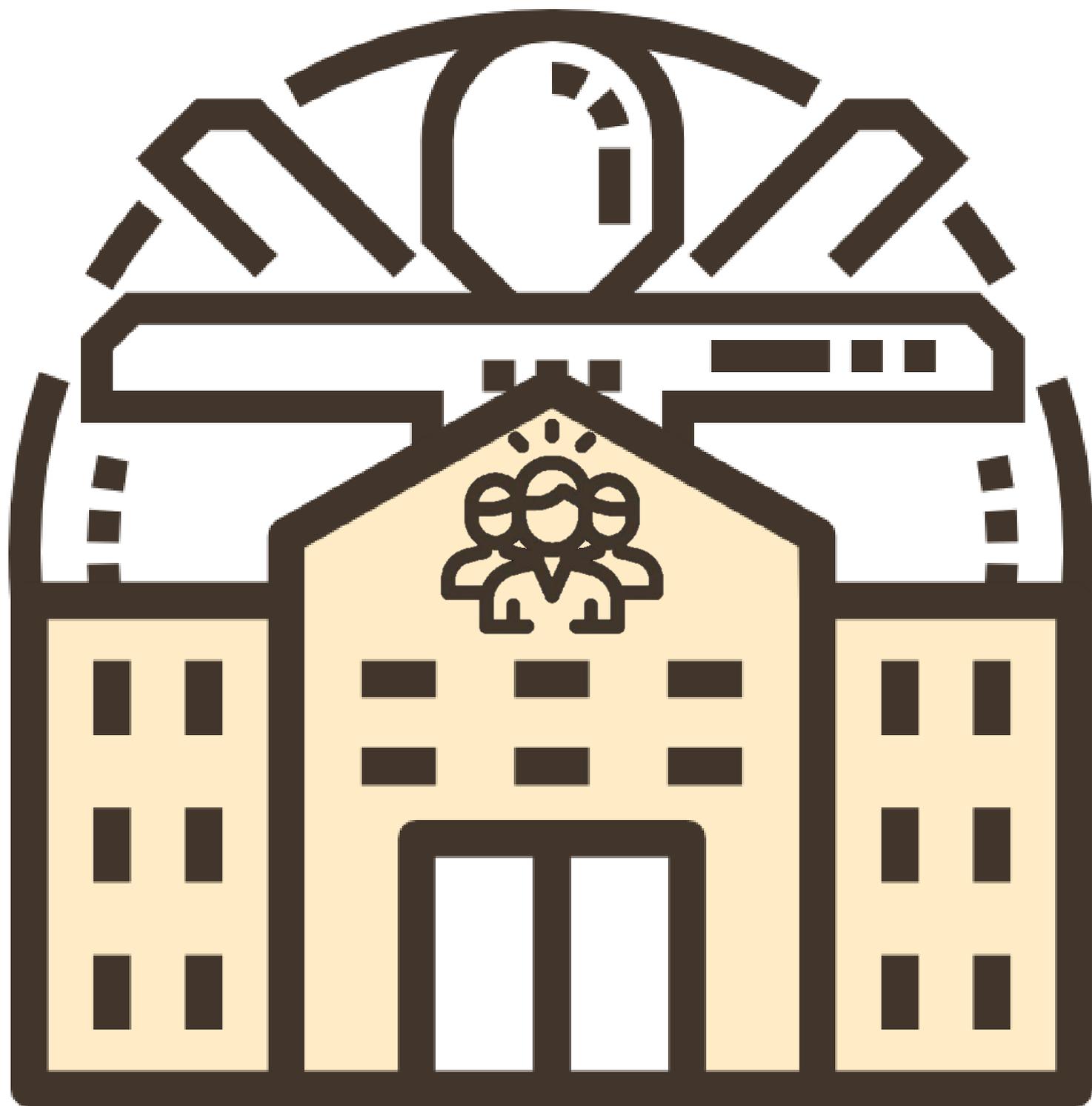


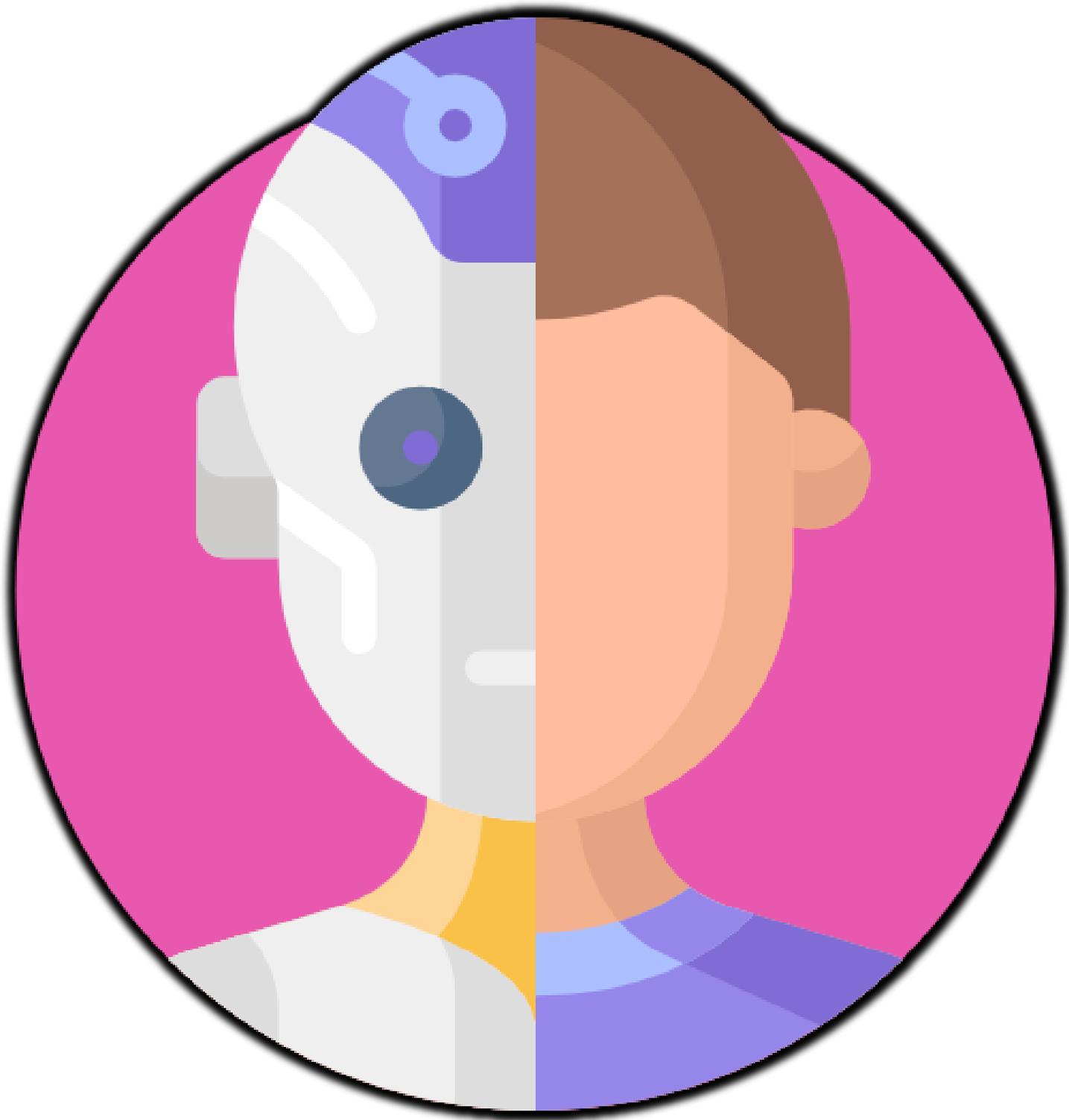
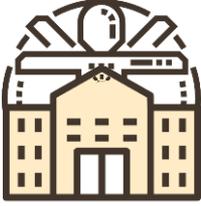


RESUMÃO ADMINISTRAÇÃO GERAL



**ESCOLA DAS
RELAÇÕES HUMANAS**

ORIGEM

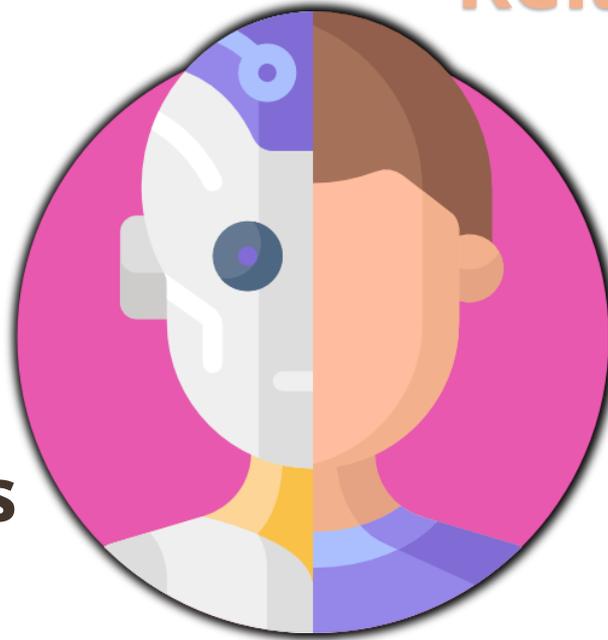




ORIGEM

Teoria Clássica

Trata o funcionário como uma engrenagem que segue ordens sem questionar.

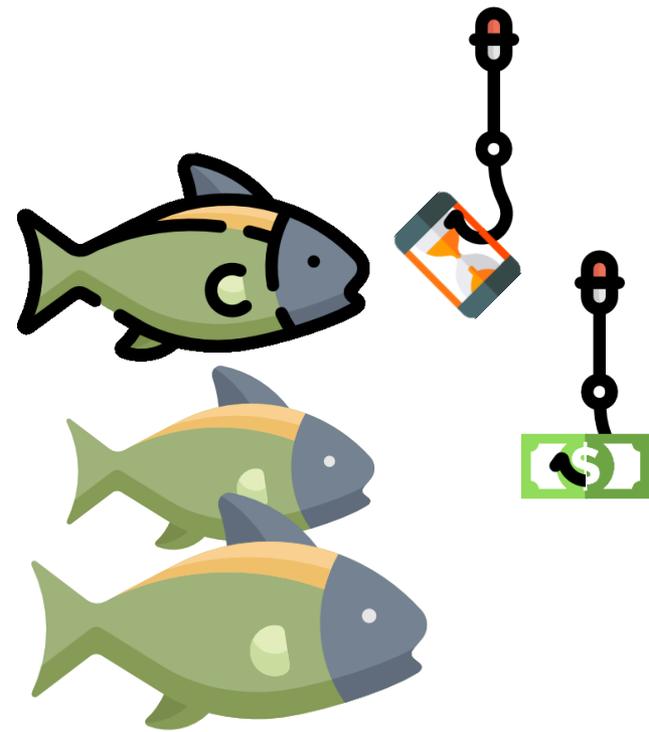


Escola das Relações Humanas

Acredita que a satisfação humana é um fator decisivo para elevar a produtividade.

