

Abordagem Comportamental da Administração

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 (The Functions of the Executive) e, posteriormente, dos estudos de George Homans sobre sociologia funcional de grupo (The Human Group), culminado com a publicação do livro de Herbert Simon (Administrative Behavior), sobre o comportamento administrativo, uma nova configuração passa a dominar a teoria administrativa. As raízes profundas dessa nova abordagem podem ser localizadas muito mais adiante, como veremos a seguir. Todavia, é a partir da década de 1950 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 abordagem comportamental marca a mais forte ênfase das ciências do comportamento na teoria administrativa e a busca de soluções democráticas e flexíveis para aos problemas organizacionais. Esta abordagem originou-se das ciências comportamentais e, mais especificamente, da psicologia organizacional.

É com a abordagem comportamental que a preocupação com a estrutura se desloca para a preocupação com os processos e com a dinâmica organizacional, isto é, com o comportamento organizacional. Aqui ainda predomina a ênfase nas pessoas, inaugurada com a Teoria das Relações Humanas, mas dentro de um contexto organizacional.

A Abordagem comportamental será tratada em dois capítulos: um sobre a Teoria Comportamental da Administração e outro sobre a Teoria do Desenvolvimento (D.O.).

Teoria Comportamental da Administração

A Teoria Comportamental (ou Teoria Behaviorista) da Administração veio significar uma nova direção e um novo enfoque dentro da teoria administrativa: a abordagem das ciências do comportamento, o abandono das posições normativas e prescritivas das teorias anteriores e a adoção de posições explicativas e descritivas. A ênfase permanece nas pessoas, mas dentro de um contexto organizacional.

Principais vultos da teoria: Kurt Lewin (1890-1947), Douglas McGregor, Herbert Simon, Rensis Likert, Chris Argyris, J.G. March.

Origem: O movimento behaviorista surgiu 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.

A Teoria Comportamental defendia a valorização do trabalhador em qualquer empreendimento baseado na cooperação, buscando um novo padrão de teoria e pesquisa administrativas. Foi bastante influenciado pelo desenvolvimento de estudos comportamentais em vários campos da ciência, como a antropologia, a psicologia e a sociologia. Adotando e adaptando para a administração conceitos originalmente elaborados dentro dessas ciências, propunha-se fornecer uma visão mais ampla do que motiva as pessoas para agirem ou se comportarem do modo que o fazem, particularizando as situações específicas do indivíduo no trabalho.

Dentre os trabalhos fundamentais para a eclosão do Behaviorismo destacam-se os de Barnard, acerca da cooperação na organização formal e os de Simon, relativos à participação dos grupos no processo decisório da organização. Eles oferecem os principais pontos de referência para a formulação das propostas iniciais dessa abordagem. Posteriormente, essas idéias e propostas foram complementadas pela Teoria X e Y de

McGregor, pelo Sistema 4 de Rensis Likert, pelas teorias motivacionais de Herzog e de McClelland, assim como pelos estudos de Chris Argyris.

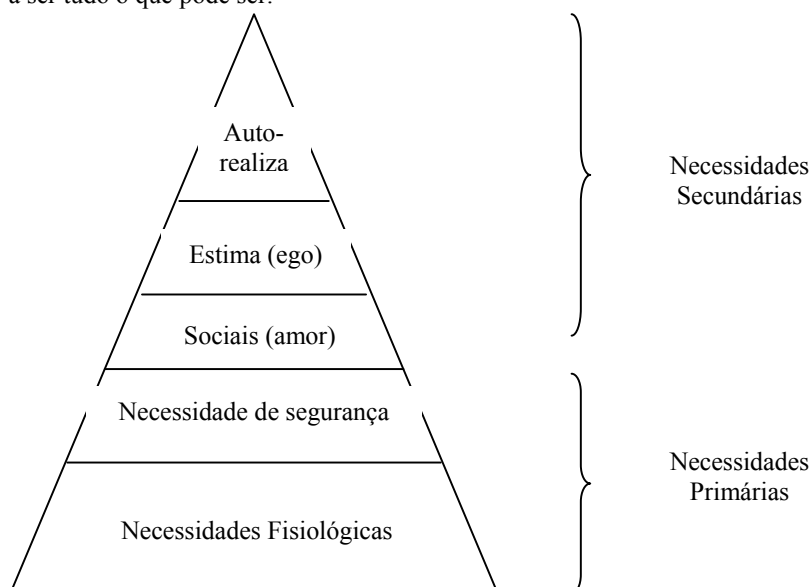
Novas Proposições sobre a Motivação Humana

Para explicar o comportamento organizacional, a Teoria Comportamental se fundamenta no comportamento individual das pessoas. Para poder explicar como as pessoas se comportam, torna-se necessário o estudo da motivação humana. 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.

