

Teoria Comportamental da Administração (Teoria Behaviorista)

A Teoria Comportamental marca a mais profunda influência das ciências do comportamento na administração, e o abandono das posições prescritivas e normativas das teorias anteriores. A preocupação com a estrutura se deslocou para a preocupação com o processo e a dinâmica organizacional.

Para muitos, representa a aplicação da Psicologia Organizacional à Administração. Surgiu em 1947 nos Estados Unidos, dentro de uma fundamentação amplamente democrática.

Um dos temas fundamentais foi a motivação Humana, onde surgiram novas proposições que revolucionaram a Teoria Administrativa.

A partir dos trabalhos de dinâmica de grupo desenvolvidos por Kurt Lewin, 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), culminando com a publicação do livro de Herbert Simon (Administrative Behavior), sobre o comportamento administrativo, uma nova configuração passa a dominar a teoria administrativa. 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 os 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. O administrador precisa conhecer mecanismos motivacionais para poder dirigir adequadamente as pessoas.

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

Abordagem 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.

Os principais vultos da Teoria Comportamental: Kurt Lewin (1890-1947), Douglas McGregor, Herbert Simon, Rensis Likert, Chris Argyris, J.G.March.

Origem:

As origens da Teoria Comportamental da Administração são as seguintes:

1. A oposição ferrenha da Teoria das Relações Humanas (com sua profunda ênfase nas pessoas) em relação à Teoria Clássica (com sua profunda ênfase nas tarefas e na estrutura organizacional), caminhou lentamente para um segundo estágio: a Teoria Comportamental. Esta passou a representar uma nova tentativa de síntese da teoria da organização formal com o enfoque das relações humanas.

2. A Teoria Comportamental é, no fundo, um desdobramento da Teoria das Relações Humanas, com a qual compartilha alguns conceitos fundamentais, utilizando-os como pontos de partida ou de referência e reformulando-os profundamente. Também rejeita as concepções ingênuas e românticas da Teoria das Relações Humanas.

3. A Teoria Comportamental critica severamente a Teoria Clássica, a teoria da organização formal, os princípios gerais de administração, o conceito de autoridade formal, bem como a posição rígida e mecanicista dos autores clássicos.

4. Com a Teoria Comportamental deu-se a incorporação da Sociologia da Burocracia, ampliando o campo da teoria administrativa. Também com relação à Teoria da Burocracia, a Teoria Comportamental mostra-se muito crítica, principalmente no que se refere ao "modelo de máquina" que aquela adota como representativo da organização.

5. Em 1947 surge nos Estados Unidos um livro que marca o início da Teoria Comportamental na administração: *O Comportamento Administrativo*, de Herbert A. Simon. Este livro, que alcançou grande repercussão, constitui um ataque indiscriminado aos princípios da Teoria Clássica e a aceitação - com os devidos reparos e correções - das principais idéias da Teoria das Relações Humanas. O livro constitui também o início da chamada Teoria das Decisões.

Assim, a Teoria Comportamental surge no final da década de 40 com uma redefinição total de conceitos administrativos: ao criticar as teorias anteriores, o behaviorismo na Administração não somente re-escalona as abordagens, mas principalmente amplia o seu conteúdo e diversifica a sua natureza.

Para explicar o comportamento organizacional, a Teoria Comportamental fundamenta-se no comportamento individual das pessoas. Para poder explicar como as pessoas se comportam, torna-se necessário o estudo da motivação humana. Assim, um dos temas fundamentais da Teoria Comportamental da Administração é a motivação humana, campo no qual a teoria administrativa recebeu volumosa contribuição.

Novas Proposições sobre a Motivação Humana

No decorrer da Teoria das Relações Humanas, verificamos que o homem é considerado um animal complexo; dotado de necessidades complexas e diferenciadas. Essas necessidades orientam e dinamizam o comportamento humano em direção a certos objetivos pessoais. Assim que uma necessidade é satisfeita, logo surge outra em seu lugar, dentro de um processo contínuo que não tem fim, desde o nascimento até a morte das pessoas. 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 e, com isso, conquistar a adesão dos que nela trabalham.

