

Teoria Comportamental – Behaviorismo

- A partir da década de 50 surge a Abordagem Comportamental da Administração como resposta ao modelo burocrático, pois este não se ajustava as mudanças rápidas que estavam a acontecer nas organizações. No centro desta abordagem está o comportamento do ser humano nas organizações, o centro da reflexão e análise desloca-se da estrutura para as pessoas.

- A Teoria Comportamental originou-se da ruptura de alguns estudiosos com a Escola das Relações Humanas que negavam pregar que a satisfação do trabalhador seria a única forma de se chegar à eficiência do trabalho e, ao mesmo tempo, foi uma tentativa de unificar as relações humanas dentro e fora da organização. O Behaviorismo defendia a valorização do trabalhador em qualquer empreendimento baseado na cooperação, procurando um novo padrão de teoria e pesquisa administrativa.

Noção de comportamento

- O estudo do comportamento passaria pelo estabelecimento das relações entre o estímulo (qualquer elemento do meio) e a resposta (a reação).
- A abordagem comportamental tem a sua origem na corrente comportamentalista, segundo a qual o comportamento humano depende:
- Do meio-ambiente – é possível elaborar programas que melhorem a vida dos seres humanos
- Da situação – boas condições terão como resultado comportamentos desejáveis
- *O ser humano é produto do meio em que se encontra inserido*

Aspectos Organizacionais do Behaviorismo:

- Processo decisório - Dentre várias opções, os decisores escolhem a melhor alternativa (conscientemente ou não). Decisões particulares são reflexos de decisões globais.
- Liderança - A liderança depende do indivíduo, seus seguidores e das condições em que ocorre. Um bom líder precisa entender a organização, os funcionários que a compõem e suas inter-relações.
- Autoridade e consentimento - Autoridade é a característica de uma comunicação numa organização formal, na qual é aceita por um membro da organização, que determina o que ele faz ou o que ele não faz com relação à empresa. O consentimento se dá nas seguintes condições:
 - A comunicação é entendida.
 - Não há incompatibilidade com o objetivo da organização ou interesses pessoais.
 - Aptidão física e mental para concordar.

Aspectos Organizacionais do Behaviorismo:

- Homem administrativo - Os homens são racionais diante de uma situação com vários dados. O homem administrativo tem um comportamento apenas satisfatório, não ótimo.
- Conflitos de objetivos - Tais conflitos empresa/funcionários são inevitáveis. Com o tempo, o funcionário passa a ser mais maduro. No entanto, a estrutura e processos organizacionais são incoerentes com os desejos destes funcionários, que por sua vez, sentem-se capacitados a opinar novas diretrizes, mas nem sempre encontram um canal aberto para expô-las.

