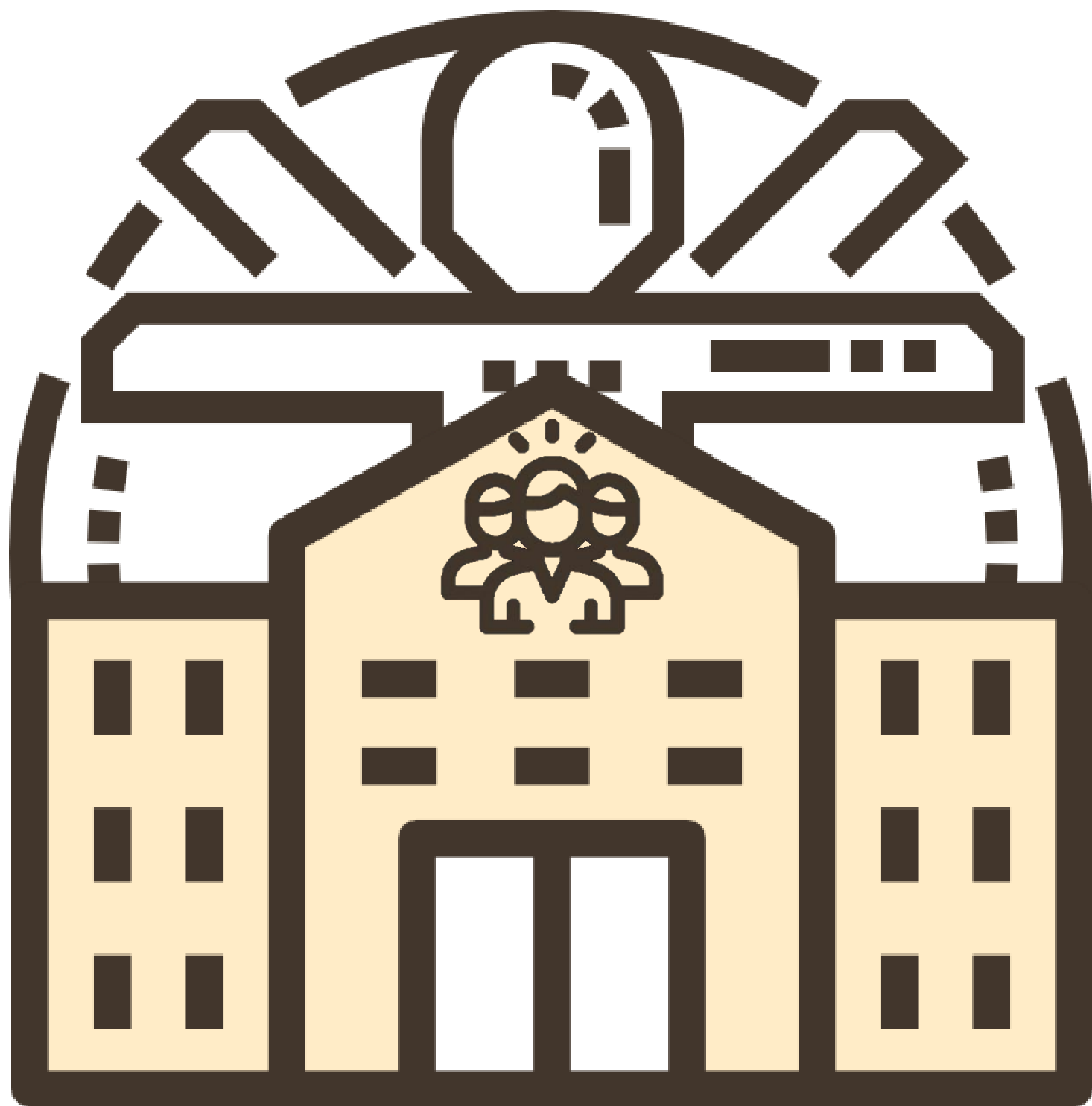


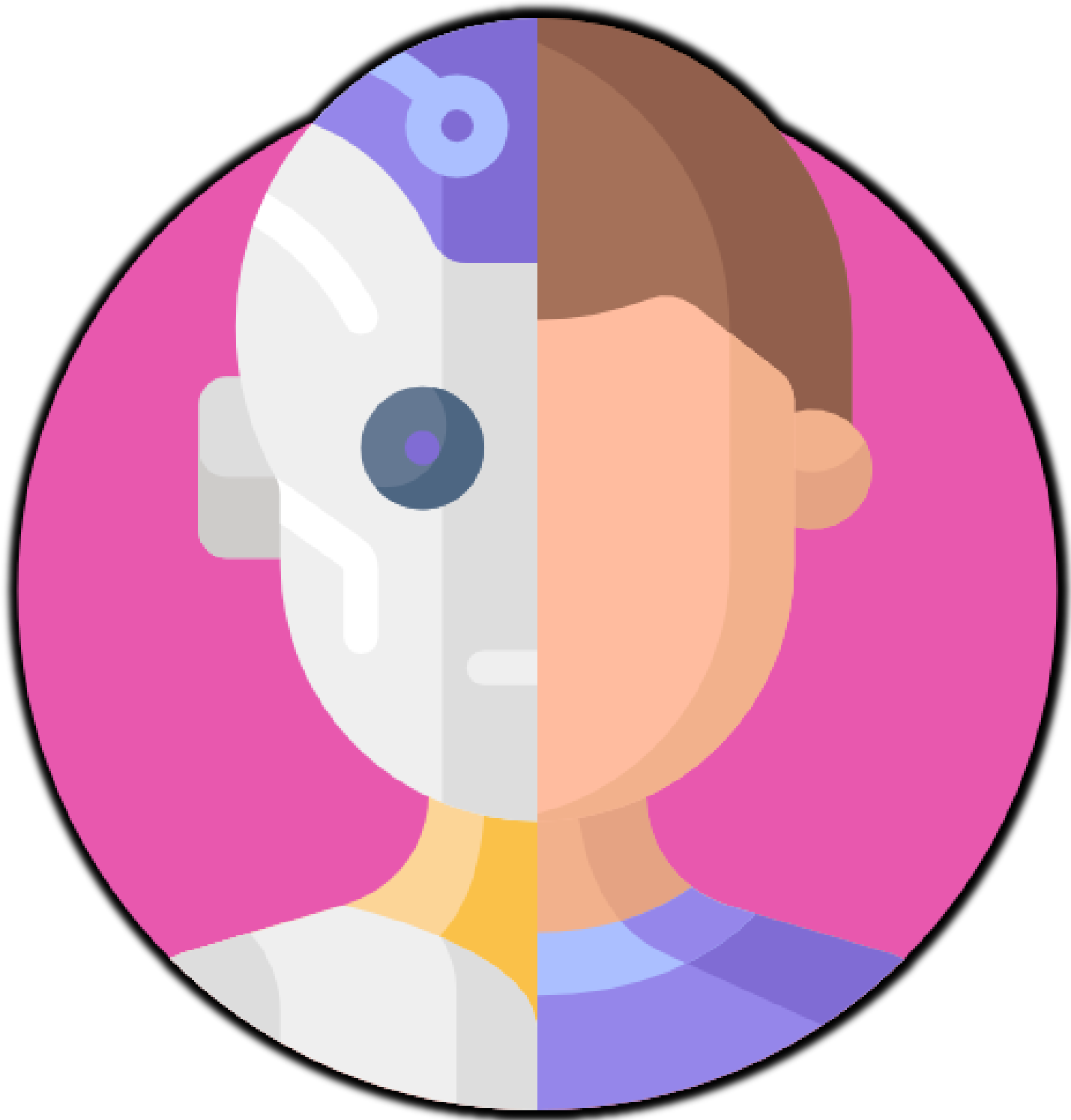


# RESUMÃO ADMINISTRAÇÃO GERAL



**ESCOLA DAS  
RELAÇÕES HUMANAS**