Na escola das relações humanas, questões como sentimentos, atitudes e relações interpessoais passaram a ter foco por ter uma relação direta com o atingimento dos objetivos pretendidos pela organização.

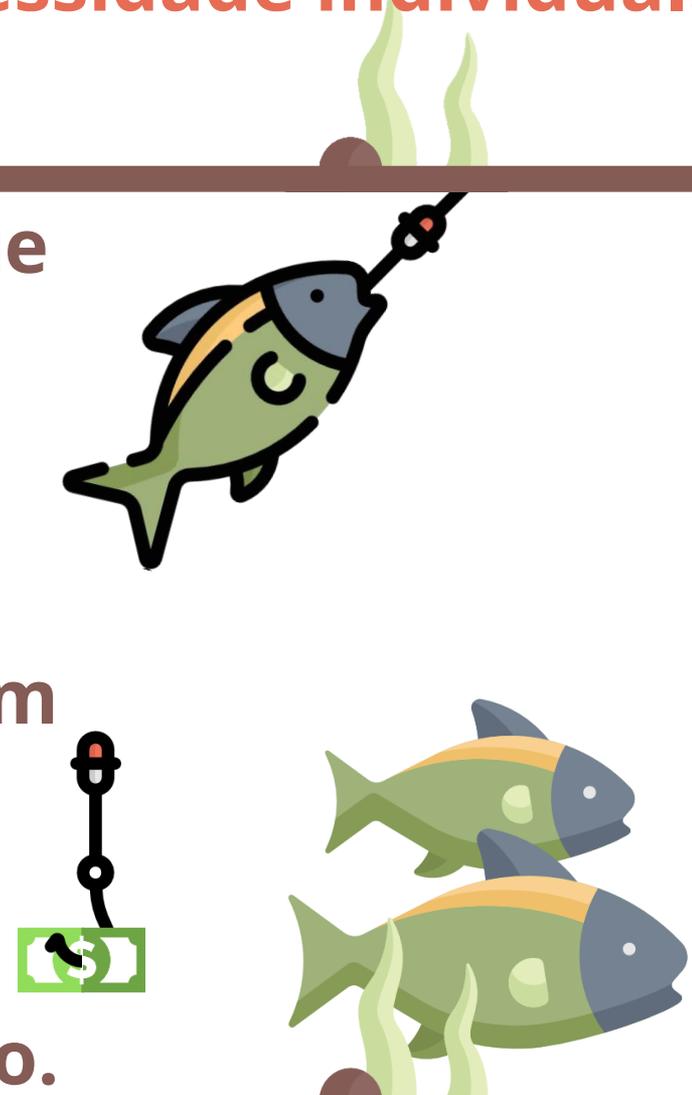
O que motiva alguém?



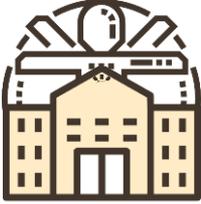
O estudo das relações humanas, feito por **Elton Mayo**, levou ao entendimento de que as pessoas precisam de estímulos e influências. A motivação é algo íntimo e pessoal, provocada por alguma **necessidade individual**.

Sendo assim, considerando o que é a motivação, isso leva as empresas a **criar ferramentas para estimular e influenciar os trabalhadores**, levando-os a ações que os motivem e os façam **atingir uma satisfação**.

Percebeu-se também que o salário não era mais um fator determinante para o funcionário.



Como isso foi descoberto?



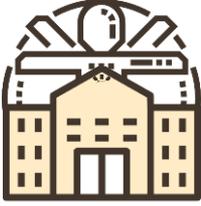
A princípio, **Elton Mayo** fez várias experiências para saber se detalhes no ambiente (como iluminação) ou nas condições de trabalho (como salário, supervisão do chefe, metas, etc.) influenciavam no dia-a-dia do trabalhador



Porém acabaram descobrindo duas coisas:

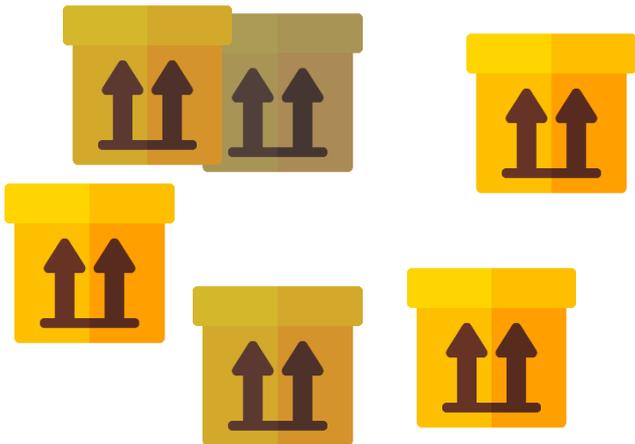
- Que **fatores psicológicos** afetam mais os trabalhadores que fatores “reais”.
- E que existem **grupos formais** e **grupos informais**.



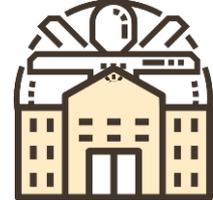


O que são fatores psicológicos ? [1]

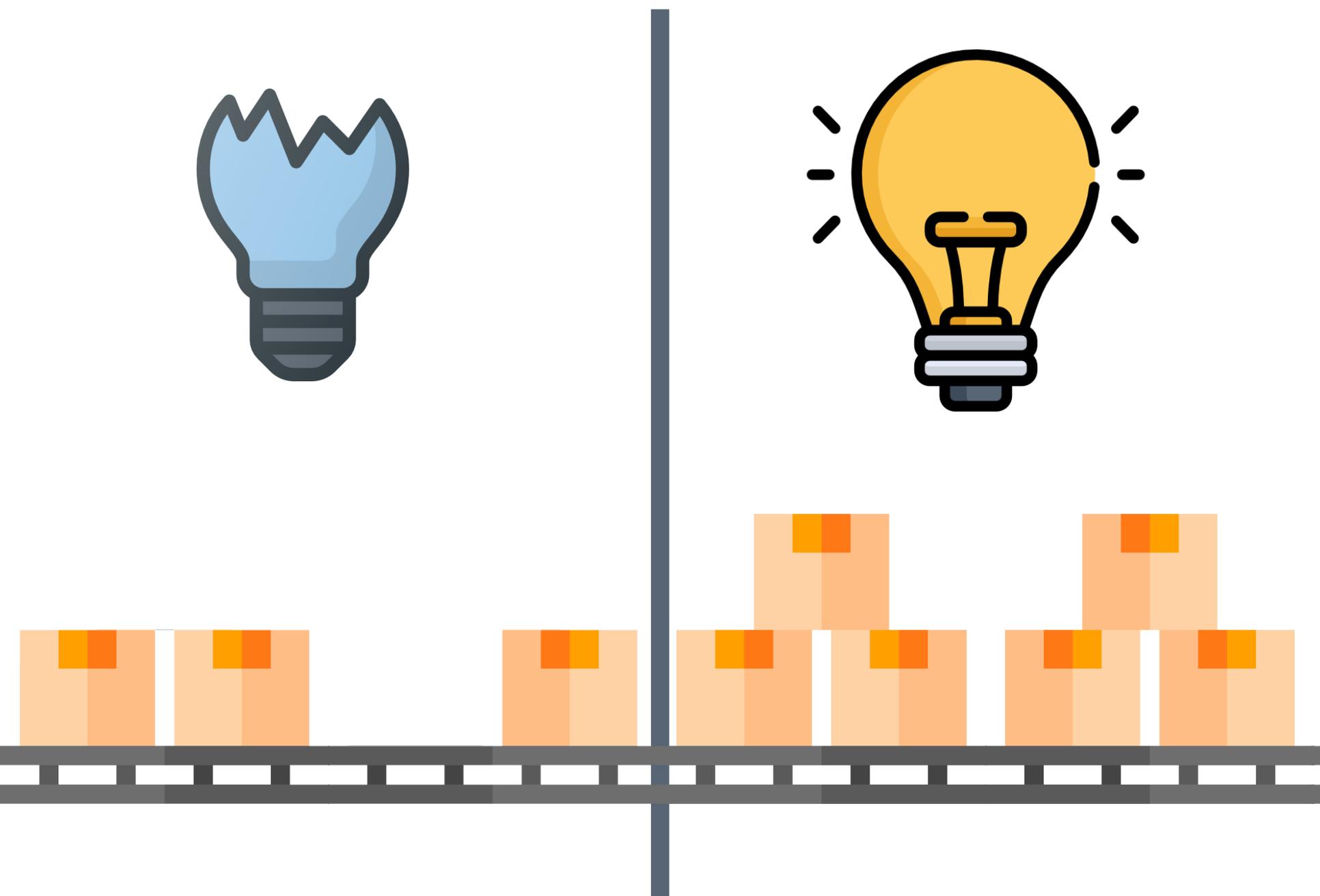
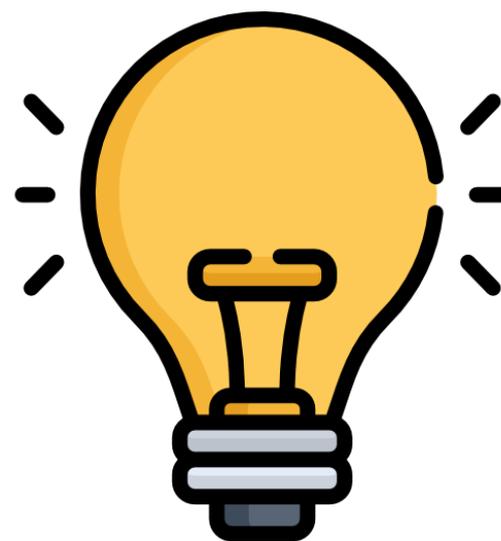
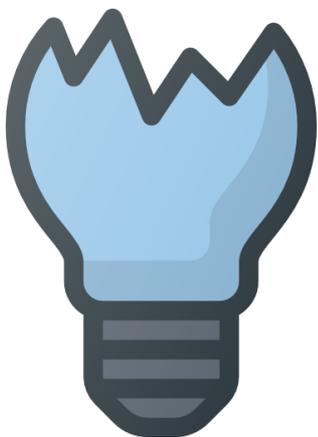
Descobriram, por exemplo, que quando os trabalhadores trabalhavam sem a presença do supervisor, a produtividade aumentava.