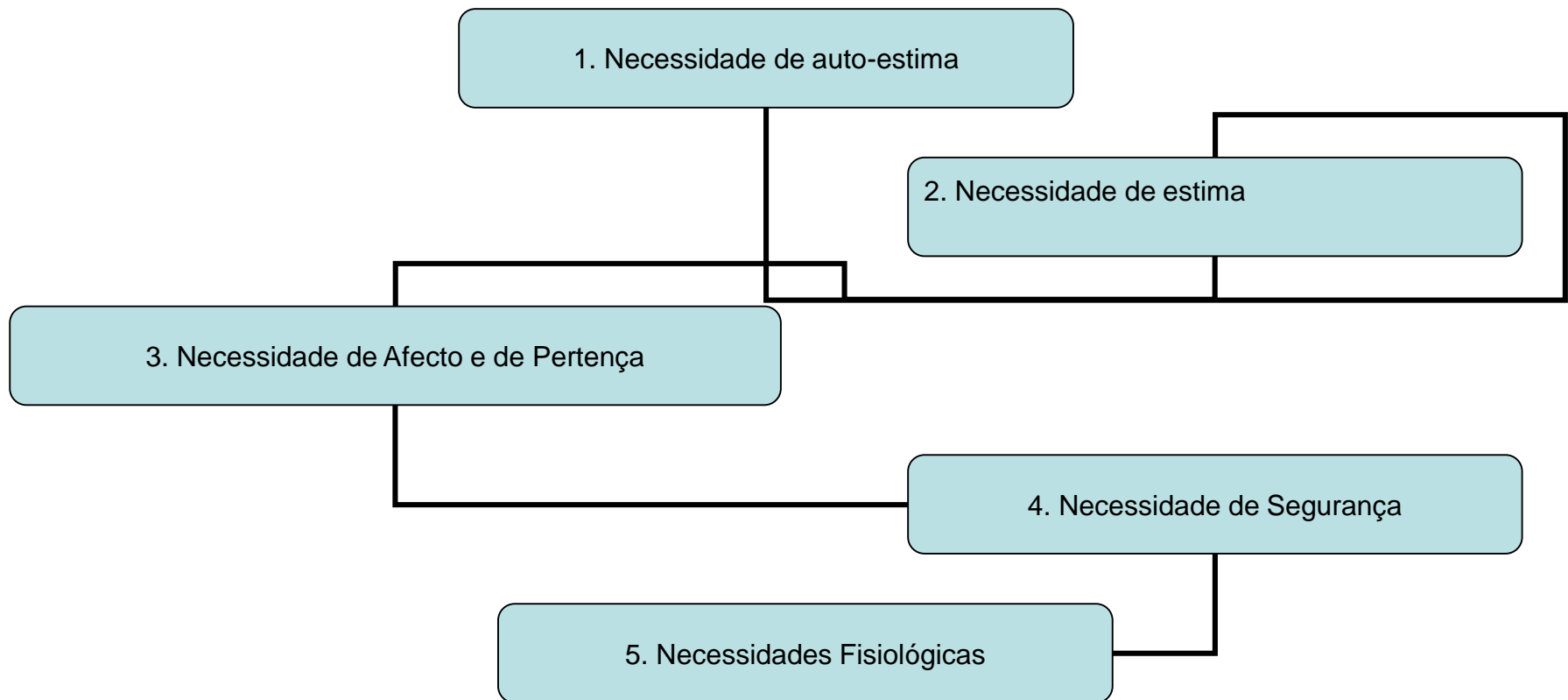
O comportamento organizacional

- A organização é um sistema que oferece incentivos aos trabalhadores e recebe contribuições dos trabalhadores. E estará em equilíbrio se:
- A organização corresponder aos objectivos pessoais daqueles que nela trabalham
- As pessoas desempenharem adequadamente as tarefas que lhes são atribuídas
- *Vários autores designam por **processo de reciprocidade**.*

- A **motivação humana** é uma das componentes determinantes do comportamento, são as necessidades que orientam o comportamento de forma a sua satisfação (para a Abordagem Comportamental, a motivação é um dos temas mais importantes), é decisivo para o administrador conhecer as necessidades dos trabalhadores e compreender o que os leva a agir de determinada maneira.

Teoria de Maslow

- Maslow partiu da caracterização das necessidades humanas e hierarquizou-as segundo níveis de importância e influência no comportamento. Maslow representou a sua concepção através de uma pirâmide em que na base se situariam as necessidades mais elementares e no topo as necessidades mais elevadas.



Teoria dos dois factores de Herzberg

- Herzberg, tomando como base os resultados de uma pesquisa sobre as atitudes no trabalho formulou a chamada **teoria dos dois factores. Herzberg classificou os 2 factores como:**
- **Fatores Higiênicos – Fatores que os trabalhadores não têm controle. São decididos pela empresa e referem-se às normas e procedimentos da companhia, a supervisão, os salários e as condições físicas e ambientais de trabalho.**
- **São fatores preventivos, pois só evitam a insatisfação e não desperta a satisfação.**
- **Fatores Motivacionais – São fatores ligados ao crescimento individual, ao reconhecimento, a realização que o individuo buscar através do esforço em melhorar o desempenho do seu trabalho.**

*Para aumentar a motivação e o desempenho acima do nível médio, torna-se necessário um **enriquecimento das tarefas**.*

Estilos de Administração

- McGregor considera que o funcionamento das organizações é determinado pelo comportamento dos indivíduos que as integram.
- McGregor opõe um estilo de administração tradicional, aplicada pelos defensores das teorias de Administração Científica, Clássica e da Burocracia, ao estilo de administração decorrente da abordagem Comportamental.
- *McGregor deu o nome de **Teoria X** as concepções tradicionais e a que se lhe opõe **Teoria Y**.*