# ORIGEM

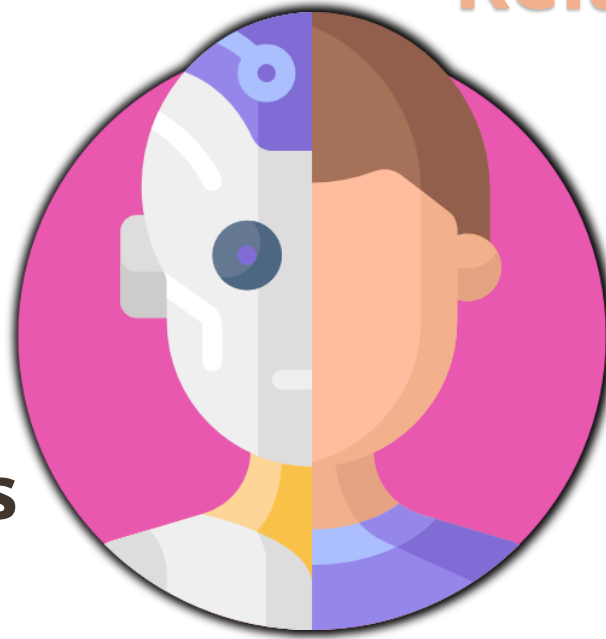




# ORIGEM

## Teoria Clássica

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



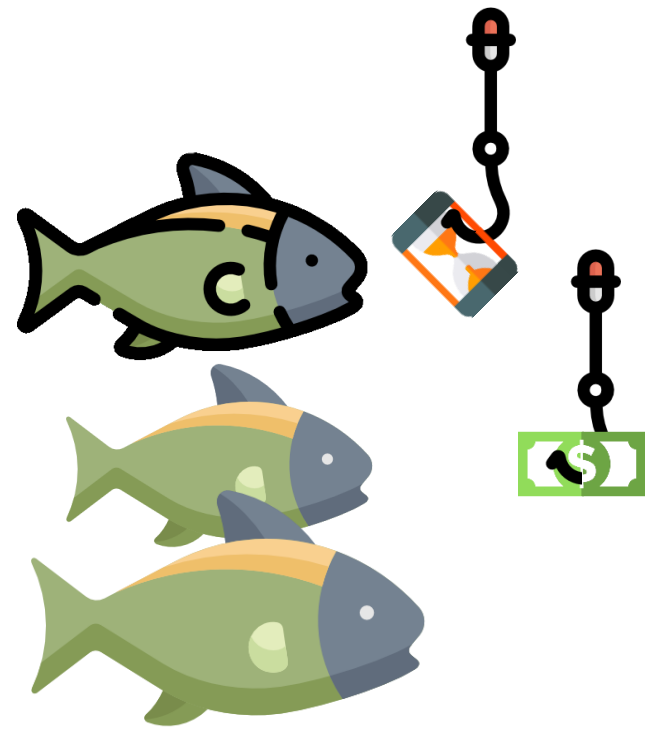
