



### Génese da Teoria Comportamental

- Surge na década de 40 (*O Comportamento Administrativo*; Simon, Herbert A.; E.U.A.; 1947);
- Redefinição total dos conceitos administrativos;
- Crítica às Teorias Clássica e das Relações Humanas  $\iff$  Amplia o seu conteúdo e diversifica a sua natureza;
- Crítica severa à Teoria Burocrática;
- Incorporação da Sociologia da Burocracia;
- Nova abordagem das ciências do comportamento e adopção de posições explicativas e descritivas.

### ABORDAGEM COMPORTAMENTAL

**Comportamento:** Maneira pela qual um indivíduo ou uma organização age ou reage em suas interações com o seu meio ambiente e em resposta aos estímulos que dele recebe.

### CONCLUSÕES DA CIÊNCIA COMPORTAMENTAL SOBRE A NATUREZA E CARACTERÍSTICAS DO SER HUMANO

- O homem é um animal social dotado de necessidades.
- O homem é um animal social dotado de um sistema psíquico. Organizar percepção no todo.
- O homem tem capacidade de articular a linguagem com o raciocínio abstrato. Capacidade de comunicação;
- O homem é um animal social dotado de aptidão para aprender.
- O comportamento humano é orientado para objetivos.
- O homem caracteriza-se por um padrão dual de comportamento.

### A Motivação Humana

- O comportamento individual das pessoas  $\iff$  o estudo da **motivação humana**;
- O Homem é um animal complexo, dotado de necessidades;
- Processo contínuo de satisfação de substituição das necessidades;
- O administrador deve conhecer as necessidades humanas  $\implies$  Compreensão do comportamento humano;

### A motivação humana

- O administrador deve saber utilizar a **motivação humana** como uma arma

↓

A **motivação humana** enquanto meio para alcançar uma melhor qualidade de vida, dentro das organizações.



### Hierarquia das Necessidades (A. Maslow)

- As necessidades humanas estão dispostas hierarquicamente (importância e diferenciação);
- Pirâmide das necessidades (da base para o topo):

**Necessidades Primárias**

- as  **fisiológicas** (ex: alimentação, sono/repouso, abrigo e desejo sexual)
  - instintivas e inatas;
- segurança** (ex: estabilidade, proteção, fuga)
  - discriminação, favoritismo ou política administrativa imprevisível são ativadores da insegurança;



### Hierarquia das Necessidades (A. Maslow)

**Necessidades Secundárias**

- sociais** (ex: associação; participação; aceitação; amizade; afecto; amor)
  - a insatisfação destas necessidades conduz à inadaptação social e a sentimentos de frustração e solidão;
- estíma** (ex: auto-apreciação; auto-confiança; necessidade de aprovação social / respeito, status, prestígio e consideração);
  - a sua frustração leva a sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo;
- auto-realização** (ex: melhorar o próprio potencial e auto-desenvolver-se continuamente)




### PRESSUPOSTOS DA TEORIA DE MASLOW

- Satisfeito necessidade inferior – outra superior surge no comportamento.
- Nem todos as pessoas chegam ao topo da pirâmide.
- Cada pessoa possui sempre mais que uma motivação.
- Se há frustração em uma necessidade – ocorre uma ameaça e levam a reações de emergências no comportamento.



**SATISFAÇÃO e INSATISFAÇÃO - MASLOW**

INSATISFAÇÃO		SATISFAÇÃO
-Insucesso na profissão; -Desprezer no trabalho.	<b>Auto-Realização</b>	-Sucesso na profissão; -Prazer no trabalho.
-Baixa status; -Baixo salário; -Sensação de iniquidade.	<b>Estíma</b>	-Interação facilitada ; -Prestígio na profissão.
-Baixa interação/relacionamento – colegas, chefias e subordinados.	<b>Sociais</b>	- Elevada interação/relacionamento – colegas, chefias e subordinados.
-Local de trabalho inadequado; - Políticas imprevisíveis.	<b>Segurança</b>	-Ambiente adequado; - Políticas R.H estáveis.
-Confinamento; -Remuneração inadequada.	<b>Necessidades Fisiológicas</b>	Salário adequado p/ satisfazer necessidades.



