sentimentos de crescimento individual, autorrealização, etc.
    - Esquema superespecializado Taylorista → perda de significado psicológico para o indivíduo → desmotivação, apatia e desinteresse.
    - Provocam satisfação, mas quando precários, apenas impedem a satisfação.
    - Outro nome: Fatores satisfacientes.

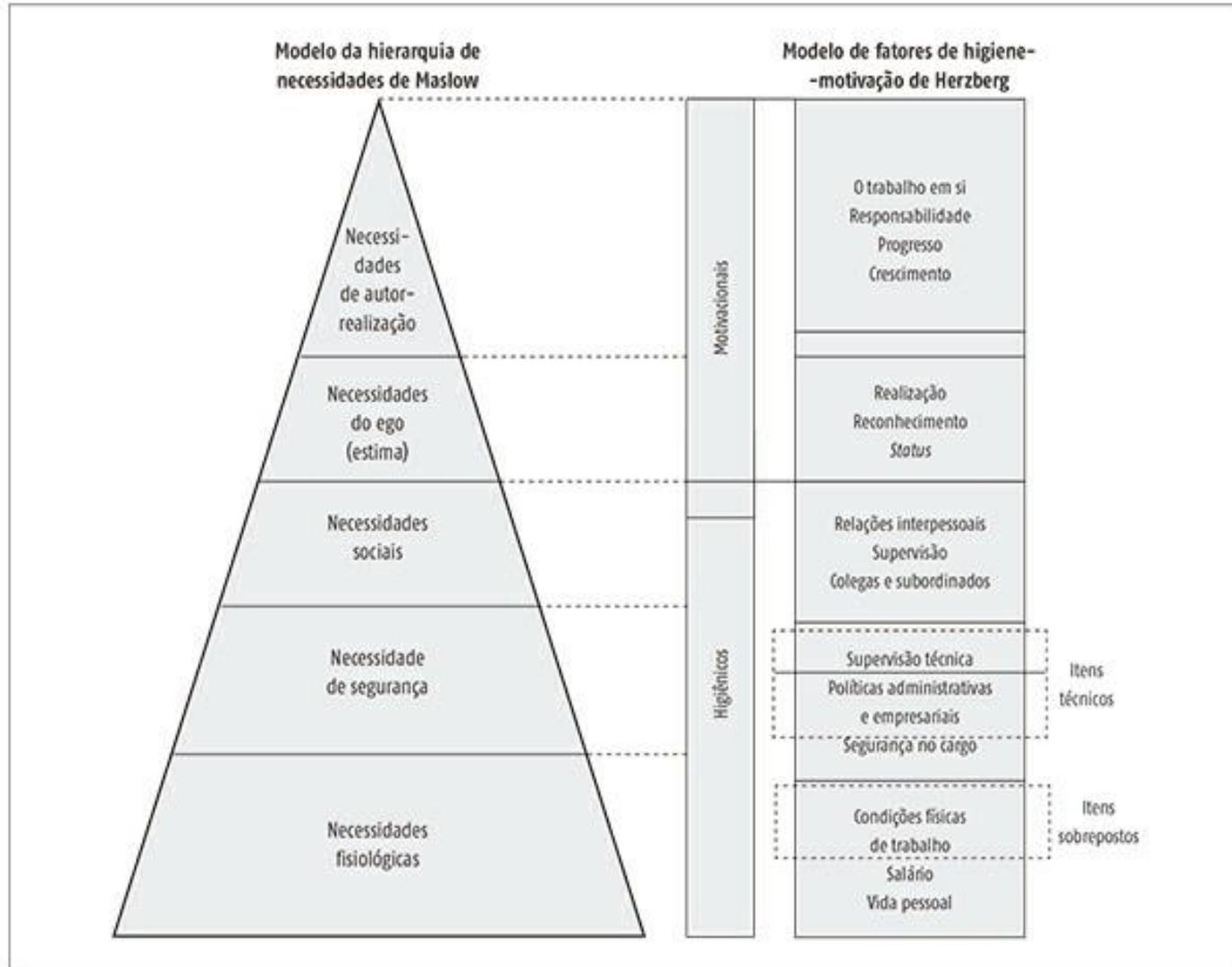


Figura 10 Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg.