O que são fatores psicológicos ? [2]



Descobriram também que quem trabalhava com uma iluminação fraca, trabalhava menos. E quem trabalhava em um local bem iluminado, trabalhava mais e melhor.



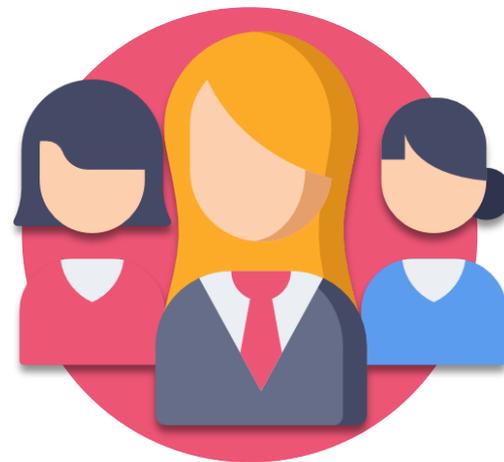
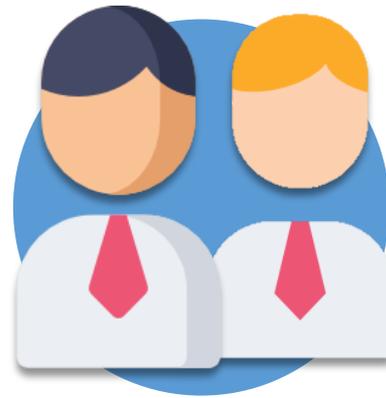
O que são grupos formais e grupos informais?



Grupos Formais são grupos formalizados pela empresa, ou seja, que são definidos pela estrutura da organização. Ex: Abaixo vemos o chefe e seus funcionários.



Grupos Informais são grupos formados voluntariamente, seja por afinidade ou união entre colegas.



Por que eu devo saber disso?



Aprendemos algumas coisas com essas experiências:



- As pessoas, como **seres sociais** que são, não agem sozinha, mas como um grupo;

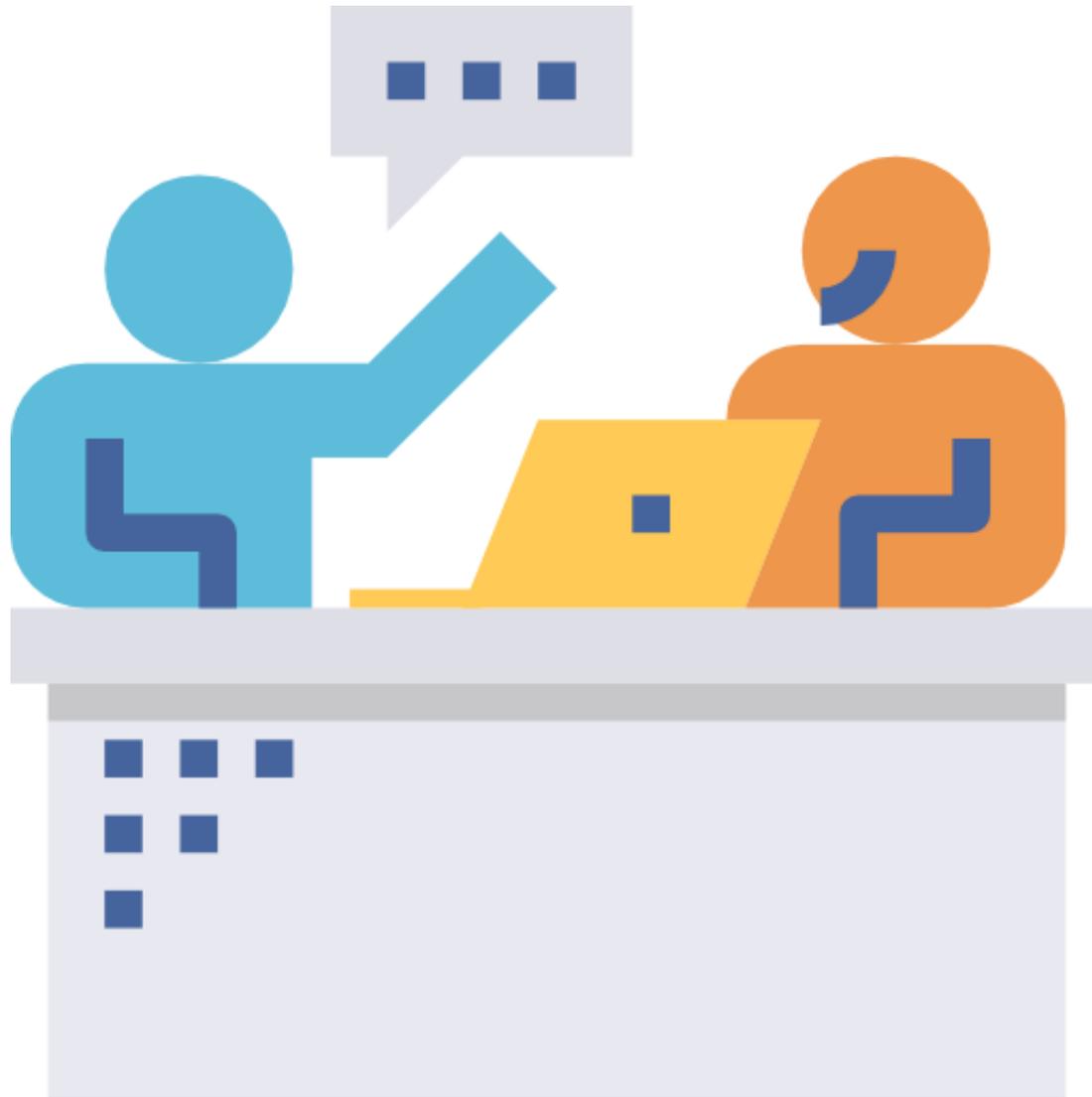
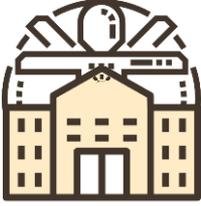


- O nível de produção é resultado da **integração social** do indivíduo. Afinal, o trabalho é uma atividade grupal e pessoas pouco integradas no grupo tendem a trabalhar menos e serem mais infelizes no trabalho;



- É necessário uma **ênfase nos aspectos emocionais**. As pessoas tem a necessidade de estar junto e de **ser reconhecida**.

Por que eu devo saber disso?



**Entender isso é a diferença
entre confusão e cooperação.**

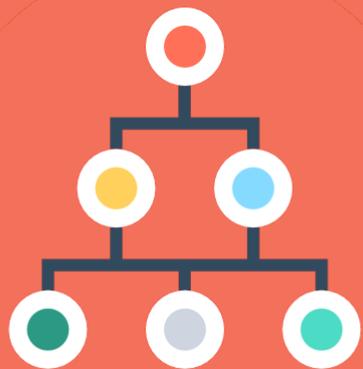


TEORIA ESTRUTURALISTA

A grosso modo, a Teoria Estruturalista é uma mistura da Teoria da Burocracia com a Teoria das Relações Humanas.



Ela visualiza a organização como uma unidade social grande e complexa, tendo ênfase nesses três conjuntos:



Estrutura

Além do sistema organizacional da Teoria da Burocracia, reconhece a organização formal e informal.



Pessoas

Encoraja Recompensas materiais e sociais para os funcionários.



Ambiente

Reconhecem os conflitos organizacionais, ditos como inevitáveis, e que isso gera inovação.

Assim como outras teorias, ela parte por lados mais filosóficos.



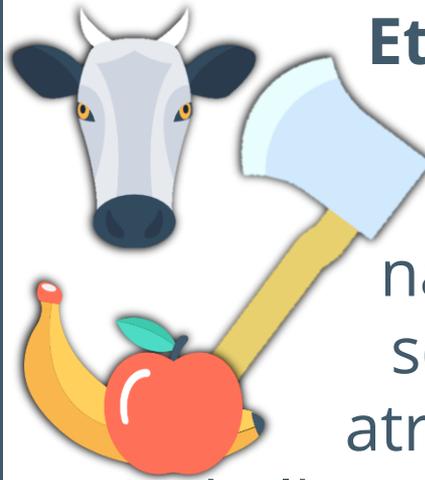
Sendo assim, ela percebe que a humanidade e as organizações passaram todas por 4 etapas:

Etapa da Natureza



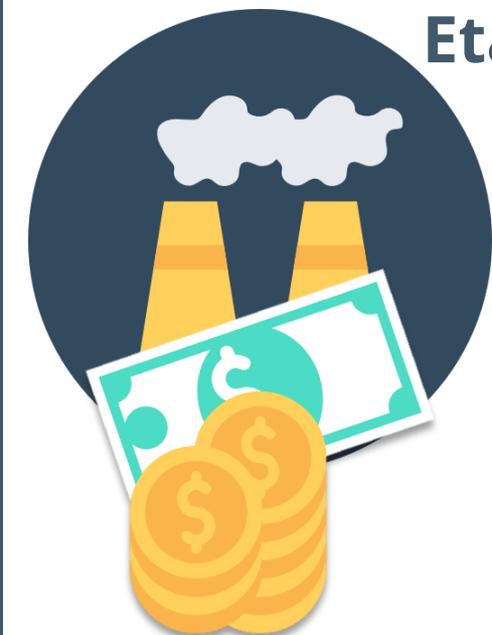
Os elementos da natureza são a única fonte de Subsistência. Todo o resto é irrelevante.

Etapa do Trabalho



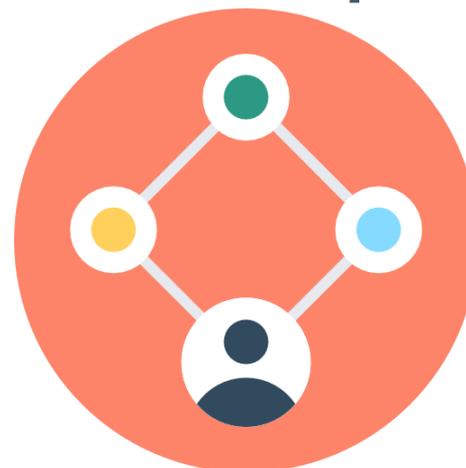
Elementos da natureza passam a ser transformados através do trabalho. O trabalho condiciona formas de organização na sociedade.

Etapa do Capital



O capital domina sobre o trabalho e a natureza.