Necessidades de Maslow

Maslow, 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)



Necessidades fisiológicas: constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de vital importância. Neste nível estão as necessidades de alimentação, de repouso, de abrigo, de sexo, etc. As necessidades fisiológicas estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie. São necessidades instintivas, que já nascem com o indivíduo. São as mais prementes de todas as necessidades humanas: quando alguma dessas necessidades não está satisfeita, ela domina fortemente a direção do comportamento. Uma pessoa com o estômago vazio não tem outra preocupação maior do que se alimentar. Porém, quando come regularmente e de maneira adequada, a fome deixa de ser uma motivação importante. Maslow acreditava, e a pesquisa confirma, que uma falta de, por exemplo, vitamina C, provocará um desejo por coisas específicas que forneceram vitamina C no passado – por exemplo, suco de laranja. Quando todas as necessidades humanas estão insatisfeitas, a maior motivação será a satisfação das necessidades fisiológicas, e o comportamento do indivíduo tem a finalidade de encontrar alívio da pressão que essas necessidades produzem sobre o organismo. (alimento, repouso, sexo...)

Necessidades de segurança: constituem o segundo nível das necessidades humanas. São as necessidades de segurança ou de estabilidade, a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo. Surgem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. Quando o indivíduo é dominado por necessidades de segurança, o seu organismo se orienta fortemente para a procura de satisfação dessa necessidade. As necessidades de segurança têm grande importância no comportamento humano, uma vez que todo empregado está sempre em uma relação de dependência com a empresa, na qual ações administrativas arbitrárias podem provocar incerteza ou insegurança no empregado, quanto à sua permanência no emprego. Se essas ações ou decisões refletem discriminação ou favoritismo ou alguma política administrativa imprevisível, podem tornar-se poderosos ativadores de insegurança em todos os níveis hierárquicos da empresa. Esse grupo de necessidades se manifesta no desejo de ter um lar seguro, um emprego, um plano de saúde, um plano de aposentadoria, e assim por diante.

Necessidades Sociais: surgem no comportamento, quando as necessidades inferiores (fisiológicas e de segurança) encontram-se relativamente satisfeitas. Você se torna gradualmente mais sensível à solidão e às ansiedades sociais. Em nossa sociedade, a frustração das necessidades de amor e de afeição conduz à falta de adaptação social e à solidão. Dentre as necessidades sociais estão: a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor. Quando as necessidades sociais não estão suficientemente satisfeitas, o indivíduo torna-se resistente, antagônico e até hostil com relação às pessoas que o cercam.

Necessidade de estima: são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Envolvem a auto-apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status, prestígio e consideração, de confiança perante o mundo, independência e autonomia. A satisfação dessas necessidades conduz a sentimentos de autoconfiança, de valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade. A sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo que, por sua vez, podem levar ao desânimo ou a atividades compensatórias. (orgulho, auto-respeito, progresso, confiança, necessidades de status, reconhecimento, apreciação, admiração pelos

outros...). A falta de satisfação dessas necessidades são o que geram a baixa autoestima e os complexos de inferioridade. Maslow percebeu que Adler tinha encontrado algo importante em suas pesquisas, quando propôs que a falta de satisfação dessas necessidades eram as raízes de muitos, senão da maioria, de nossos problemas psicológicos.

Necessidade de autorrealização: 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 o autodesenvolvimento contínuo. Essa tendência geralmente se expressa através do impulso de a pessoa tomar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser. As necessidades desse nível não se referem à busca de equilíbrio ou homeostase. Uma vez que essas necessidades são acionadas, elas continuam a ser sentidas indefinidamente, e não há como atendê-las plenamente. É como se elas se tornassem mais fortes quanto mais você tenta alimentá-las. Elas se referem ao contínuo desejo de desenvolver potencialidades, de "ser tudo que você pode ser". Elas o impelem a se tornar o mais completo "você" que só você pode ser. Daí o termo auto-realização.