### Aspectos da Teoria da Hierarquia das Necessidades (A. Maslow)

- A satisfação de um nível inferior de necessidades é essencial para a revelação de um nível superior no comportamento;
- O topo da pirâmide das necessidades não está ao alcance de todos;
- Há prioridade em satisfazer as necessidades de níveis mais baixos;
- Cada indivíduo possui uma multiplicidade de motivações / necessidades, interligadas entre si;



### Aspectos da Teoria da Hierarquia das Necessidades (A. Maslow)

- A possibilidade de insatisfação de certas necessidades torna-se uma ameaça psicológica, ao produzir reações gerais de emergência no comportamento.





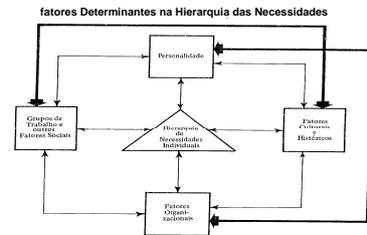
13



### Aspectos da Teoria da Hierarquia das Necessidades (A. Maslow)

- A criação de um ambiente, criado pela organização, que permita a auto-realização máxima do indivíduo é essencial para o sucesso da organização.

fatores Determinantes na Hierarquia das Necessidades



```

    graph TD
      P[Personalidade] --> H[Hierarquia das Necessidades Individuais]
      H --> FO[Fatores Organizacionais]
      FO --> H
      FO --> FH[Fatores Higiênicos]
      FH --> H
      FH --> P
      P --> FH
      P --> FT[Grupos de Trabalho e Fatores Sociais]
      FT --> H
      FT --> P
  
```





14



### Críticas à Teoria da Hierarquia das Necessidades ( J. Lobos)

Enquanto teoria motivacional, a hierarquia das necessidades apresenta algumas debilidades:

- Dificuldade de se articularem as "necessidades básicas", sob um ponto de vista operacional;
- A teoria não considera, de forma adequada, as exceções de comportamento;

↓

- A Teoria de Maslow nunca foi confirmada e, muitas vezes, chegou a ser considerada inválida;

↓

- Porém, é uma teoria bem estruturada e capaz de servir como esquema orientador.





15



### Teoria dos Dois fatores (F. Herzberg)

- **Principal objetivo:** explicar melhor o comportamento dos indivíduos, em situação de trabalho (vs. Perspectiva tradicional);
- Existem 2 fatores que orientam o comportamento / motivação humana:
  - **fatores higiênicos ou extrínsecos** (condições ambientais, enquanto o indivíduo trabalha – ex: condições físicas de trabalho, salário, benefícios sociais e políticas de supervisão);
  - **fatores motivacionais ou intrínsecos** (relacionados com a execução de tarefas, i.e., com o conteúdo do cargo ⇒ sentimentos de realização, crescimento e reconhecimento profissionais)





16



### Teoria dos Dois fatores (F. Herzberg)

- A teoria, em essência, afirma:
  - a satisfação do indivíduo no cargo depende do conteúdo do cargo ou atividades motivadoras / desafiadoras neste – fatores motivadores;
  - a insatisfação do indivíduo no cargo depende do ambiente, supervisão, colegas e contexto geral no próprio cargo – fatores higiênicos.
- Herzberg propõe o "enriquecimento de tarefas", de modo a introduzir uma maior dose de motivação no trabalho.
- O que causa períodos de trabalho felizes e outros infelizes?





17



### Teoria dos Dois fatores (F. Herzberg)

- Pagar bons salários e assegurar boas condições de trabalho, não basta para produzir entusiasmo e elevada motivação nos empregados
  - ↳ o entusiasmo provém do tipo de trabalho que o empregado realiza.