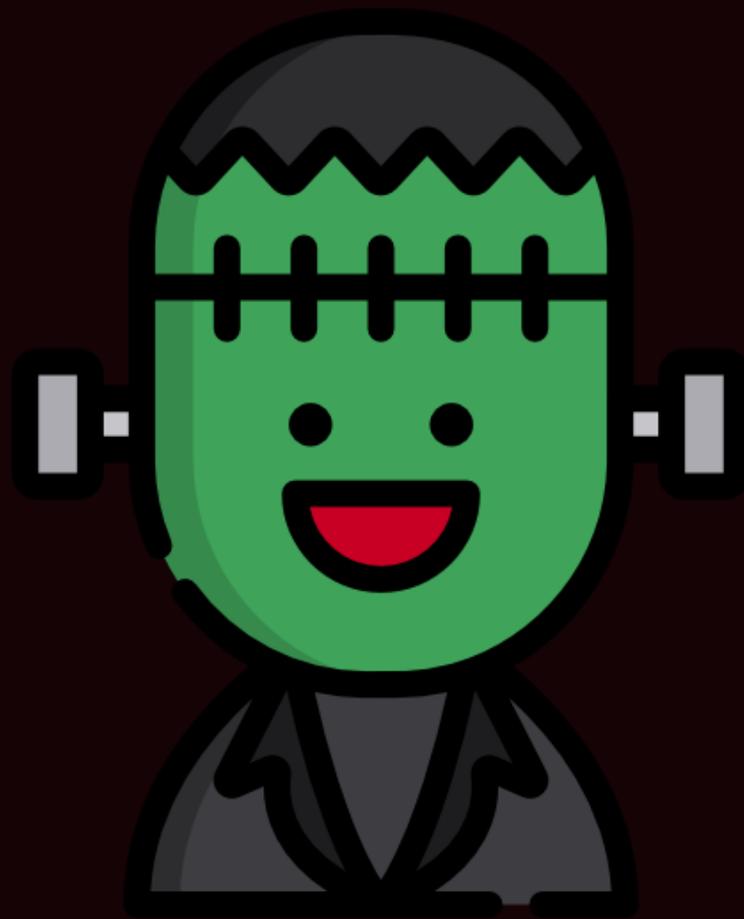
Etapa da Organização



A natureza, o trabalho, e o capital obedecem à organização.



TEORIA NEOCLÁSSICA



A Teoria Neoclássica é um **Monstro de Frankenstein** feito com teorias anteriores. Criado em 1950, ela agrega as **melhores partes** e atualizando as arcaicas. Este conceito foi chamado de **Ecletismo**.



A Teoria Neoclássica pensa no **meios** de se adquirir eficiência,



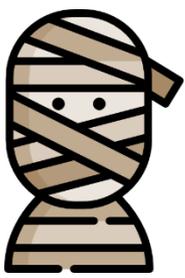
ao mesmo tempo em que enfatiza os **fins** na busca da eficácia.



E para isso ela usa dos termos **Reafirmação dos postulados clássicos** (reafirma conceitos já usados, porém dando uma roupagem nova), **Ênfase nos objetivos e resultados** e **Ecletismo** (que é uma soma de teses variadas. Pense em “Eclético”).

Os conceitos* da **Teoria das Relações Humanas** e da **Teoria Behaviorista** **Teoria** são primariamente usados como **meios**, e as técnicas da **Administração por Objetivos (APO)** são usadas como **fins** na busca de eficiência.

*Obs: A Teoria Burocrática, Teoria Estruturalista, Teoria Matemática e Teoria dos Sistemas também são usadas.



Peter Drucker, criador da Teoria, afirmava que os problemas administrativos eram semelhantes mesmo que as organizações fossem diferentes e por isso era necessário buscar soluções administrativas mais práticas.

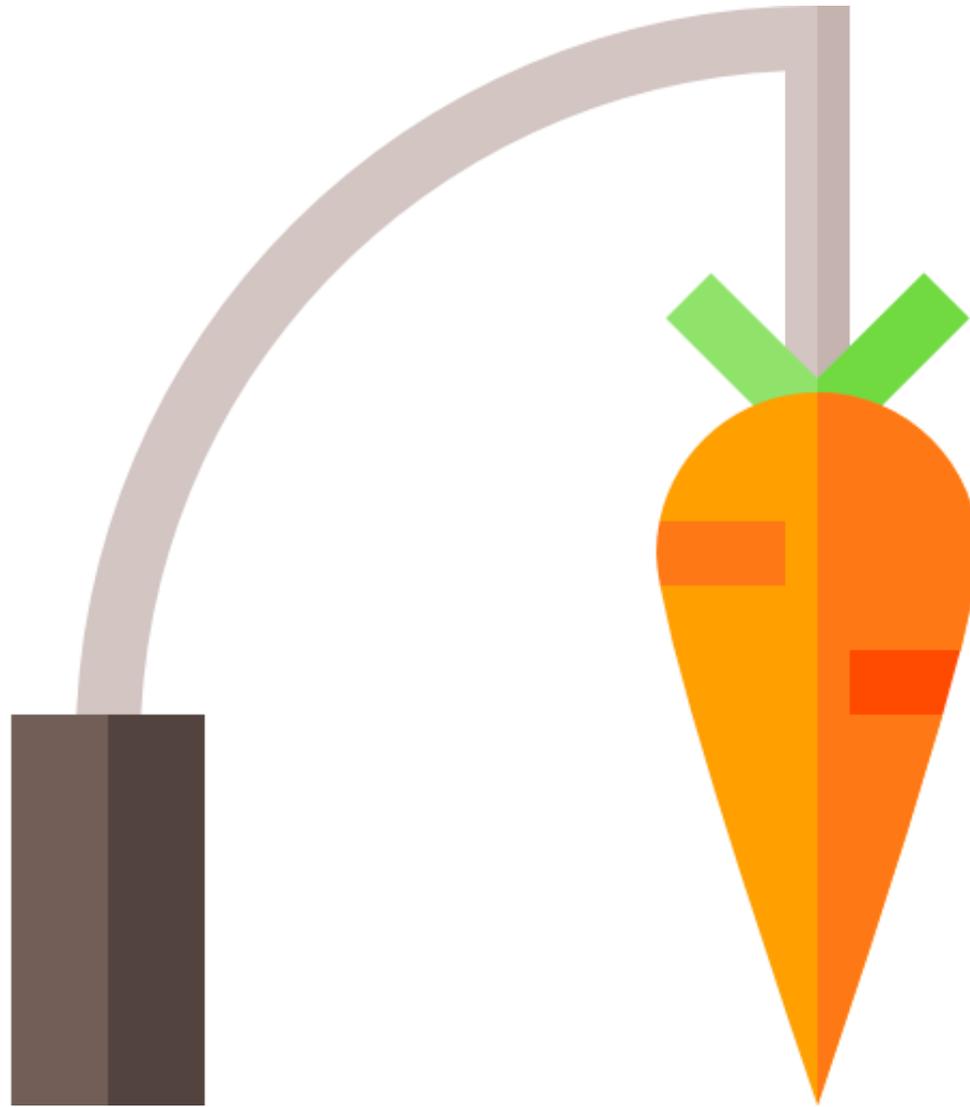
Estes problemas semelhantes são também chamados de “Princípios Básicos da Organização”:

- **Divisão do trabalho:** maneira pela qual um processo complexo pode ser decomposto em uma série de pequenas;
- **Especialização:** cada cargo passa a ter funções específicas e especializadas;
- **Hierarquia:** trata de dividir a organização em camadas. Aqui é definida autoridade, delegação, centralização e descentralização da hierarquia;
- **Amplitude administrativa:** significa o número de subordinados que um administrador pode supervisionar.





**TEORIA
COMPORTAMENTAL**



A **Teoria Comportamental** se fundamenta no comportamento individual das pessoas. E para poder explicar como as pessoas se comportam, torna-se necessário o estudo da **motivação humana**.

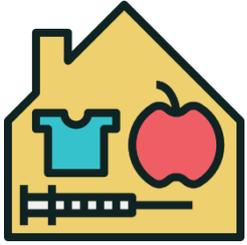
E **por que** isso é importante?



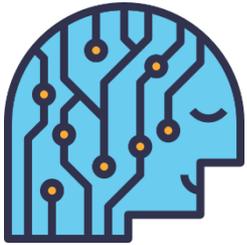
Porque é possível que o trabalhador tenha muito conhecimento e habilidade no que faz, mas não tenha a atitude para fazer.

Motivação é o que nos leva a agir.

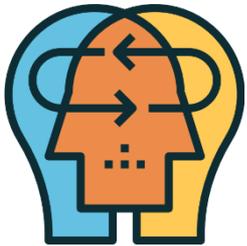
A Teoria Comportamental, também chamada de Behaviorismo, trouxe conclusões a respeito da natureza e características do ser humano:



O homem é um animal social dotado de necessidades.



O homem é um animal dotado de um sistema psíquico.



O homem tem capacidade de articular a linguagem com o raciocínio abstrato.



O homem é um animal dotado de aptidão para aprender.



O comportamento humano é orientado para objetivos.



O homem caracteriza-se por um padrão dual de comportamento: pode tanto cooperar como competir com os outros.

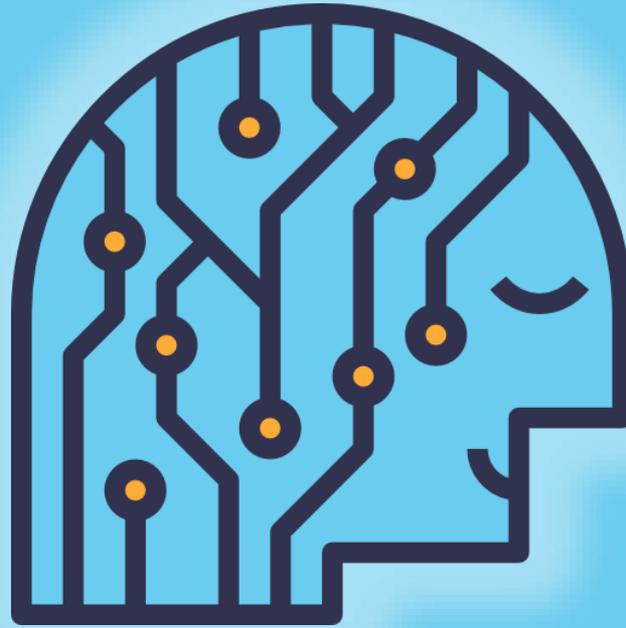
O homem é um animal social dotado de necessidades.



Dentre as necessidades humanas, sobressaem as necessidades comunitárias.