## Escola das Relações Humanas

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.

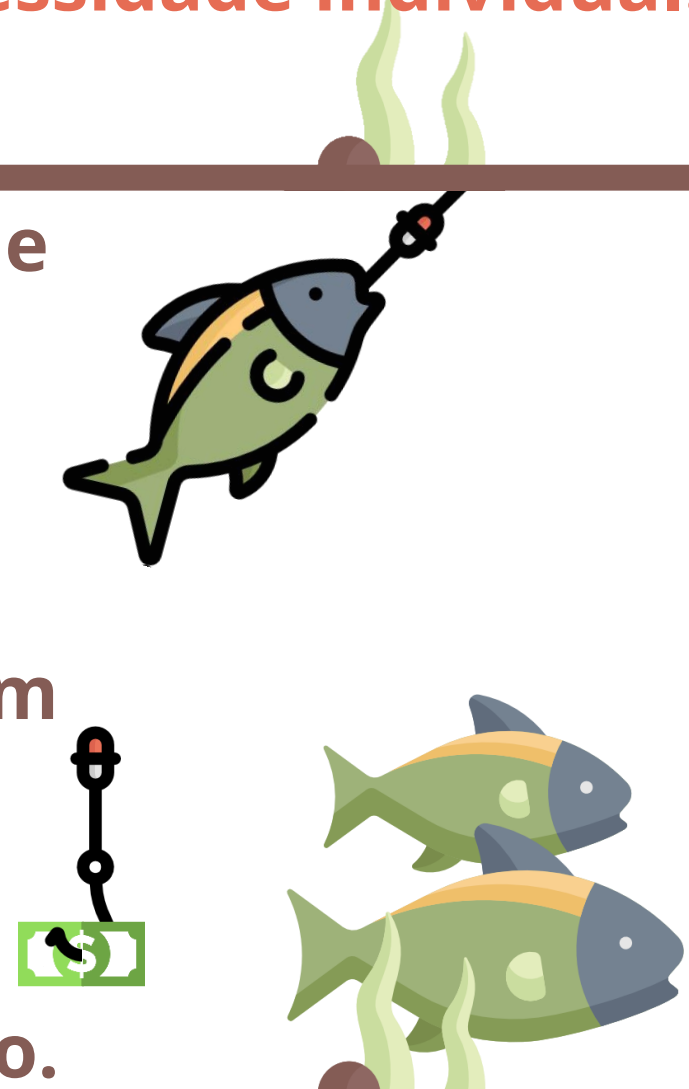
# O que motiva alguém?