18



### Aspectos discutíveis da Teoria dos Dois fatores (Herzberg)

- House & Wigdor – a metodologia de pesquisa é falível, os resultados da pesquisa original não foram confirmados e a teoria é evasiva;
- Porter & Lawler – a abordagem de Herzberg é mais uma teoria de satisfação no trabalho, do que uma teoria motivacional;

↓

Herzberg realiza uma nova pesquisa e enumera as barreiras encontradas nos programas de enriquecimento de cargos

↪ barreiras de natureza atitudinal e estrutural



19



### Abordagem de McClelland:

- Três motivos na dinâmica do comportamento humano:
  - Necessidade de realização
  - Necessidade de afiliação
  - Necessidade de poder

} Relacionado com a necessidade de solução de problemas

Diferentes indivíduos evidenciam distintos níveis de cada uma destas necessidades



20



### Abordagem de McClelland:

Maior contribuição de McClelland:

↓

Conceito de **clima organizacional** ligado à motivação

- Motivação não é a única motivadora de comportamento

**Clima organizacional** molda o comportamento dos indivíduos

- Determinado por: estilos de liderança e administração, estrutura organizacional;
- Pode aumentar a eficácia organizacional;
- Integra os objetivos individuais com os objetivos e funções da organização;



21



### Estilos de Administração

- A Teoria Comportamental procura demonstrar uma variedade de estilos de administração.
- Estilos de Administração**
  - Dependem de: **Convicções** dos administradores acerca do comportamento humano, dentro das organizações

↓

Moldam a condução das pessoas, a divisão do trabalho, o planeamento e a organização das atividades

- As organizações são projetadas e administradas de acordo com as **teorias administrativas**



22



### Teoria X e Teoria Y

- McGregor formulou uma nova concepção de administração, fundamentando-se no aspecto motivacional, e comparou dois estilos antagónicos de administrar:

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estilo baseado na teoria tradicional, excessivamente pragmática, mecanicista</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Teoria X</b></p>	}	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estilo baseado nas concepções modernas, a respeito do comportamento humano</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Teoria Y</b></p>
---	---	---



23



### Premissas da Concepção Tradicional de Administração: Teoria X

- O homem é primariamente motivado por incentivos económicos;
- O Homem é um agente passivo que precisa ser administrado, motivado e controlado pela organização;
- As emoções humanas não devem interferir no auto-interesse do indivíduo;
- O Homem é essencialmente preguiçoso e deve ser estimulado por incentivos externos;
- Os objetivos individuais, em geral, opõem-se aos objetivos da organização;
- O Homem é basicamente incapaz de autocontrolo e de autodisciplina;
- A natureza do Homem leva-o a resistir às mudanças e falta-lhe ambição



24



### Aspectos Básicos da Concepção Tradicional da Administração

- A Administração é responsável pela organização dos elementos da empresa produtiva;
- A Administração é um processo de dirigir os esforços das pessoas, de controlar as suas ações e modificar o seu comportamento para atender às necessidades da organização;
- A tarefa da administração é dirigir as atividades dos indivíduos;
- A empresa deve utilizar a remuneração como um meio de recompensa ou de punição.





25



### Teoria X

- Ao utilizar a Teoria X, a Administração pode aplicar duas estratégias extremas:
  - Administração pode ser "dura" ou "forte"
  - Administração pode ser "suave" ou "fraca"

⇕

- Trabalho produtivo como uma forma pouco natural de comportamento;
- Pressão ou persuasão para atingir objetivos
- A Teoria X baseia-se na motivação através da esperança contínua e de proporcionamento parcelado da satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança
- Contudo, esta concepção, através da direção e controle, é inadequada para motivar, pois as necessidades humanas não são importantes motivadoras de comportamento.





26



### Moderna Concepção da Administração: Teoria Y

- Conceitos do comportamento humano:
  - O Homem não é passivo nem contraria as necessidades da organização;
  - As pessoas têm motivação básica, potencial de desenvolvimento e padrões de comportamento compatíveis com o assumir de responsabilidades.