## **Enriquecimento do cargo (job enrichment)**

- Para motivar o trabalhador, Herzberg propõe o enriquecimento de tarefas/cargo.
- Substituir tarefas simples e muito elementares por tarefas mais complexas e desafiantes.
- Enriquecimento vertical: atribuições mais complexas adicionadas.
- Enriquecimento horizontal: outras atribuições com mesmo nível de dificuldade que atribuições básicas do cargo.
- Efeito esperado: produtividade, maior assiduidade, redução na rotatividade de pessoal.
- Efeitos negativos: ansiedade, conflito entre expectativas e resultados e sentimento de exploração (quando o enriquecimento não vem acompanhado de aumento salarial...).

## Estilos de administração – Teoria X e Teoria Y

- McGregor compara dois estilos opostos e antagônicos de administrar.

### Teoria X

- Baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática;
- Pessoas são indolentes e preguiçosas por natureza: evitam o trabalho ou fazem o mínimo possível, só trabalham porque gera recompensas salariais/materiais;
- Pessoas não tem ambição: não querem assumir responsabilidades;
- Resistência às mudanças como algo da natureza do trabalhador;
- Pessoas são indisciplinadas e não tem autocontrole: precisam ser dirigidas e controladas pela administração.
- Estilo de liderança:
  - Autocrático
  - Trabalhador como mero meio de produção.
- Administração:
  - Interesse exclusivo em objetivos econômicos;
  - Curvar os indivíduos para atender às necessidades da empresa;
  - Necessidade de controle, com recompensas e punições.

## Teoria Y

- Baseada nas concepções modernas a respeito do comportamento humano.
- Pessoas não têm desprazer inerente em trabalhar: depende das fontes de satisfação e insatisfação;
- Pessoas não são naturalmente passivas ou resistentes às necessidades da empresa;
- Pessoas têm motivação, potencial e capacidade de assumir responsabilidades → funcionário deve **exercitar** autodireção e autocontrole;
- Existem outros meios de obter dedicação do trabalhador além de punições;
- Falta de ambição, responsabilidade, etc, é consequência, não causa;
- Pessoas tem alto grau de imaginação e criatividade, que é subutilizado na vida moderna;
- Estilo de liderança:
  - Democrático, aberto, dinâmico e participativo;
  - Processo de criar oportunidades, encorajar crescimento individual e orientação quanto a objetivos;
  - É responsabilidade da administração proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam, por si mesmas, características de responsabilidade, desenvolvimento, motivação, etc;
  - Tarefa essencial da administração é criar condições organizacionais e métodos de operação para que as pessoas possam atingir seus objetivos pessoais e da empresa.
- Estilos de direção:
  - Descentralização das decisões e delegação de responsabilidades;
  - Ampliação do cargo para maior significado do trabalho;
  - Participação nas decisões e administração consultiva;
  - Autoavaliação do desempenho.

## Sistemas de administração

Likert (1971) propõe uma classificação de sistemas de administração com base nos processos de decisão, sistema de comunicação, relacionamento interpessoal e sistema de recompensas.

Variáveis	Sistemas de administração			
	1 Autoritário-coercitivo	2 Autoritário-benevolente	3 Consultivo	4 Participativo
Processo decisório	Totalmente centralizado na cúpula da organização	Centralizado na cúpula, mas permite alguma delegação, de caráter rotineiro	Consulta os níveis inferiores, permitindo participação e delegação	Totalmente descentralizado. A cúpula define políticas e controla os resultados.
Sistema de comunicações	Muito precário. Somente comunicações verticais e descendentes carregando ordens.	Relativamente precário, prevalecendo comunicações descendentes sobre as ascendentes.	A cúpula procura facilitar o fluxo no sentido vertical (descendente e ascendente) e horizontal.	Sistemas de comunicação eficientes são fundamentais para o sucesso da empresa.
Relações interpessoais	Provocam desconfiança. Organização informal é vedada e considerada prejudicial. Cargos confinam as pessoas.	São toleradas, com condescendência. Organização informal é incipiente e considerada uma ameaça à empresa.	Certa confiança nas pessoas e nas relações. A cúpula facilita a organização informal sadia.	Trabalho em equipes. Formação de grupos é importante. Confiança mútua, participação e envolvimento grupal intensos.
Sistema de recompensas e punições	Utilização de punições e medidas disciplinares. Obediência estrita aos regulamentos internos. Raras recompensas (estritamente salariais).	Utilização de punições e medidas disciplinares, mas com menor arbitrariedade. Recompensas salariais e raras recompensas sociais.	Utilização de recompensas materiais (principalmente salariais). Recompensas sociais ocasionais. Raras punições ou castigos.	Utilização de recompensas sociais e recompensas materiais e salariais. Punições são raras e, quando ocorrem, são definidas pelas equipes.