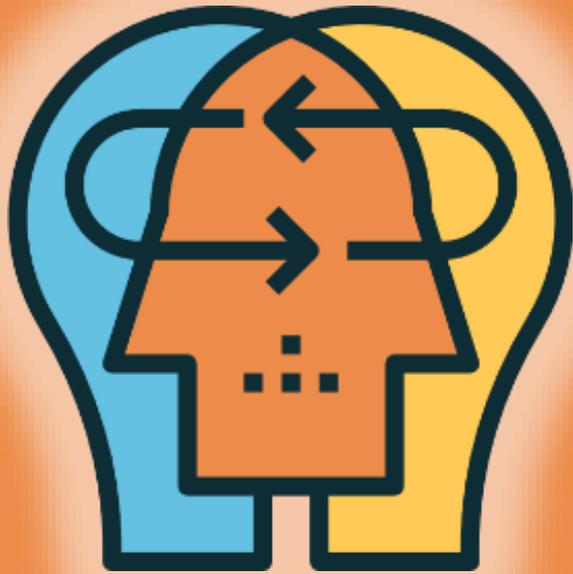
Isto é, o homem desenvolve relacionamentos cooperativos e interdependentes que o levam a viver em grupos ou em organizações sociais e conviver com outras pessoas.

O homem é um animal dotado de um sistema psíquico.



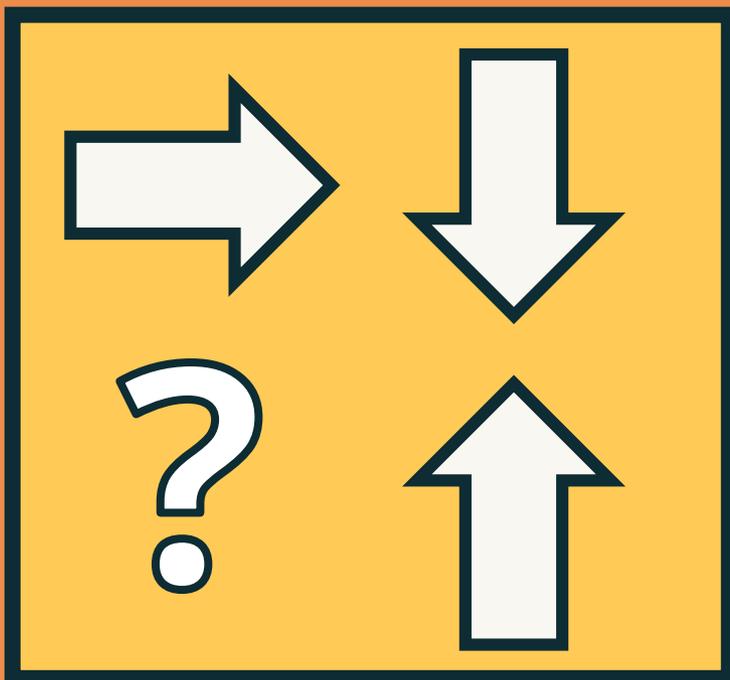
Captamos o mundo ao senti-lo (sensação), interpretamos o mundo de acordo com a forma que o percebemos (percepção), para então podermos estudá-lo e compreendê-lo (cognição)”.
”

O homem tem capacidade de articular a linguagem com o raciocínio abstrato.



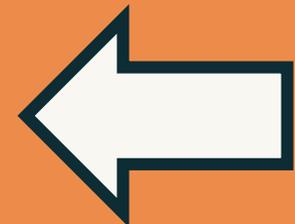
Isso significa que o homem consegue ver algo e adquirir um pensamento lógico a partir do ilógico.

Exemplo:



Ao ver essa imagem, você consegue facilmente imaginar qual é a seta que falta, certo?

Você consegue fazer isso a através do raciocínio abstrato.





O homem é um animal dotado de aptidão para aprender.



Isso significa que o homem **pode mudar** seu comportamento e atitudes.

O comportamento humano é orientado a objetivos.



Os objetivos individuais são **Complexos** e **Mutáveis**.
Daí a importância dos **Objetivos Humanos** para compreender o comportamento das pessoas.





O homem caracteriza-se por um padrão dual de comportamento: pode tanto cooperar como competir com os outros.



- **Coopera** quando seus objetivos individuais precisam ser alcançados por meio do esforço comum coletivo.
- **Compete** quando seus objetivos são disputados e pretendidos por outros.



Comportamento Organizacional

Faz parte da Teoria Comportamental. É o estudo do comportamento dos indivíduos e grupos em situação de trabalho, e seus impactos no ambiente empresarial.



Vários autores contribuíram para o entendimento do Comportamento Organizacional

- Chester Barnard – Cooperação na organização formal.
- Kurt Lewin – Dinâmica de grupo.
- Rensis Likert – Dois tipos de liderança.
- Herbert Simon – Sistema de Decisões
- Maslow e Herzberg – Teorias Motivacionais.
- McGregor – idéias e propostas da Teoria X e Y.

Chester Barnard - cooperação na organização formal.



A cooperação só é alcançada quando a recompensa pelo esforço dado for igual ou maior do que do que as contribuições que lhe são exigidas.

Chester Barnard - cooperação na organização formal.



Além da percepção entre esforço e recompensa, Barnard também sugere que há dois tipos de liderança:

- **Formal:** exercida por pessoas escolhidas pela organização para ocupar cargos de autoridade.
- **Informal:** exercida por pessoas que se tornam influentes pelas suas habilidades especiais.

Kurt Lewin - Os três tipos de liderança.

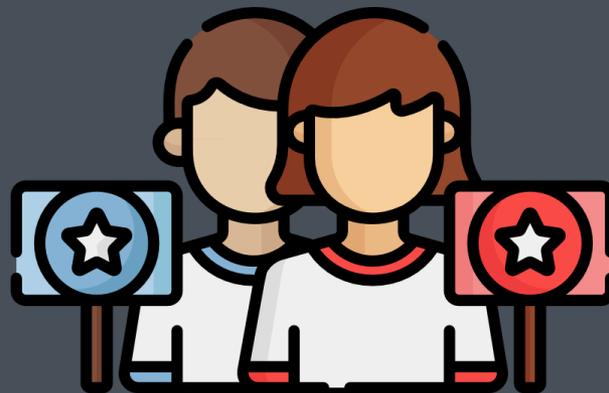


Já para Kurt Lewin, a liderança se divide em 3 grupos:



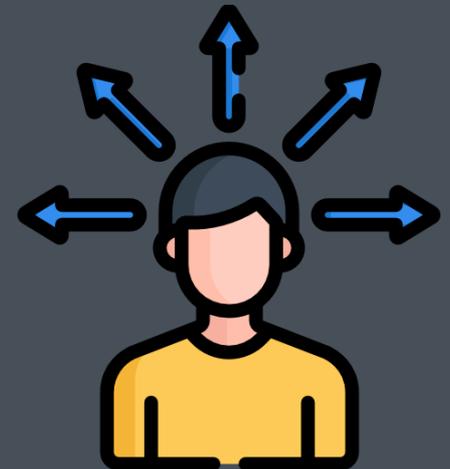
Autoritário

Não permite participação nas decisões, sendo amigável ou impessoal, não hostil;



Democrático

Encoraja o debate e a participação sendo objetivo e direto na crítica;



Liberal

Dá total autonomia .



Rensis Likert - percebeu que a eficiência dos grupos variava em função do comportamento do líder.

Para ele, havia dois tipos de liderança:



**Voltada para
o Trabalho**

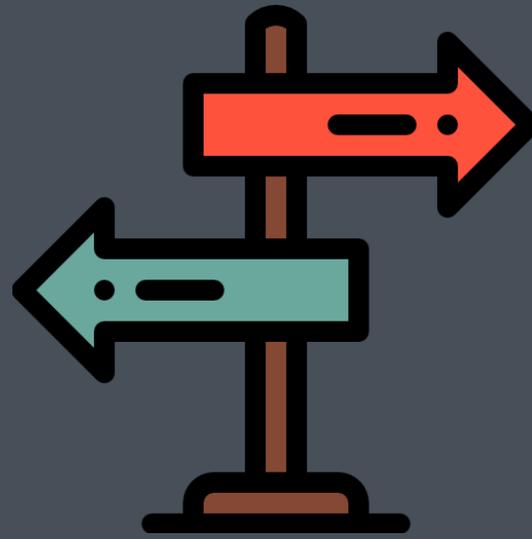
Nela, supervisores consideram o principal objetivo a realização do trabalho e os subordinados são os meios para os fins.



**Voltada para
o Empregado**

Há maior atenção aos aspectos humanos do trabalho a grupos de trabalho com altas metas de desempenho.

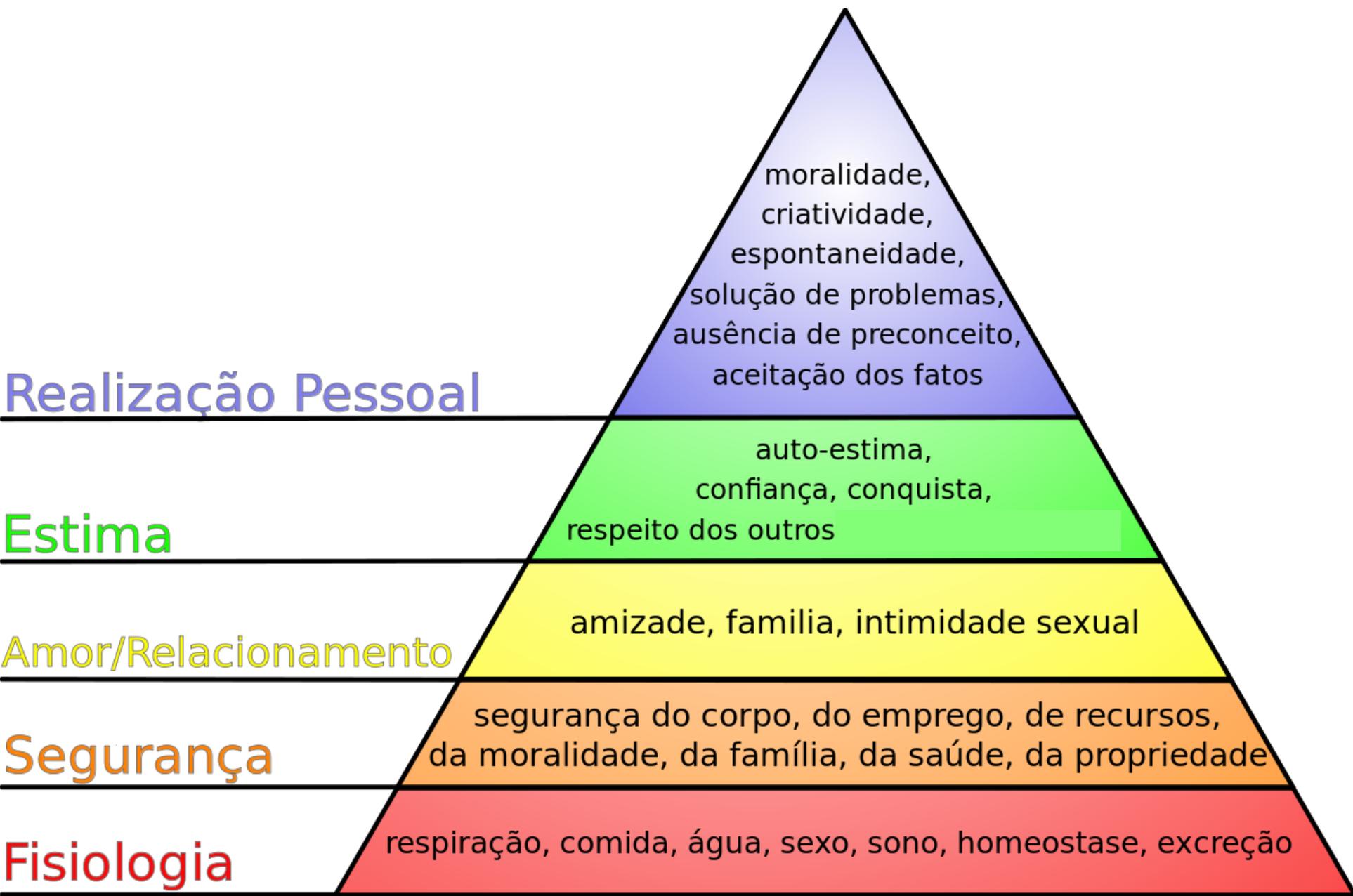
Herbert Simon – Sistema de Decisões.



