

Teoria Comportamental

A Teoria Comportamental

A partir dos trabalhos da Escola das Relações Humanas, a Teoria da Administração passa a apresentar novos pontos.

A abordagem comportamental (ou Behaviorista):

- Salienta a presença das ciências do comportamento humano
- Busca soluções mais humanas e flexíveis para os problemas organizacionais
- Ênfase no indivíduo
- Surgiu no final dos anos 40

A motivação humana

A Teoria Comportamental baseia o entendimento do **comportamento organizacional** através do **comportamento individual** das pessoas.

Tornou-se assim, necessário o estudo da motivação humana.

Os behavioristas identificaram a necessidade do administrador em conhecer o comportamento humano para uma melhor qualidade de vida dentro das organizações.

Aqui são apresentadas duas teorias que trabalham com a motivação humana dentro das organizações:

- Hierarquia das necessidades de Maslow
- Teoria dos dois fatores de Herzberg.

Comportamento Organizacional

É o estudo da dinâmica das organizações e de como os indivíduos se comportam dentro dela.

Baseia-se no princípio de que a organização somente alcança seus objetivos se os funcionários se coordenarem para realizar algo que individualmente não fariam.

Ao mesmo tempo, os funcionários, ao ingressarem em uma organização, esperam que através desta consigam satisfazer suas necessidades.

Assim, há uma interação entre pessoas e organização.

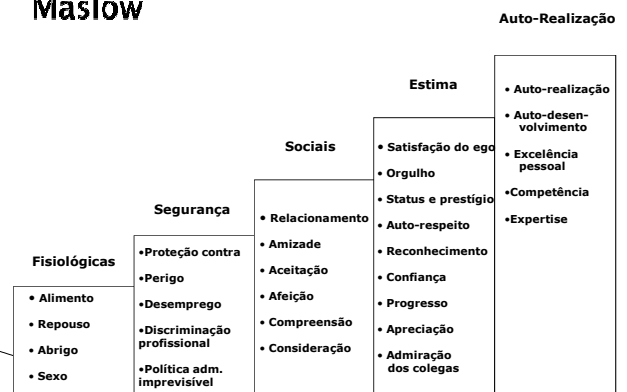
Hierarquia das necessidades de Maslow

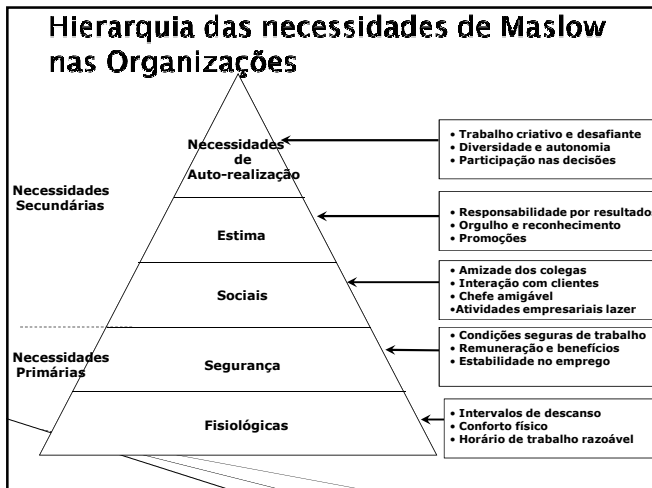
Abraham H. Maslow (1908–1970) categorizou as necessidades humanas em uma hierarquia de importância, visualizada em uma pirâmide.

Ele caracterizou dois grupos de necessidades:

- Primárias
 - Fisiológicas
 - De segurança
- Secundárias
 - Sociais
 - De estima
 - De auto-realização

Hierarquia das necessidades de Maslow





Hierarquia das necessidades de Maslow

Se fundamenta nos aspectos:

- Somente quando um nível inferior de necessidade está satisfeito, é que o nível superior surge no comportamento humano
- Entretanto, quando alguma necessidade de nível mais baixo deixa de ser satisfeita, ela volta a predominar o comportamento
- Cada indivíduo possui sempre mais de uma necessidade como impulso motivacional atuando em seu organismo
- A frustração de uma necessidade pode se tornar uma ameaça psicológica
- Nem todos os indivíduos chegam ao topo da pirâmide de necessidades.

Teoria dos dois Fatores de Herzberg

Frederick Herzberg, americano, identificou dois fatores que orientam o comportamento humano em situação de trabalho:

- Fatores higiênicos – ou extrínsecos,
- Fatores motivacionais – ou intrínsecos.

Estes dois fatores são independentes.

Teoria dos dois Fatores de Herzberg – Fatores Higiênicos

Ou extrínsecos, pois estão localizados no ambiente que rodeia os indivíduos na organização. São administrados e decididos pela empresa.