Enfim, essas necessidades tomam formas e expressões que variam enormemente de pessoa para pessoa. Sua intensidade ou manifestação também é extremamente variada, obedecendo às diferenças individuais entre as pessoas. (autorrealização, autodesenvolvimento e autossatisfação)

A teoria da hierarquia de necessidades de Maslow pressupõe os seguintes aspectos:

1. Somente quando um nível inferior de necessidades está satisfeito ou adequadamente atendido é que o nível imediatamente mais elevado surge no comportamento. Em outros termos, quando uma necessidade de nível mais baixo é atendida, ela deixa de ser motivadora, dando oportunidade para que um nível mais elevado possa se desenvolver.

2. Nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo da pirâmide de necessidades. Algumas pessoas - graças às circunstâncias de vida - chegam a se preocupar fortemente com necessidades de autorrealização; outras estacionam nas necessidades de estima; outras ainda nas necessidades sociais, enquanto muitas outras ficam ocupadas exclusivamente com necessidades de segurança e fisiológicas, sem que consigam satisfazê-las adequadamente. São os chamados "excluídos".

3. Quando as necessidades mais baixas estão razoavelmente satisfeitas, as necessidades localizadas nos níveis mais elevados começam a dominar o comportamento. Contudo, quando alguma necessidade de nível mais baixo deixa de ser satisfeita, ela volta a predominar no comportamento, enquanto gerar tensão no organismo. A necessidade mais importante ou mais premente monopoliza o indivíduo automaticamente a organizar a mobilização das diversas faculdades do organismo para atendê-la.

4. Cada pessoa possui sempre mais de uma motivação. Todos os níveis atuam conjuntamente no organismo, dominando as necessidades mais elevadas sobre as mais baixas, desde que estas estejam suficientemente satisfeitas ou atendidas. Toda necessidade está intimamente relacionada com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades. Seu efeito sobre o organismo é sempre global e conjunto e nunca isolado.

5. Qualquer comportamento motivado é como um canal pelo qual muitas necessidades fundamentais podem ser expressas, ou satisfeitas conjuntamente.

6. Qualquer frustração ou possibilidade de frustração da satisfação de certas necessidades passa a ser considerada ameaça psicológica. Essa ameaça é que produz as reações gerais de emergência no comportamento humano.

Várias pesquisas não chegaram a confirmar cientificamente a teoria de Maslow e algumas delas até mesmo a invalidaram. Contudo, a teoria de Maslow é suficientemente bem estruturada para poder oferecer um esquema orientador e útil para a ação do dirigente empresarial.

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 psicológico e social. São as necessidades que motivam o comportamento, dando-lhe direção e conteúdo.

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 o trabalho é planejado, organizado e tem suas atividades divididas.

Teoria X e Teoria Y

McGregor, 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 denomina Teoria Y).

Teoria X – (McGregor)

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 McGregor, 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 - (McGregor)

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

- . 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

Pressuposições da Teoria Y

- . 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 auto dirigidas.
- . 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 modismo: a Teoria Z.

A Teoria Z enfatiza que o sucesso das administrações está ligado à motivação humana e não simplesmente na tecnologia dos processos produtivos. As máquinas são ferramentas sofisticadas a serviço do homem precisando sempre de aperfeiçoamentos do próprio homem.

A Teoria Z coloca o homem frente a frente à porta que ele sempre quis abrir e passar. Vejamos alguns aspectos:

- o homem quer participar, o maior patrimônio é o próprio homem;
- o homem é criativo;
- o homem quer ser original;
- o homem quer liberdade;
- o homem quer ter iniciativa;
- o homem é responsável;
- o homem quer estabilidade;
- o homem busca uma qualidade de vida melhor sempre;
- o homem está sempre insatisfeito;
- o homem não é individualista;
- a coerência e a estabilidade do grupo é a segurança do indivíduo.

Estes conceitos hoje difundidos pela "Teoria Z", são tirados do dia a dia das organizações orientais e também já dos ocidentais, e o resultado é a conquista de estabilidade

no emprego, remuneração mais condizente, satisfação de participação nos problemas e sucesso das organizações.