Para ele, a organização é um Sistema de Decisões. Todas as decisões envolvem 6 elementos:

1. Decisor,
2. Objetivos,
3. Preferências,
4. Estratégia,
5. Situação,
6. Resultado.

Abraham Maslow - Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas.



Frederick Herzberg - Teoria das Necessidades



Em sua teoria, no ambiente do trabalho há dois fatores de necessidade:



Fatores Higiênicos ou Extrínsecos

Salário, benefícios sociais, estilo de chefia ou supervisão, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, regulamentos internos, etc.



Fatores Motivacionais ou Intrínsecos

Estão sob o controle do indivíduo e relacionados àquilo que ele faz e desempenha. Envolve sentimento de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto realização

Douglas McGregor – Teoria X e Y.

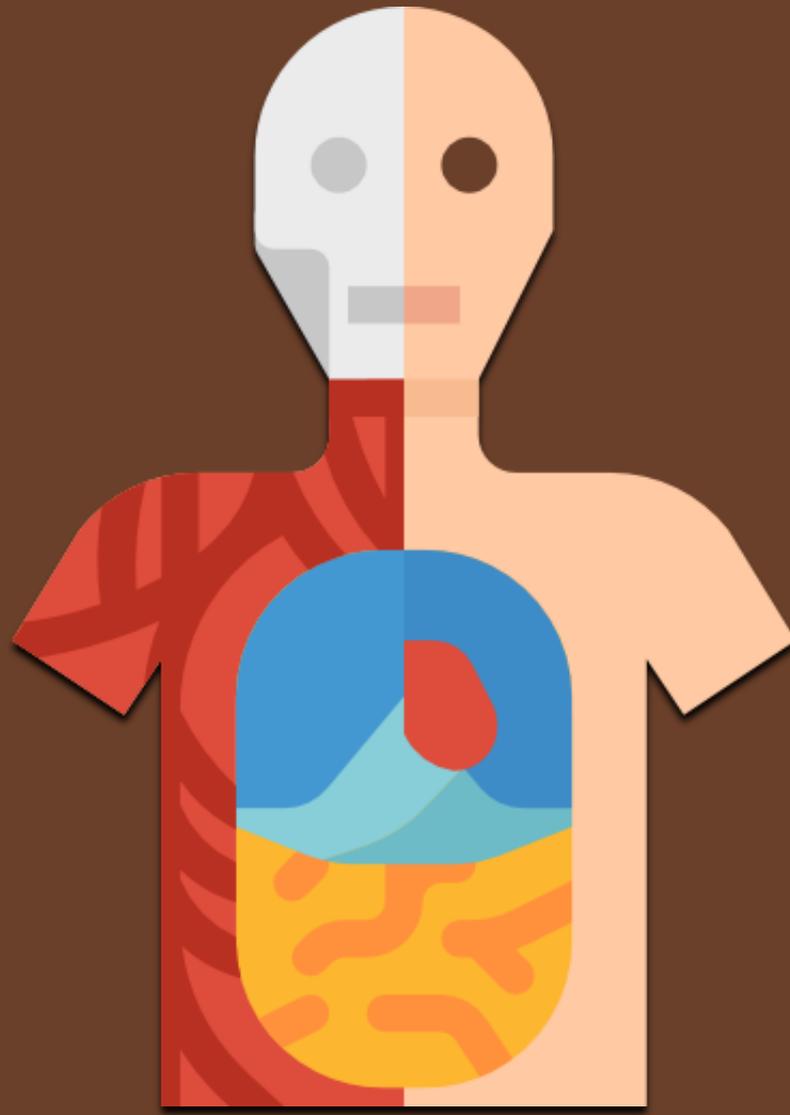


Ele identificou dois estilos de administrar e os batizou de Teoria X e Teoria Y.



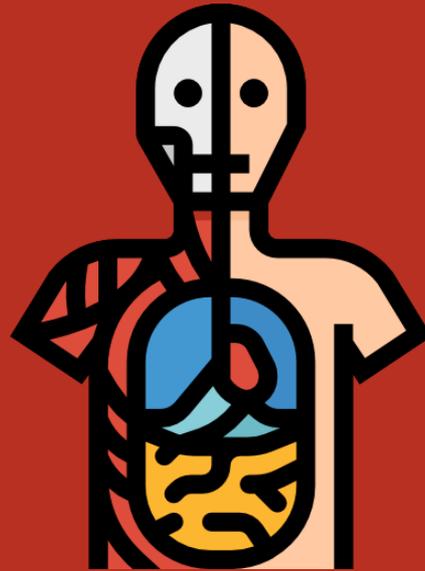
Acredita que o ser humano é avesso ao trabalho e o evitará sempre que possível. Que as pessoas não gostam de responsabilidades e preferem ser dirigidas e sentem-se seguras nessa dependência, além de serem incapazes de auto controle e auto disciplina.

A Teoria Y propõe uma administração participativa, baseando-se nos valores humanos e sociais. Realça a iniciativa individual, e acredita que o potencial para desenvolvimento e a capacidade de assumir responsabilidades estão presentes nas pessoas.



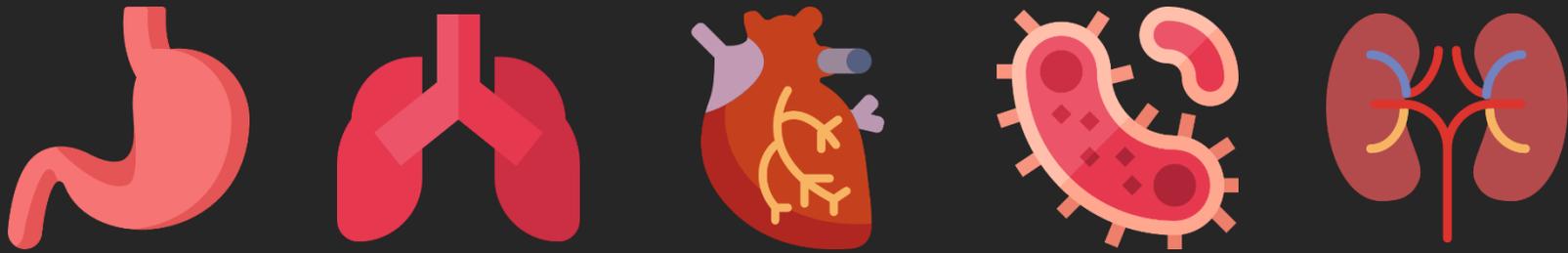
ABORDAGEM SISTÊMICA DA ADMINISTRAÇÃO

ABORDAGEM SISTÊMICA DA ADMINISTRAÇÃO

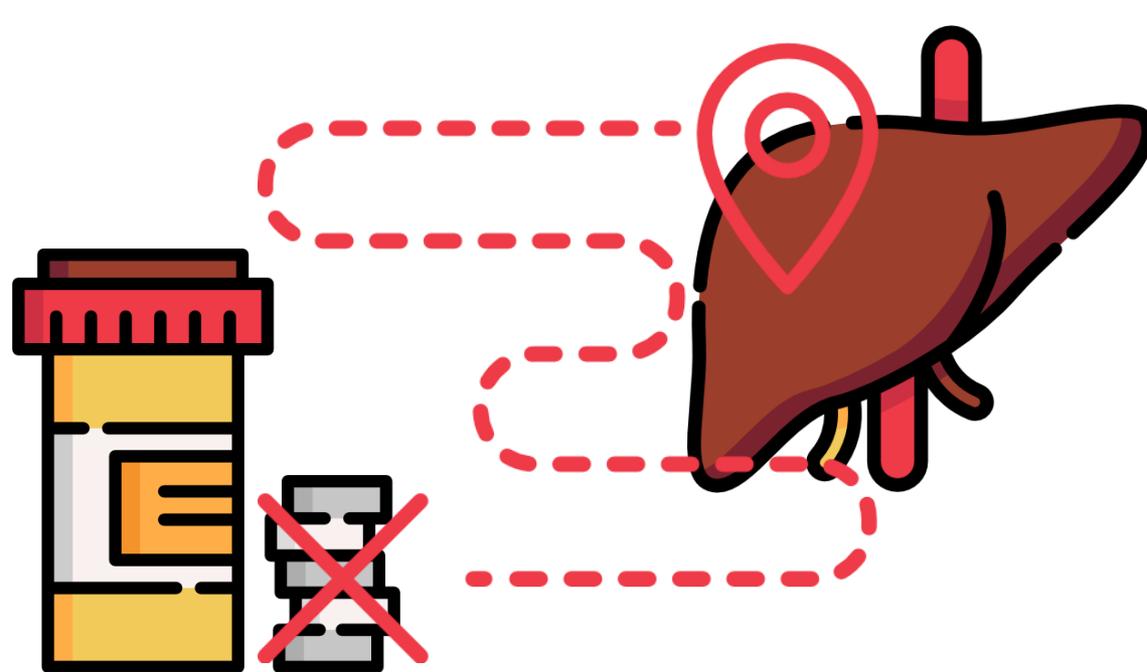


A Abordagem Sistêmica afirma que a sociedade, empresas e organizações são sistemas. Ela define sistema como um conjunto de partes que estão conectadas, que são relacionadas e dependentes uma das outras, e que, apesar de cada uma ter uma função, todas elas juntas produzem um todo unificado.