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:

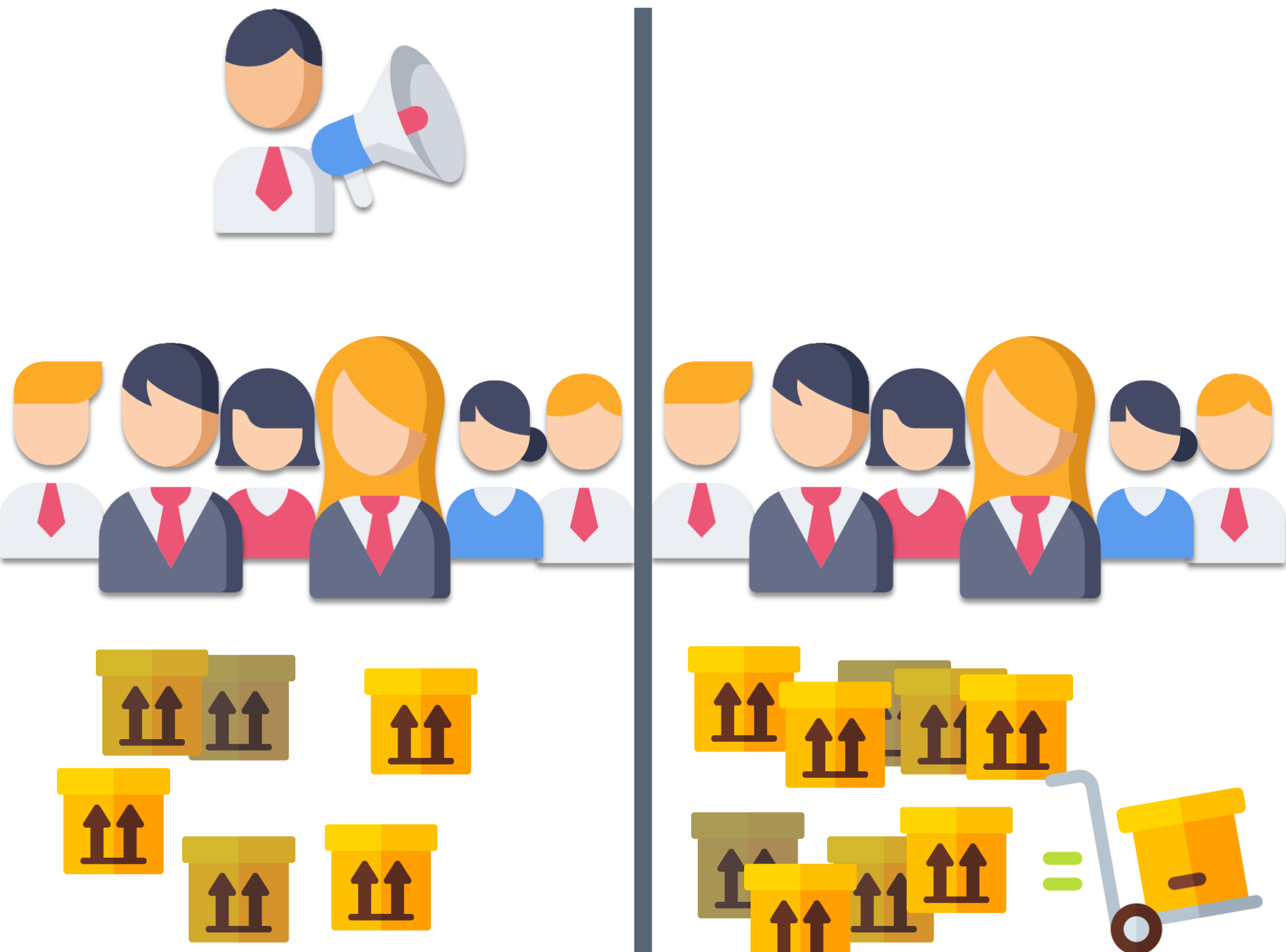
- Que **fatores psicológicos** afetam mais os trabalhadores que fatores “reais”.
- E que existem **grupos formais** e **grupos informais**.