Na Teoria Z, o conceito de hierarquia de linha não foi esquecido, porém já não representa tanto peso na balança da administração. Qualquer empregado, ou melhor, um grupo de empregados se reúne e questiona: os métodos, os processos, as rotinas, os obstáculos, os custos, etc. e sugere mudanças, mudanças estas que racionalizam a vida comum do dia a dia; a melhoria individual das partes melhora o todo.

A Teoria Z nasceu no Oriente, mas isto não é uma experiência doméstica e localizada, já temos suficientes informações que esta teoria tem caráter mundial, as aspirações humanas são universais independentemente da localização geográfica e/ou cultura.

A Teoria Z 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 se desenvolver 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 nenhuma 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 alvos 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 curso da 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.

Atualmente, a característica mais conhecida das organizações japonesas é a participação na tomada de decisões. Na organização típica americana, o chefe do departamento, o administrador de divisão e o presidente, acham cada um por si, "que a responsabilidade dos outros cessa ali", que somente eles devem assumir a responsabilidade de tomar as decisões. Recentemente, algumas organizações adotaram explicitamente formas de participação nas decisões em que todos os membros de um departamento chegam a um consenso sobre a decisão a ser adotada. A tomada de decisão por consenso tem sido objeto de uma grande quantidade de pesquisas na Europa e nos Estados Unidos nos últimos 20 anos, e os dados sugerem nitidamente que uma abordagem de consenso produz decisões mais criativas e uma implantação mais efetiva do que a tomada de decisão individual.

A decisão participativa do estilo ocidental é hoje um processo bastante generalizado. Geralmente, um pequeno grupo de, no máximo, 8 ou 10 pessoas se reúne ao redor de uma mesa, discute o problema e sugere soluções alternativas. Durante este processo, o grupo deve ter um ou mais líderes especializados em dirigir confrontos entre pessoas, de modo que as discordâncias subjacentes podem ser tratadas construtivamente. Pode-se dizer que o grupo atingiu consenso quando finalmente concorda com uma única alternativa e cada membro pode dizer honestamente ao outro, 3 coisas:

1. Acredito que você compreendeu meu ponto de vista.
2. Acredito que compreendo seu ponto de vista.
3. Quer eu prefira ou não esta decisão, eu a apoiarei, porque ela foi alcançada de um modo aberto e justo.

Pelo menos alguns administradores adotam instintivamente esta abordagem em cada empresa, escritório do governo ou encontro de igreja, mas não é o que acontece com a grande maioria. Algumas empresas instituíram oficialmente esta abordagem consensual para tudo, pelo fato de ser mais eficiente, em muitos casos, do que a tomada de decisão individual. Todavia o que ocorre em uma organização japonesa é de muito mais alcance e sutileza até mesmo do que esta abordagem participativa.

Quando é preciso tomar uma decisão importante em uma organização japonesa, todos os que sentirão o seu efeito estarão envolvidos no processo de decisão. No caso de uma decisão sobre onde localizar uma nova fábrica, sobre mudar ou não um processo de produção, ou algum outro evento de importância, freqüentemente haverá 60 a 80 pessoas diretamente envolvidas na tomada de decisão. Uma equipe de 3 receberá a missão de falar a todas as 60 ou 80 pessoas e, cada vez que surgir uma modificação significativa, será necessário entrar em contato com todas elas novamente. A equipe repetirá este processo até que seja alcançado um verdadeiro consenso. Tomar uma decisão desta maneira leva muito tempo, mas, uma vez que se chega a ela, todos os afetados por ela têm a probabilidade de apoiá-la. Compreensão e apoio podem substituir o verdadeiro conteúdo da decisão, já que as 5 ou 6 alternativas concorrentes podem ser igualmente boas ou más. O importante não é a decisão em si, mas o quanto as pessoas estão comprometidas e informadas.

As melhores decisões podem dar errado, assim como as piores podem funcionar muito bem.

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 opere 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 acreditar que seus esforços pessoais ultrapassam as satisfações, ele se tornará propenso a abandonar a organização, se possível.