ABORDAGEM SISTÊMICA DA ADMINISTRAÇÃO



Vamos pegar como exemplo o corpo humano. Temos o sistema digestório que absorve água e energia. O sistema respiratório absorve oxigênio. Já o sistema circulatório, por sua vez, bombeia esses componentes para o resto do corpo, promovendo a síntese de energia e equilíbrio osmótico das células. No final do processo, os rins filtram o sangue, removendo qualquer resíduo que tenha sobrado. **Todos esses órgãos trabalham separadamente, mas são interdependentes e todos eles tem o objetivo de manter a manutenção do corpo humano. Da mesma maneira devem funcionar todo e qualquer sistema.**



Todo sistema tem um **propósito ou objetivo**. As unidades/elementos do sistema deverão produzir mudanças para alcançar os objetivos.

Qualquer alteração em uma unidade afetará as outras devido ao relacionamento que elas têm entre si. Esse efeito é chamado de **globalismo ou totalidade**.

A mudança acarretará um ajuste de todo o sistema.

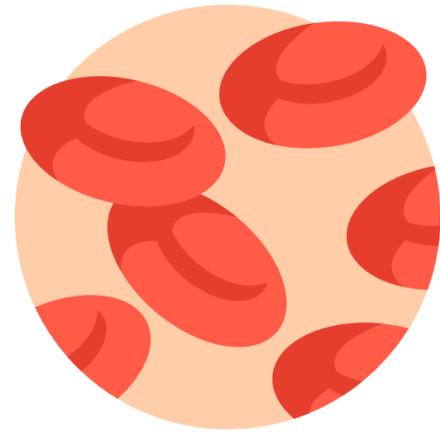


Ele primeiro entrará em desordem (entropia), mas após um tempo ele tentará se ajudar, buscando um estado de equilíbrio e estabilidade (homeostasia).



ENTROPIA

É o processo de desordem de um sistema.



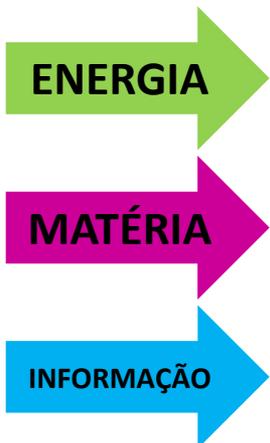
HOMEOSTASIA

É o processo de regulação de um sistema que promove o estado de equilíbrio. A Homeostasia só é obtida através de dispositivo de retroação.

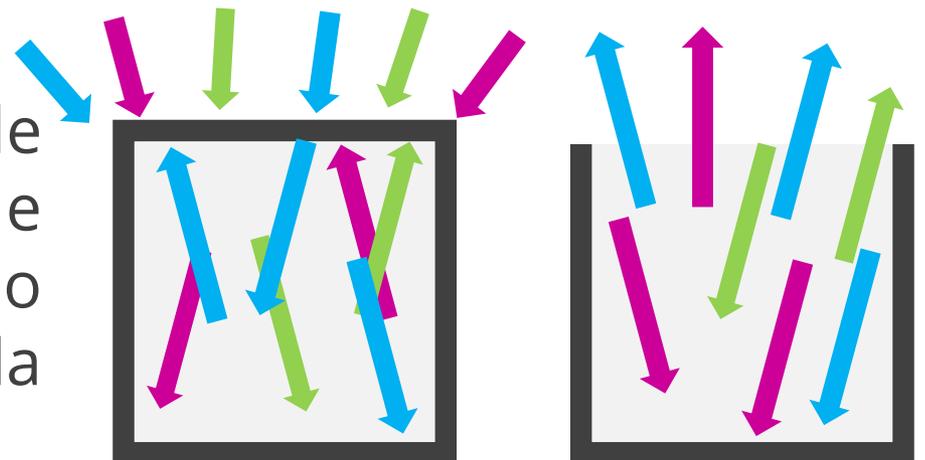
O Conceito de Sistema Fechado e Aberto.



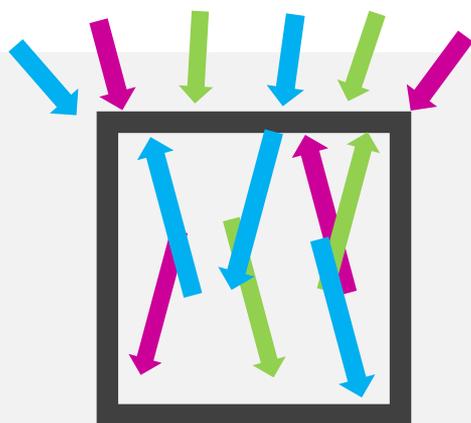
Todo sistema opera sobre entradas, sendo elas processadas e, no final, fornecendo saídas. Entradas e Saídas são constituídas de informação, energia ou matéria. Temos que sempre analisar o processo inteiro, e não apenas partes dele.



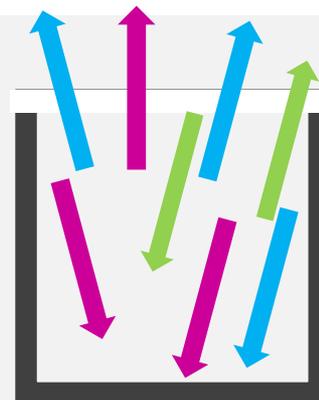
Existem dois tipos de sistemas: fechados e abertos. Eles são representados da seguinte forma:



O Conceito de Sistema Fechado e Aberto.



Sistema Fechado



Sistema Aberto

O Sistema Fechado é um Sistema onde ocorre pouco feedback (retroação). Ele não realiza intercâmbio com o seu meio externo, gerando problemas internos. Isso acontece porque a resolução ocorre sem referência alguma com o ambiente externo, somente o interno, levando ao fracasso.

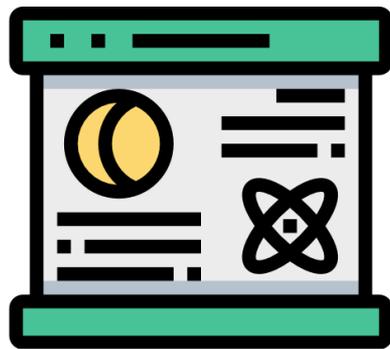
O Sistema Aberto é um Sistema onde ocorre bastante feedback (retroação), tanto na vertical como na horizontal. Devido ao feedback e as referências externas, o Sistema consegue consertar seus problemas de maneira mais rápida e eficiente.

A Abordagem Sistêmica foi influenciada por três princípios intelectuais:



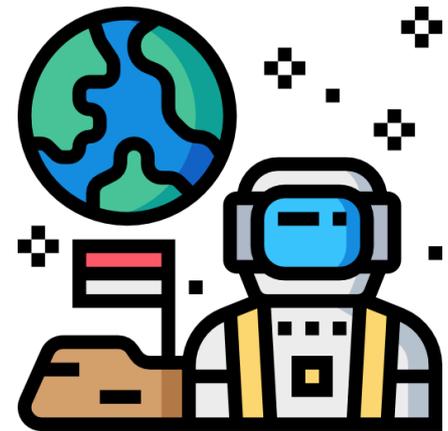
Expansionismo

Todo fenômeno é parte de um fenômeno maior. O desempenho de um sistema depende de como ele se relaciona com o todo maior que o envolve e do qual faz parte.



Pensamento Sintético

Quer ter uma visão do todo ao invés de separar em detalhes. Pensamento do todo, o oposto do pensamento analítico.



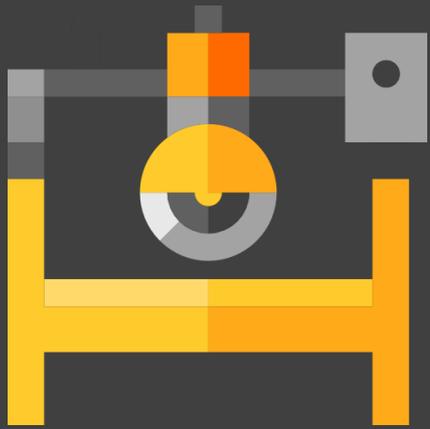
Teleologia

É o estudo do comportamento com a finalidade de alcançar um objetivo. O comportamento é explicado por aquilo que ele produz ou pelo objetivo de produzir.

Outros fundamentos...



Quanto à constituição, os sistemas podem ser:



Físicos ou Concretos

É Hardware: equipamentos, maquinário, objetos e coisas reais.

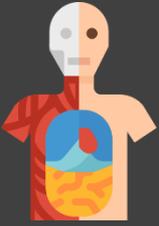


Abstratos ou Conceituais

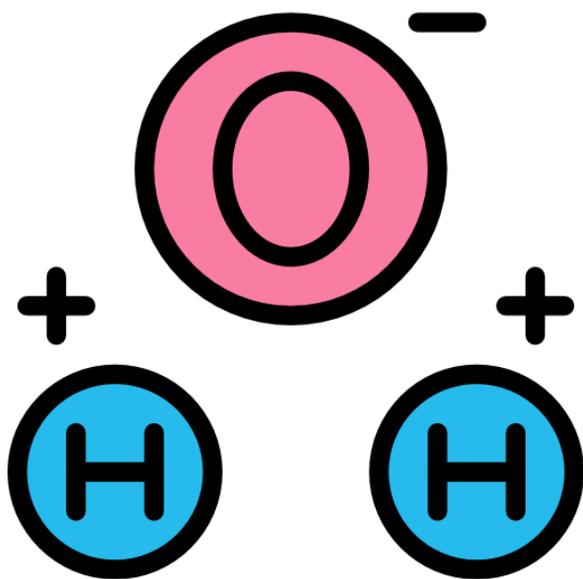
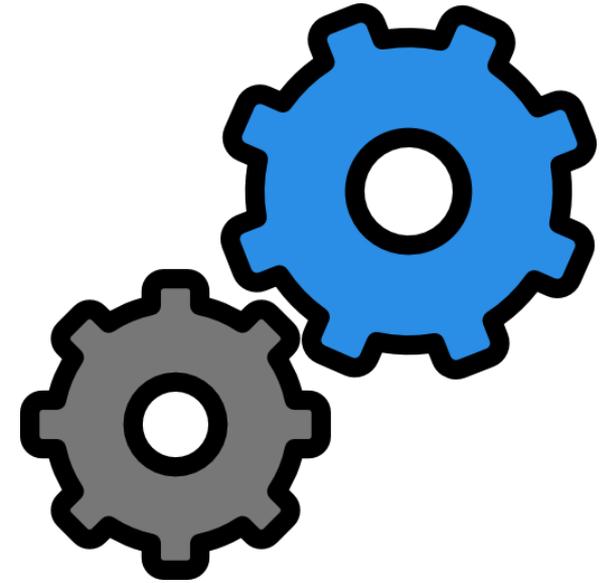
É Software: conceitos, filosofias, planos, hipóteses e ideias.