- **Teoria X**
- Os seus defensores encaram a administração como meio de dirigir os esforços e atividade das pessoas, de modificar os seus comportamentos com o objetivo de satisfazer as necessidades da empresa.
- **Teoria Y**
- A Teoria Y concebe um estilo de administração democrático, aberto, que encoraja as pessoas a participa, e desenvolver as suas capacidades intelectuais no interior da organização. São as oportunidades para participar que possibilitam o auto desenvolvimento e a auto-realização dos operários.
- Uma das prioridades do administrador devera ser compatibilizar os objetivos da organização com os objetivos dos operários.

Sistema 4 – Rensis Likert

- 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

- O Sistema 1 - **autoritário e coercitivo**, em que consiste em um ambiente de desconfiança em que as decisões são impostas e os funcionários trabalham sob ameaça constante prevalecendo o medo. A motivação está embasada em recompensas ocasionais. As decisões estão centralizadas no topo da organização. O sistema de comunicação é precário, prevalecendo a comunicação verbal somente. no sentido descendente em forma de ordens e nunca de orientações. Nesse sistema é coibido qualquer relacionamento interpessoal, por ser considerado prejudicial ao desenvolvimento do trabalho.

- O Sistema 2 - **autoritário benevolente**, podemos dizer que é do sistema 1 um pouco mais condescendente. As decisões continuam centralizadas na cúpula da organização, porém permitindo que pequenas decisões de caráter rotineiro e repetitivo sejam tomadas, mas só implantadas após aprovação superior. A comunicação não existe a não ser as ordens que descem em forma de trombone e informações que sobem em forma de funil, sempre como uma retroação das decisões superiores. Permitem-se conversas e relacionamentos informais sob vigia para não interferir no bom andamento do trabalho.

- O sistema 3 - é também conhecido como **sistema consultivo**. Neste a confiança, apesar de não ser completa, já é bem maior. As decisões específicas são legadas aos diversos níveis hierárquicos, porém os limites são definidos pelo nível institucional. Nesse sistema prevê-se uma comunicação descendente, mais voltada para uma orientação ampla em vez de ordens específicas. A empresa permite o aparecimento e o desenvolvimento de uma organização informal sadias e positiva e as recompensas são materiais e simbólicas.

- O Sistema 4, **ou participativo** - É o mais aberto de todos os sistemas apontados por Likert. Prevalece um ambiente de completa confiança, os subordinados sentem-se livres para agir. As decisões são totalmente delegadas, cabendo aos níveis institucionais tão somente definir as políticas e diretrizes e controlar os resultados. As comunicações fluem em todos os sentidos, há participação e envolvimento grupal e as pessoas sentem-se responsáveis em todos os níveis da organização.

- Como critica a Abordagem Behaviorista tem-se o fato de 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 propostas são abstratas demais, não resolvendo problemas específicos.
- O Behaviorismo iniciou um novo caminho na Ciência da administração através de uma valorização consciente do comportamento humano e a minimização do postulado normativo e descritivo mecanicista das teorias passadas.

Dentre seus seguidores estão:

- David C. McClelland – Algumas pessoas têm um desejo intenso de realização, enquanto outras não estão tão interessadas nisso. McClelland estudou por mais de 20 anos esse assunto e propôs a Teoria das Realizações, também denominada Teoria das Necessidades Adquiridas.
- J. Stacy Adams - Apresentou a Teoria da Equidade, baseada no fenômeno da comparação social aplicada no local de trabalho. Adams estabelece que quando um indivíduo avalia a justiça do resultado do seu trabalho relativamente ao resultado dos trabalhos dos outros, e qualquer iniquidade (desequilíbrio) é percebida, ocorre um estado mental de motivação. Isso ocorre toda vez que alguém acredita que as recompensas recebidas pela contribuição do seu trabalho são menores do que as recompensas recebidas pelos esforços dos outros. A Teoria da Equidade de Stacy Adams, em síntese, concentra-se no sentimento do indivíduo de quão justamente ele tem sido tratado em comparação com o tratamento recebido pelos outros.