Necessidades de Maslow

Maslow, um psicólogo e consultor americano, apresenta uma teoria da motivação, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência. Essa hierarquia de necessidade pode ser visualizada como uma pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (necessidade fisiológicas) e no topo as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto-realização)

- 1- **Necessidades fisiológicas:** Constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de vital importância. Neste nível estão as necessidades de alimentação, de sono, de repouso, de abrigo, ou desejo sexual.
- 2- **Necessidades de segurança:** constituem o segundo nível de necessidades humanas. São as necessidades de segurança ou de estabilidade, a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo.
- 3- **Necessidades Sociais:** surgem no comportamento, quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) se encontram relativamente satisfeitas. Dentre as necessidades sociais, estão as de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor.
- 4- **Necessidades de estima:** são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Envolve a auto apreciação, autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status e de prestígio, e de consideração.
- 5- **Necessidade de auto-realização:** são as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. São as necessidades de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de continuamente auto-desenvolver-se. Essa tendência geralmente se expressa através do impulso de a pessoa tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser.



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.

Necessidade de auto-realização: Auto-realização, Auto-desenvolvimento e Auto-satisfação.

Necessidade de estima: Orgulho, Auto-respeito, Progresso, confiança, Necessidades de status, Reconhecimento, Apreciação, Admiração pelos outros.

Necessidades Sociais: Relacionamento, aceitação, afeição, amizade, compreensão, consideração.

Necessidade de Segurança: Proteção contra perigo, doença, incerteza, desemprego, roubo.

Necessidades Fisiológicas: Alimento, repouso, abrigo, sexo.

Estilos de Administração

A Teoria Comportamental procura demonstrar a variedade de estilos de administração que estão à disposição do administrador. A administração das organizações em geral está fortemente condicionada pelos estilos com que os administradores dirigem, dentro delas, o comportamento das pessoas. Por sua vez, os estilos de administração dependem substancialmente das convicções que os administradores têm a respeito do comportamento dentro da organização. Essas convicções moldam não apenas a maneira de conduzir as pessoas, mas também a maneira pela qual se divide o trabalho, se planejam e organizam as atividades.

Teoria X e Teoria Y

McGrecor, um dos mais famosos autores behavioristas da Administração, preocupou-se em comparar dois estilos opostos e antagônicos de administração: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, excessivamente mecanicista e pragmática (a que deu nome de Teoria X) e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano (a que denominamos Teoria Y).

Teoria X

É a concepção tradicional de administração e se baseia em convicções errôneas e incorretas sobre o comportamento humano, como, por exemplo: O homem é indolente e preguiçoso por natureza, ele evita o trabalho. Falta-lhe ambição, não gosta de assumir responsabilidades. O homem é egocêntrico. A sua própria natureza o leva a resistir às mudanças. A sua dependência o torna incapaz de autocontrole e autodisciplina.

Em função dessas concepções e premissas a respeito da natureza humana, a Teoria X reflete um estilo de administração duro, rígido e autocrático e que se limita a fazer as pessoas trabalharem dentro de certos esquemas e padrões previamente planejados.

Toda vez que um administrador imponha arbitrariamente e de cima para baixo um esquema de trabalho e passe a controlar externamente o comportamento de trabalho de seus subordinados, ele estará fazendo Teoria X. O fato de ele impor autocraticamente ou impor suavemente não faz diferença segundo McGrecor.

A teoria X se fundamenta em uma série de pressuposições errôneas acerca do comportamento humano e apregoa um estilo de administração onde a fiscalização e o controle externo rígido, constituem mecanismos para neutralizar a desconfiança da empresa quanto às pessoas que nela trabalham.

Segundo esta teoria o único estímulo para o trabalho é somente pelo salário, se o estímulo salarial não vem, o trabalho não sai.

Teoria Y

É a moderna concepção de administração, de acordo com a teoria comportamental. A teoria Y se baseia em concepções e premissas atuais e sem preconceitos a respeito da natureza humana.

A Teoria Y desenvolve um estilo de administração muito aberto e dinâmico, extremamente democrático, através do qual administrar é um processo de criar oportunidades, liberar potencialidades, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos.

Está totalmente oposta a teoria X.

Pressuposições da Teoria X	Pressuposições da Teoria Y
<ul style="list-style-type: none">. As pessoas são preguiçosas e indolentes.. As pessoas evitam o trabalho.. As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras.. As pessoas precisam ser controladas e dirigidas.. As pessoas são ingênuas e sem iniciativa	<ul style="list-style-type: none">. As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.. O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.. As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.. As pessoas podem ser automotivas e autodirigidas.. As pessoas são criativas e competentes.

Teoria Z

A teoria administrativa tem sido permeada de modismos nas últimas décadas: APO, CCQ, Teoria X e Y, enriquecimento de cargos, Desenvolvimento Organizacional etc., constituíram novidades que ficaram na moda muito tempo. No início da década de 1980, surgiu outra novidade em alta moda: a Teoria Z, que se fundamenta nos seguintes princípios:

- 1- Emprego estável para as pessoas, mesmo em época de dificuldades para a organização.
- 2- Pouca especialização das pessoas que passam a ser desenvolvidas através de uma filosofia de treinamento nos seus cargos.
- 3- Avaliação do desempenho constante e promoção lenta.
- 4- 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.
- 5- Democracia e participação: todas as pessoas participam em equipe e nenhuma decisão é tomada sem o consenso do grupo.
- 6- Valorização das pessoas, a tal ponto que o maior patrimônio das empresas japonesas, são as pessoas que nela trabalham.