- Salários
- Benefícios
- Tipos de supervisão,
- Condições físicas e ambientais de trabalho,
- Políticas da empresa,
- Clima de relacionamento entre funcionários e empresa.

É como o indivíduo se sente em relação à sua empresa. Nas Escolas anteriores, somente os fatores extrínsecos eram utilizados na motivação dos empregados.

Teoria dos dois Fatores de Herzberg – Fatores Higiênicos

Segundo os estudos de Herzberg:

- quando os fatores higiênicos são precários, eles provocam insatisfação dos empregados,
- e quando são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados, não aumentando sua satisfação.

Por este motivo, são também chamados de fatores insatisfacientes.

Teoria dos dois Fatores de Herzberg – Fatores Motivacionais

Ou intrínsecos, pois estão sob o controle do indivíduo.

Referem-se ao conteúdo do cargo e às tarefas executadas pelos empregados.

- Crescimento individual
- Progresso profissional
- Responsabilidade
- Reconhecimento

É o como o indivíduo se sente em relação ao seu cargo.

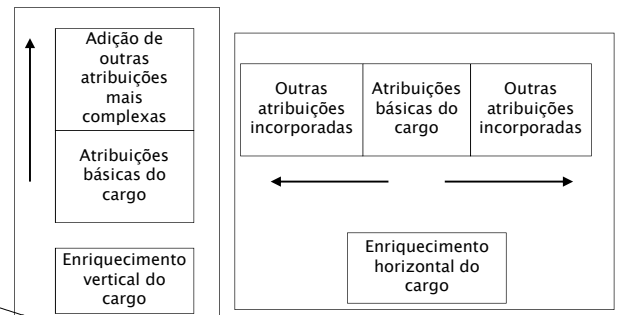
Teoria dos dois Fatores de Herzberg - Enriquecimento dos cargos

Para Herzberg, a motivação no trabalho deve ser contínua.

Assim, ele propõe o que se chama de 'enriquecimento dos cargos'.

Este enriquecimento pode ser vertical ou horizontal.

Teoria dos dois Fatores de Herzberg - Enriquecimento dos cargos



Teoria dos dois Fatores de Herzberg - Enriquecimento dos cargos

- ▶ Efeitos desejáveis
 - Aumento da motivação
 - Aumento da produtividade
 - Redução do absenteísmo
 - Redução na rotatividade
- ▶ Efeitos indesejáveis
 - Aumento da ansiedade frente à novas tarefas,
 - Sentimentos de exploração quando mantida remuneração
 - Redução das relações interpessoais, devido à maior exigência do cargo.
 - Conflitos entre expectativas e resultados.

Estilos de Administração

As organizações são administradas conforme certas teorias administrativas.

Tais teorias administrativas baseiam-se na maneira pela qual as pessoas se comportam nas organizações.

Um dos estilos de administração que a Teoria Comportamental oferece é a 'Teoria X e Teoria Y'.

Teoria X e Teoria Y

Criada por McGregor, compara dois estilos opostos de administrar:

- Teoria X - baseado na teoria tradicional, mecanicista
- Teoria Y - baseado em concepções a respeito do comportamento humano

Teoria X e Teoria Y - Teoria X

Baseia-se em idéias erradas sobre o comportamento humano:

- As pessoas são preguiçosas
- As pessoas não têm ambição
- As pessoas resistem à mudanças

Reflete um estilo de administração rígido e autocrático, onde as pessoas trabalham dentro de padrões planejados e são vistas como meros recursos.

É a administração por meio de controles impostos às pessoas.

Representa o estilo de administração da Administração Científica de Taylor e da Teoria Clássica de Fayol.

Teoria X e Teoria Y – Teoria Y

Baseia-se em premissas sem preconceitos a respeito da natureza humana:

- O trabalho pode ser uma fonte de satisfação,
- Pessoas não são passivas. Elas podem se tornar, por experiências negativas,
- As pessoas têm motivação e potencial de desenvolvimento,
- Fuga à responsabilidade e falta de ambição são consequências de experiências negativas,
- A capacidade humana é ampla.

Propõe um estilo de administração:

- Aberto e democrático,
- Participativo,
- Baseado nos valores humanos.

Apreciação Crítica

Ênfase nas pessoas

- Excesso de psicologização

Abordagem mais descritiva e menos prescritiva

- Descritiva – mostra o que é
- Prescritiva – mostra o que deve ser

Relatividade das Teorias da Motivação

- As teorias de Maslow e Herzberg são relativas e não absolutas.

Visão tendenciosa

- Padronização das proposições a respeito do comportamento individual. Aspectos subjetivos foram desprezados.