## Mas qual sistema as empresas usam?

- Questionário: “Perfil organizacional de Likert”
- Quanto mais o estilo administrativo se aproxima do Sistema 4, maior a probabilidade alta produtividade, boas relações de trabalho e elevada rentabilidade.
- Quanto mais o estilo administrativo se aproxima do Sistema 1, maior probabilidade de ineficiência, péssimas relações de trabalho e repetidas crises financeiras.
- Sistemas 1 e 2: forma individual de administração “modelo de interação homem-a-homem”;
- Sistemas 2 e 3: modelo de organização grupal.
  - Grupos se sobrepõe;
  - Pessoas são membros de mais de um grupo e superpõe sua vinculação com vários grupos.
- Sistema 4 em particular:
  - Princípios e técnicas de motivação;
  - Grupos de trabalho altamente motivados;
  - Adoção de “princípios de relações de apoio”: metas de elevado desempenho para administradores e empregados, bem como meio adequados de atingir essas metas. Sistema de administração que permite satisfazer aos objetivos individuais dos empregados.
- Comportamento humano explicado por meio de:
- Variáveis causais (estilos de administração, estratégia, etc) → variáveis intervenientes (lealdade, atitudes, comunicações, etc) → variáveis resultantes (satisfação, produtividade, lucro, qualidade)
  - Critica ênfases que negligenciam as variáveis intervenientes: privilegiam os resultados a curto prazo, mas isso lhes custará no futuro.

## Processo decisório

- Teoria das decisões de Herbert Simon, que é usado para explicar o comportamento humano nas organizações.
- Teoria comportamental concebe a organização como um **sistema de decisões**
- Cada pessoa participa do sistema de maneira racional e consciente, tomam decisões individuais a respeito de alternativas racionais de comportamento.
- Contraste com demais teorias:
  - Teoria clássica: indivíduos participantes da organização são instrumentos passivos;
  - Teoria das relações humanas: indivíduos participantes da organização tem necessidades, atitudes, valores e objetivos pessoais que devem ser identificados, estimulados e compreendidos, mas com a finalidade de obter sua participação na organização e que sejam eficientes. Posição limitada.
  - Teoria Comportamental: indivíduos participantes da organização percebem, raciocinam, agem racionalmente e decidem se vão participar da organização ou não.

## Teoria das decisões

- **Decisão:** processo de análise e escolha entre alternativas disponíveis de curso de ação que a pessoa deverá seguir.

### Elementos do processo de decisão:

- (1) Tomador de decisão; (2) Objetivos; (3) Preferências; (4) Estratégia; (5) Situação; (6) Resultado.
- Todo curso de ação é orientado no sentido de um objetivo e é racional: tomador de decisão escolhe uma alternativa entre outras. Se essa escolha é apropriada para alcançar um determinado objetivo, sua decisão é racional.
- **Racionalidade:** escolha dos meios adequados para determinado fim.
- **Racionalidade limitada:** agentes se comportam racionalmente apenas em função daquilo que eles conseguem perceber e tomar conhecimento.

### Etapas do processo decisório:

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 das alternativas mais adequadas;
7. Implementação da alternativa escolhida.

## Decorrência da Teoria das Decisões:

- Racionalidade limitada: as pessoas não têm capacidade de coleta e análise para tomar decisões racionais.
- Imperfeição das decisões: não existem decisões perfeitas, apenas melhores que outras.
- Relatividade das decisões: trade-offs e árvore de decisões.
- Racionalidade administrativa: há racionalidade no comportamento administrativo, pois é planejado e orientado no sentido de alcançar objetivos de maneira adequada.
- Influência organizacional: a organização tira certas decisões das mãos do indivíduo. Exemplos: divisão do trabalho, padrões de desempenho, sistemas de autoridade, canais de comunicação e treinamento e doutrinação.
- Conceito de **homem administrativo**: tomador de decisão não tem como analisar todas as situações e avaliar todas as alternativas possíveis. Por isso, o comportamento administrativo não é otimizante, mas sim satisfaciente: ele procura a maneira satisfatória entre aquelas que conseguiu comparar.
- Tomador de decisões evita a incerteza e segue as regras da organização para tomada de decisões, mas as altera em casos de pressão ou crise. Além disso, quando o ambiente muda subitamente, a organização é lenta no ajustamento, pois ela tenta usar o modelo atual para lidar com as novas condições.