27



### Moderna Concepção da Administração: Teoria Y

- Nova Concepção da Administração:
  - A Administração é responsável pela organização dos elementos produtivos da empresa;
  - As pessoas, por natureza, não são passivas ou resistentes às necessidades da organização;
  - A motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidades e de dirigir o comportamento para os objetivos da organização são fatores que estão presentes nas pessoas;
  - A tarefa essencial da Administração é criar condições e métodos de operação.





28



### Caracterização do Comportamento Humano nas Organizações (Y)

- O Homem médio não tem desprazer inerente em trabalhar;
- O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de obter o esforço de alcançar os objetivos organizacionais;
- Confiar objetivos é uma função de premiar associada com o seu alcance efectivo;
- O Homem aprende, sob certas condições, a aceitar e a procurar responsabilidades;
- A capacidade de aplicar imaginação na solução de problemas organizacionais é amplamente distribuída na população;
- Na moderna vida industrial, as potencialidades intelectuais do Homem médio são apenas parcialmente utilizadas.

⇒ A concepção moderna do comportamento humano baseia-se, fundamentalmente, no autocontrole e na autodireção





29



### Aplicação da Teoria Y sob a forma de medidas inovadoras

- Descentralização e delegação;
- Ampliação do cargo e da significação do trabalho;
- Participação e administração consultiva;
- Auto-avaliação do desempenho.

- A Administração deve criar condições tais que os membros da organização possam melhor alcançar seus próprios objetivos, dirigindo seus esforços para os objetivos da organização

⇕

**Fusão entre objetivos individuais e objetivos organizacionais**





30

### Likert e os Tipos de Supervisão

Supervisores "orientados para o trabalho" (*job centered*)

↓

- Subdivisão e fragmentação do trabalho em partes componentes
- Seleção e treino das pessoas mais adequadas
- Pressão constante
- Preocupação exclusiva com o trabalho

Supervisores "orientados para o empregado" (*employee-centered*)

↓

- Ênfase dirigida para os seres humanos
- Preocupação em compreender e ajudar os subordinados
- Supervisão mais geral no trabalho
- Preocupação mais acentuada nas metas

### Algumas conclusões

- O nível de produção é frequentemente mais elevado nas unidades chefiadas por supervisores orientados para o empregado;
- Quanto maior a sensação de conflito entre supervisores e empregados menor o nível de produção.

### O Modelo de Organização (Likert)

**Variáveis Causais**

- Estrutura organizacional
- Controles
- Políticas
- Liderança

⇒

**Variáveis Intervinentes**

Atitudes, motivações e percepções de todos os membros

⇨

**Variáveis Resultantes**

- Produtividade
- Lucros
- Custos

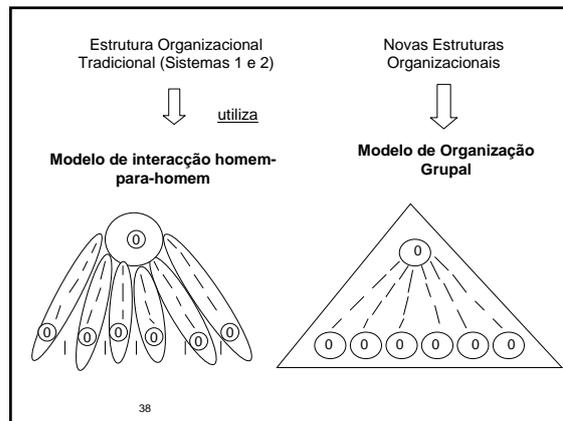
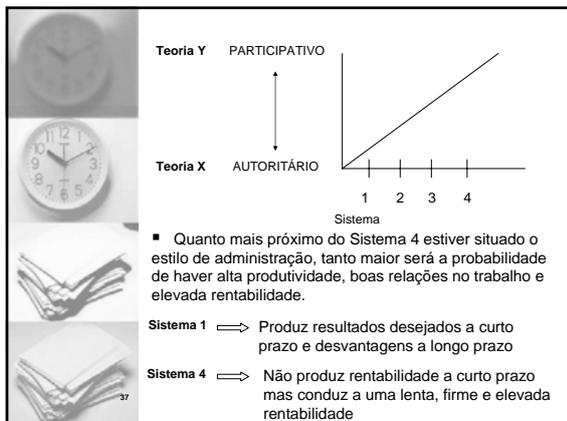
▪ As variáveis intervinientes dependem, em grande parte, das variáveis causais e têm influência nas variáveis de resultado final