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.

Processo decisório

A teoria de decisão nasceu com Herbert Simon, que a utilizou como base para explicar o comportamento humano nas organizações. A Teoria Comportamental concebe a organização como um sistema de decisões. Neste sistema, cada pessoa participa racional e conscientemente, escolhendo e tomando decisões individuais a respeito de alternativas mais ou menos racionais de comportamento. Assim, a organização está permeada de decisões e de ações. Nas teorias anteriores muita importância foi dada às ações e nenhum às decisões que as provocaram.

Para a Teoria Comportamental todos os níveis hierárquicos são tomadores de decisão relacionados ou não com o trabalho. A organização é um complexo sistema de decisões.

Decisão é o processo de análise e escolha, entre várias alternativas disponíveis, do curso de ação que a pessoa deverá seguir. Toda decisão envolve necessariamente seis elementos, a saber:

- 1- **Tomador de decisão:** é a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas de ação. É o agente que está frente a alguma situação.
- 2- **Objetivos:** são os objetivos que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações.
- 3- **Preferências:** são os critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha pessoal.
- 4- **Estratégia:** é o custo de ação que o tomador de decisão escolhe para melhor atingir os objetivos. Depende dos recursos de que pode dispor e da maneira como percebe a situação.
- 5- **Situação:** São os aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisão, muitos dos quais fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha.
- 6- **Resultado:** é a consequência ou resultante de uma dada estratégia

Assim, todo tomador de decisão está inserido em uma situação, pretende alcançar objetivos, tem preferências pessoais e segue estratégias.

O processo decisório é complexo e depende tanto das características pessoais do tomador de decisões quanto da situação em que está envolvido e da maneira como percebe essa situação. A rigor, o processo decisório se desenvolve em sete etapas. A saber:

- 1- Percepção da situação que envolve algum problema;
- 2- Análise e definição do problema;
- 3- Definição dos objetivos;
- 4- Procura de alternativas de solução ou de cursos de ação;
- 5- Avaliação e comparação dessas alternativas;
- 6- Escolha (seleção) da alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos;
- 7- Implementação da alternativa escolhida.

Comportamento organizacional

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

Como a organização é um sistema cooperativo racional, ela 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 se caracteriza por uma racional divisão do trabalho e por uma determinada hierarquia.

A organização espera que o empregado obedeça a sua autoridade e o empregado espera que a organização se comporte corretamente com ele e opera com justiça. Ambas as partes do contrato de interação estão orientadas por diretrizes que definem o que é correto e equitativo. Os sociólogos se referem a uma norma de reciprocidade, enquanto os psicólogos chamam isso de contrato psicológico.

Sempre existe um relacionamento de intercâmbio entre os indivíduos e a organização. O modo pelo qual os objetivos individuais são satisfeitos determina sua percepção do relacionamento. Esse relacionamento poderá ser percebido como satisfatório para as pessoas que percebem que suas recompensas excederam as demandas feitas sobre elas. O indivíduo ingressa na organização e nela permanece quando espera que suas satisfações pessoais sejam maiores que seus esforços pessoais. Se acredita que seus esforços pessoais ultrapassam as satisfações, eles se trona propenso a abandonar a organização, se possível.

Sumário

- 1- A Teoria Comportamental marca a mais profunda influência das ciências do comportamento na administração. Para muitos, representa a aplicação da Psicologia Organizacional à Administração. Surgiu em 1947 nos Estados Unidos, dentro de uma fundamentação amplamente democrática.
- 2- Esta teoria se assenta em novas proposições acerca da motivação humana, notadamente as contribuições de McGregor, Maslow e Herzog. O administrador precisa conhecer os mecanismos motivacionais para poder dirigir adequadamente as pessoas.
- 3- Um dos assuntos prediletos dos behavioristas é o que trata dos estilos da administração. McGregor traça dois extremos: a teoria X e a Teoria Y.
- 4- Outro aspecto importante da Teoria Comportamental é o Processo Decisorial. Todo indivíduo é um tomador de decisão, baseando-se nas informações que recebe do seu ambiente, processando-as de acordo com suas convicções e assumindo atitudes, opiniões e pontos de vista em todas as circunstâncias. A organização neste sentido é vista como um sistema de decisões.
- 5- A idéia de um tomador de decisões, dentro de uma racionalidade limitada pela escassez de informações que pode obter e se processar, conduz ao conceito do homem administrativo, que se comporta buscando soluções satisfatórias e não soluções ótimas.
- 6- Nas organizações existem sempre conflitos entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais. Na medida em que as organizações pressionam para alcançar os seus objetivos, elas privam os indivíduos da satisfação de seus objetivos pessoais, e vice-versa.
- 7- O comportamento organizacional é o tema preferido pelos behavioristas na teoria administrativa. A reciprocidade entre os indivíduos e organizações e suas relações de intercâmbio são importantes para o estudo das organizações.
- 8- Por fim, uma extensa apreciação crítica a respeito da Teoria Comportamental na Administração como uma tentativa de balanço de suas contribuições e suas limitações mostra sua profunda influência na teoria administrativa.