## Teoria do equilíbrio organizacional

- Organização como um sistema que recebe contribuições dos participantes;
- Relação de troca: dedicação/trabalho em troca de incentivos;
- Postulados:
  - A organização é um sistema de comportamentos inter-relacionados de várias pessoas, que são participantes da organização.
  - Cada participante e cada grupo de participantes recebe incentivos (recompensas) em troca dos quais faz contribuições à organização.
  - O participante somente manterá sua participação na organização enquanto os incentivos (recompensas) que lhe são oferecidos forem iguais ou maiores (em termos dos valores que representam para o participante) do que as contribuições que lhe são exigidas.
  - As contribuições trazidas pelos vários participantes constituem fonte na qual a organização se alimenta dos incentivos que oferece aos participantes.
  - Onde: a organização será solvente – e continuará existindo enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar incentivos em quantidade suficiente para induzir os participantes à prestação de contribuições.
  - Tipos de participantes: empregados, investidores, fornecedores, clientes.

## **Teoria da aceitação de autoridade:**

- Teoria de Barnard: a autoridade não repousa no poder de quem a possui, mas sim na aceitação ou consentimento dos subordinados. A pessoa obedece porque isso é vantajoso para ela.
- Sob quais condições a autoridade é respeitada?
  - Subordinado entende a ordem;
  - Não a julga incompatível com os objetivos da organização;
  - Não a julga incompatível com seus objetivos pessoais;
  - É mental e fisicamente capaz de cumpri-la.

## **Conflitos entre objetivos organizacionais e individuais**

- Para Chris Argyris (1968) é inevitável que haja conflito entre indivíduo e organização, pois haveria uma incompatibilidade de satisfazer perfeitamente ambos. Na organização formal, a empresa típica confina seus empregados a tarefas medíocres, eliminando o sentido psicológico da tarefa e resultando em insatisfação. No entanto, é possível integrar as necessidades individuais de autoexpressão com as exigências de produção.

## Negociação

- Administrador geralmente trabalha em situações de negociação.
- Negociação: processo de tomar decisões conjuntas quando as partes envolvidas têm interesses diferentes.
- Características da negociação:
  - Envolve pelo menos duas partes;
  - As partes envolvidas têm algum conflito de interesse;
  - As partes estão temporariamente unidas em um tipo de relacionamento voluntário;
  - Esse relacionamento está voltado para a divisão ou troca de recursos específicos ou resolução de assuntos entre as partes;
  - A negociação envolve a apresentação de demandas ou propostas por uma parte, a sua avaliação pela outra parte e, em seguida as concessões e as contrapropostas. A negociação é um processo, uma atividade sequencial e não simultânea.

## Apreciação crítica

1. Ênfase nas pessoas: redefine conceitos de tarefa e estrutura com uma roupagem mais democrática e humana, mas pecam pela “psicologização” de certos aspectos organizacionais;
2. Abordagem descritiva e explicativa: bom, mas difícil aplicar;
3. Profunda reformulação na filosofia administrativa: autoridade-obediência → colaboração-consenso
4. Dimensões bipolares da teoria comportamental: análise teórica x empírica, análise macro x micro, organização formal x informal, análise cognitiva x afetiva.
5. Contribuições da Teoria de motivação para a TGA.
6. Influência das ciências comportamentais sobre a administração.
7. Organização como sistema de decisões: teoria das decisões parece deixar de lado os processos interpessoais que não estão incluídos na organização formal.
8. Análise comportamental a partir do comportamento: análise organizacional varia muito entre autores behavioristas.
9. Visão tendenciosa: padroniza as suas proposições sem levar em conta as diferenças individuais de personalidade das pessoas; embora mais descritiva, ainda tem aspectos prescritivos, enfatizando o que é melhor para as organizações e para as pessoas (e.g. Sistema 4, Teoria Y).