### Sistemas de Administração

- Likert propõe uma classificação de sistemas administrativos, definindo quatro perfis organizacionais.
- Em função das variáveis processo decisorial, sistema de comunicação, relacionamento interpessoal e sistema de recompensas e punições, distinguem-se os seguintes sistemas administrativos:
  - Sistema 1: "Autoritário Coercitivo"** (ou Autoritário Explorador)
  - Sistema 2: "Autoritário Benevolente"** (ou Autoritário Paternalista)
  - Sistema 3: "Consultivo"**
  - Sistema 4: "Participativo"** (ou Participação por Grupos)

Sistemas de Administração				
Variáveis principais	Autoritário-Coercitivo	Autoritário-Benevolente	Consultivo	Participativo
<b>Processo Decisorial</b>	Totalmente centralizado na cúpula	Centralizado na cúpula mas permitindo diminuta delegação de carácter rotineiro	Consulta aos níveis inferiores, permitindo participação e delegação	Totalmente delegado e descentralizado. Nível institucional define políticas e controla resultados
<b>Sistema de Comunicações</b>	Bastante precário. Apenas comunicações verticais descendentes carregando ordens	Relativamente precário, prevalecendo comunicações descendentes sobre os ascendentes	Procura-se facilitar o fluxo no sentido vertical (descendente e ascendente) e horizontal	Sistemas de comunicação eficientes são fundamentais para o sucesso da empresa

Sistemas de Administração				
Variáveis principais	Autoritário-Coercitivo	Autoritário-Benevolente	Consultivo	Participativo
<b>Relações Interpessoais</b>	Provocam desconfiança. Organização informal é vedada e considerada prejudicial. Cargos e tarefas confinam as pessoas	São toleradas, com certa condescendência. Organização informal incipiente e considerada como uma ameaça à empresa	Certa confiança nas pessoas e nas suas relações. A empresa procura facilitar o desenvolvimento de uma organização informal sadia	Trabalho realizado em equipas. Formação de grupos torna-se importante. Confiança mútua, participação e envolvimento grupal intensos
<b>Sistemas de Recompensas e Punições</b>	Ênfase em punições e medidas disciplinares. Obediência estrita aos regulamentos internos. Raras recompensas (de cunho estritamente salarial)	Ênfase em punições e medidas disciplinares mas com menor arbitrariedade. Recompensas salariais mais frequentes. Recompensas sociais são raras	Ênfase nas recompensas materiais (principalmente salariais). Recompensas sociais ocasionais. Raras punições ou castigos.	Ênfase nas recompensas sociais. Recompensas materiais e salariais frequentes. Punições são raras e, quando ocorrem, são definidas pelos grupos.



- ### Princípios Básicos do Sistema 4
- Utilização de *princípios e técnicas de motivação*, em vez da dialética tradicional de *recompensas e punições*;
  - Composição de *grupos de trabalho* altamente motivados, estreitamente entrelaçados e capazes de se empenharem totalmente para alcançar os objetivos empresariais. A competência técnica não deve ser esquecida. O papel dos *elos de vinculação superposta* é fundamental;
  - Adoção dos *princípios de relações de apoio*: a administração adota metas de elevado desempenho para si própria e para todos os empregados, e estabelece os meios mais adequados para atingi-las. Essas metas de eficiência e produtividade podem ser melhor alcançadas através de um sistema de administração que permita condições de satisfazer também aos objetivos individuais dos empregados.