Dica: Hardware é a parte que você chuta. Software é a parte que você xinga ;)

Para entendermos a teoria de sistemas, devemos levar em conta duas características obrigatórias aos sistemas sociais:



FUNCIONALISMO: cada elemento tem uma função a desempenhar no sistema. Significa que cada elemento é um **SUBSISTEMA** e tem um papel a desempenhar no sistema.



HOLLISMO:
O todo apresenta propriedades e características próprias que não são encontradas em nenhum dos elementos isolados. As características da água são totalmente diferentes do hidrogênio e do oxigênio que a formam.



**ABORDAGEM
CONTINGENCIAL**

ABORDAGEM CONTINGENCIAL



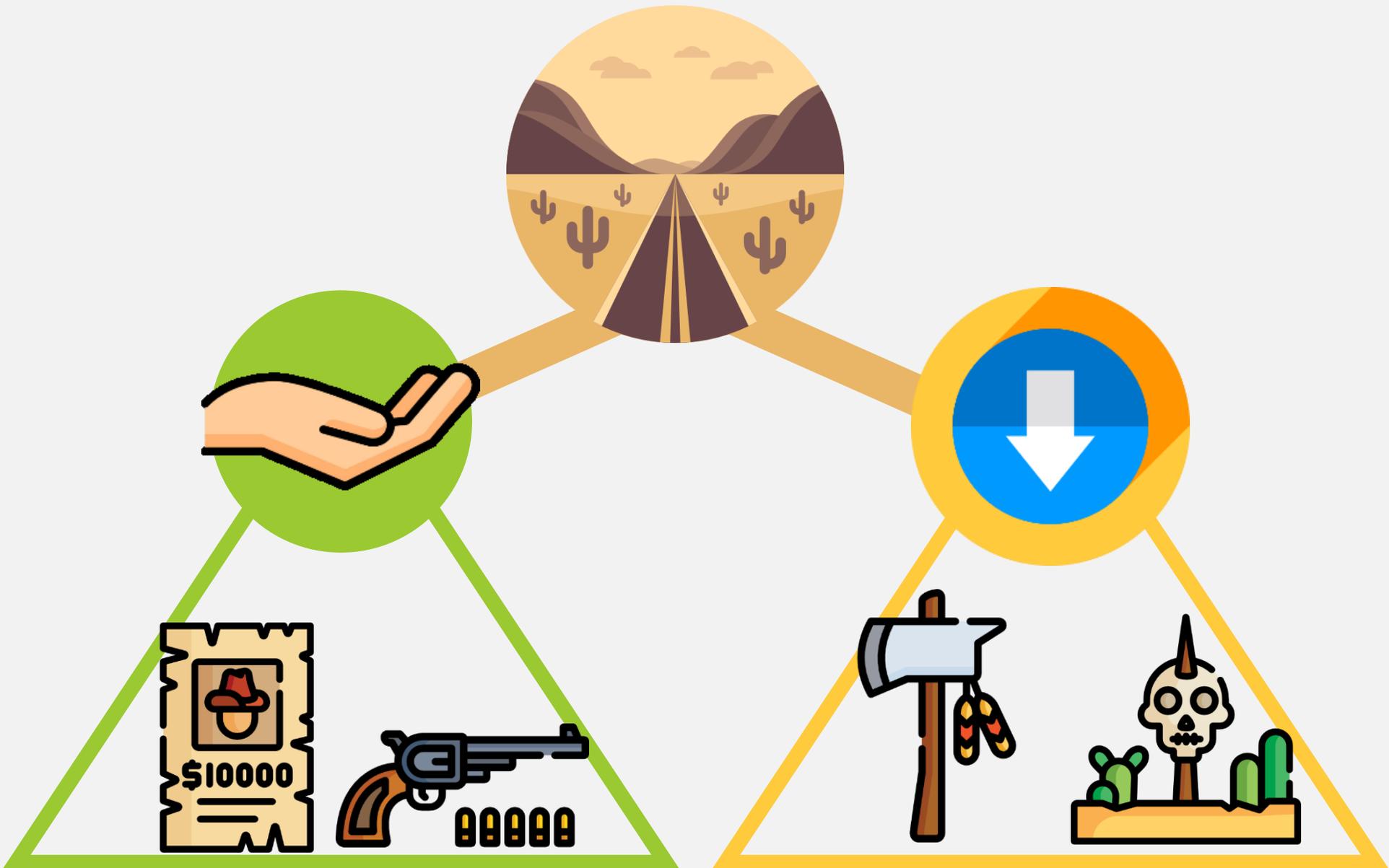
A palavra **Contingência** significa algo incerto ou eventual, que pode suceder ou não, dependendo das circunstâncias. **Refere-se a uma proposição cuja verdade ou falsidade somente pode ser conhecida pela experiência e pela evidência, e não pela razão.** Não se alcança a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo organizacional, **ou seja, não existe uma forma única e melhor para organizar no sentido de se alcançar os objetivos variados das organizações dentro de um ambiente também variado.**

ABORDAGEM CONTINGENCIAL



Trocando em miúdos: "A Abordagem Contingencial entende que empresas diferentes exigem abordagens diferentes, levando-se também em conta o ambiente e tecnologias disponíveis".

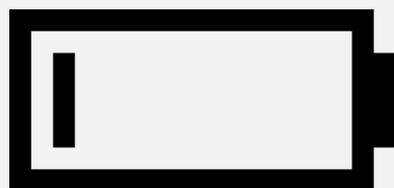
O ambiente oferece oportunidades e recursos, mas impõe coações e ameaças.



Portanto, torna-se necessário fazer uma análise ambiental, tanto do ambiente externo quanto do ambiente interno. Fazemos isso através da análise SWOT.



FORÇAS



FRAQUEZAS



OPORTUNIDADES



AMEAÇAS

INTERNO

EXTERNO

Seus pontos fortes, vantagens competitivas.

Seus pontos fracos, partes que precisam de melhora.

Parceiros e possíveis aliados, situações que podem favorecer o negócios.

Empresas rivais, situações que podem prejudicar a empresa (como alta do dólar, por exemplo).



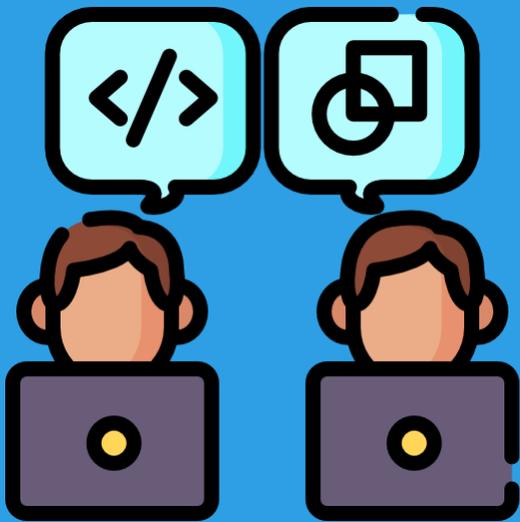
Como dito anteriormente, cada empresa exige uma abordagem diferente. Burns e Stalker, pesquisaram indústrias inglesas para verificar a relação entre práticas administrativas e ambiente externo. Encontraram diferentes procedimentos administrativos e classificaram em dois tipos:

- **Sistema "mecanicista"**: apropriado para empresas que operam em condições ambientais estáveis.
- **Sistema "orgânico"**: apropriado para empresas que operam em condições ambientais em mudança.

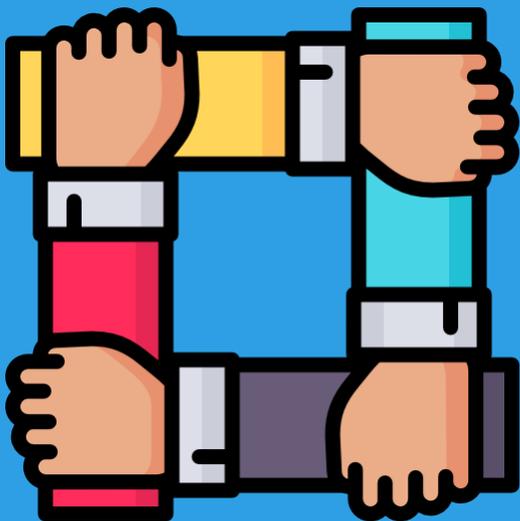
OUTRAS DESCOBERTAS



Lawrence e Lorsch, dois dos pesquisadores desta teoria, identificaram também que os problemas organizacionais básicos são a diferenciação e a integração.



Na Diferenciação, a organização é dividida em subsistemas ou departamentos. Cada subsistema ou departamento reage somente naquela parte do ambiente que é relevante para a sua própria tarefa especializada.



Já na Integração acontece o processo oposto à diferenciação e ela é gerada por pressões vindas do ambiente da organização no sentido de obter unidade de esforços e coordenação entre os vários departamentos.

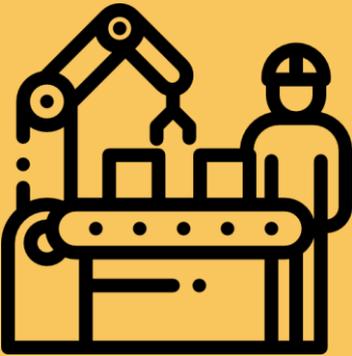
OUTRAS DESCOBERTAS



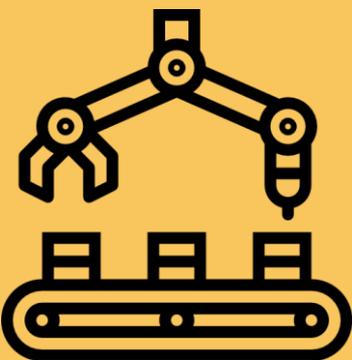
Por último, Joan Woodward, após uma extensa pesquisa, classificou as empresas em três grupos de tecnologia de produção:



Unitária – é o caso da produção de navios, geradores e motores de grande porte, aviões comerciais, locomotivas e confecções sob medida.



De massa – é o caso da produção que requer máquinas operadas pelo homem e linhas de produção ou montagem padronizadas, como as empresas montadoras de automóveis.



De processo – a participação humana é mínima. É o caso do processo de produção empregado nas refinarias de petróleo, produção química ou petroquímica, siderúrgica, etc.