- ### O Processo Decisório
- A Organização como um sistema de decisões:**
- A organização é um sistema de decisões no qual o indivíduo participa enquanto agente racional e consciente;
  - As teorias anteriores omitiram os aspectos subjetivos e a decisão centrando-se na ação e nos aspectos objetivos, originando erros na análise do comportamento dos indivíduos;
  - Segundo a perspectiva comportamentalista, é preciso ter em conta os processos de percepção e raciocínio, já que o indivíduo decide em função da sua percepção da situação

- ### Teoria da Decisão
- Há dois tipos de decisão: a normativa e a descritiva;
  - A decisão envolve seis elementos: o decisor; os objetivos ou fins; o sistema de preferências ou valores; as estratégias do decisor; os estados da natureza; as consequências;
  - Dewey apontou quatro estágios no processo de solução de problemas: percepção das pressões; análise do problema; procura de soluções; análise das consequências e escolha de uma das soluções;
  - Os behavioristas introduziram quatro elementos que condicionam este processo: natureza do problema; contexto organizacional; personalidade do decisor; limites cognitivos dos indivíduos

- ### Teoria da Decisão
- Herbert Simon explicitou diferentes tipos de racionalidade em contexto organizacional: a objetiva; a subjetiva; a consciente; a deliberada; a organizada; a pessoal.
  - Simon propõe o estudo psicológico das decisões com base em diversos critérios e pressupostos:
    - O comportamento de um indivíduo raramente apresenta elevada racionalidade objetiva;
    - Não há decisões perfeitas;
    - Há uma hierarquia de decisões;
    - Há uma relatividade das decisões;
    - A escolha de uma alternativa implica a renúncia de determinados fins;
    - A atividade administrativa é uma atividade grupal;
    - Os processos administrativos são basicamente processos decisórios;






### O Homem Administrativo

- Em contraponto ao "homem econômico" e ao "homem social", o comportamentalismo foca o "homem administrativo", que não procura a melhor maneira, o ótimo, mas a maneira satisfatória;
- O máximo do homem administrativo é relativo, contingencial e envolve elementos subjetivos;
- Segundo **Etzioni**, as organizações tendem a tornar-se racionalmente insatisfeitas, buscando o seu permanente aperfeiçoamento

43






### Conflito entre objetivos Organizacionais e Individuais

- Tema amplamente debatido pelos behavioristas; na sua decorrência, **Chester Barnard** distinguiu os conceitos de eficiência e eficácia;
- É importante distinguir "conflito" de problema ou dilema;
- Sofer** apontou um conjunto de causas dos conflitos entre administração e empregados, envolvendo aspectos sociais, psicológicos, culturais, etc.;
- Chris Argyris** afirma a inevitabilidade do conflito entre o indivíduo e a organização e sublinha a importância da maturidade dos indivíduos;
- Para este autor, há um processo contínuo que leva os indivíduos do estado da imaturidade para o estado maduro, embora poucos consigam tornar-se plenamente maduros;

44






### Conflito entre objetivos Organizacionais e Individuais

- O controle organizacional clássico favorece o conflito;
- A reação dos indivíduos maduros ao conflito prejudica tanto a eficiência como a eficácia na organização;
- Para **Argyris**, a integração entre necessidades individuais e os requisitos de produção de uma organização favorece a produtividade;
- Há poucas variações no comportamento dos indivíduos em contexto organizacional;
- Chris Argyris** conclui que o estudo das organizações exige um modelo híbrido, envolvendo níveis psicológicos e sociológicos de análise.

45






### Apreciação crítica da teoria

- Natureza descritiva e não prescritiva (explica e descreve características do comportamento organizacional, mas não constrói modelos e princípios de aplicação prática)
- Transferência de ênfase dos aspectos estruturais e estáticos da organização (abordagem estrutural) para os aspectos comportamentais e dinâmicos

46