# O que são fatores psicológicos ? [1]



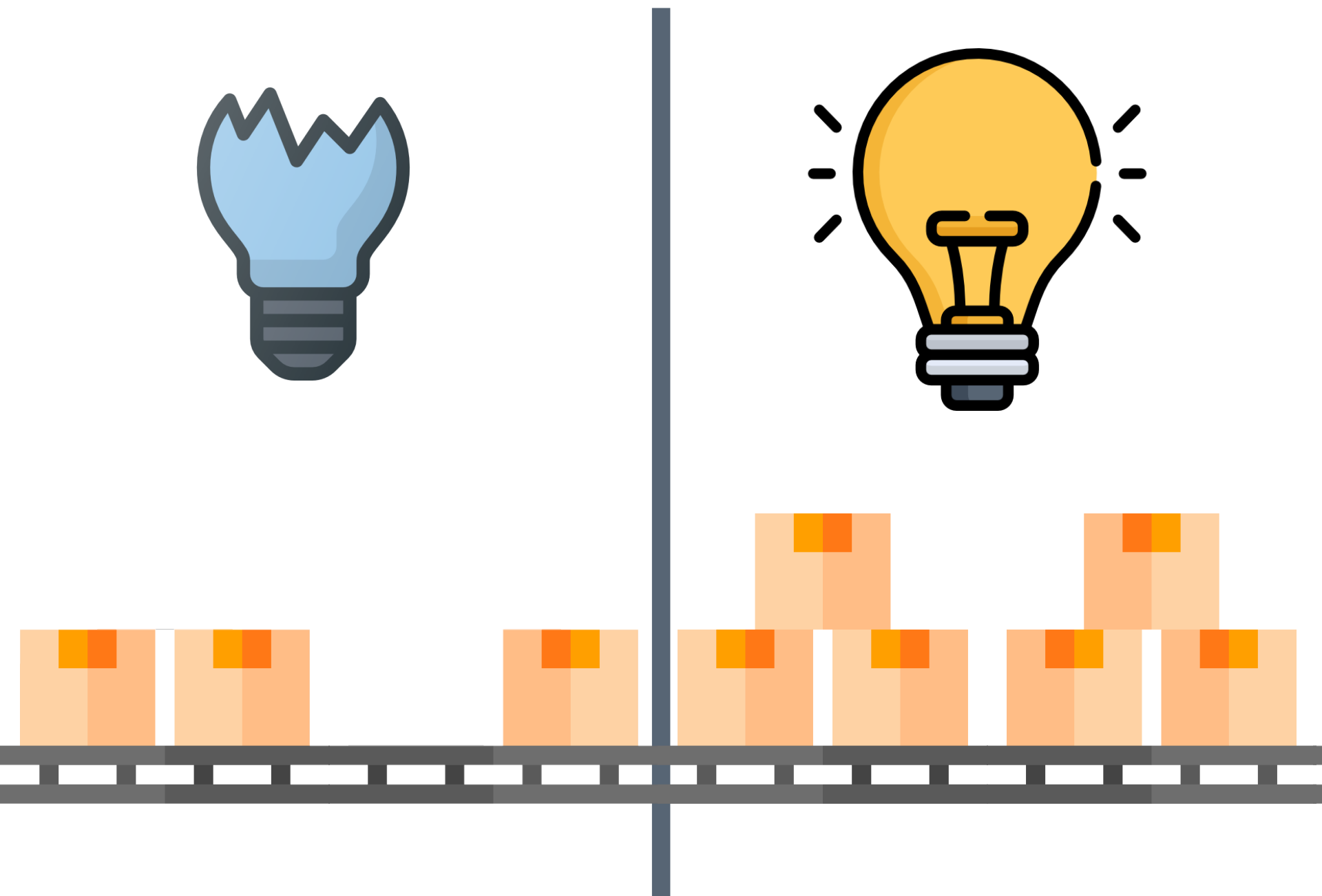
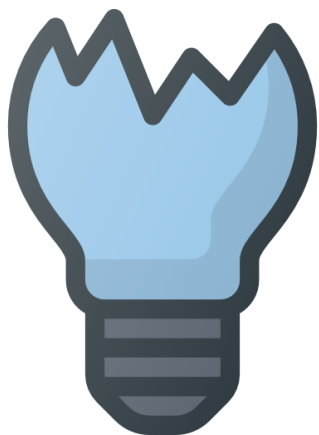
Descobriram, por exemplo, que quando os trabalhadores trabalhavam sem a presença do supervisor, a produtividade aumentava.



# 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.

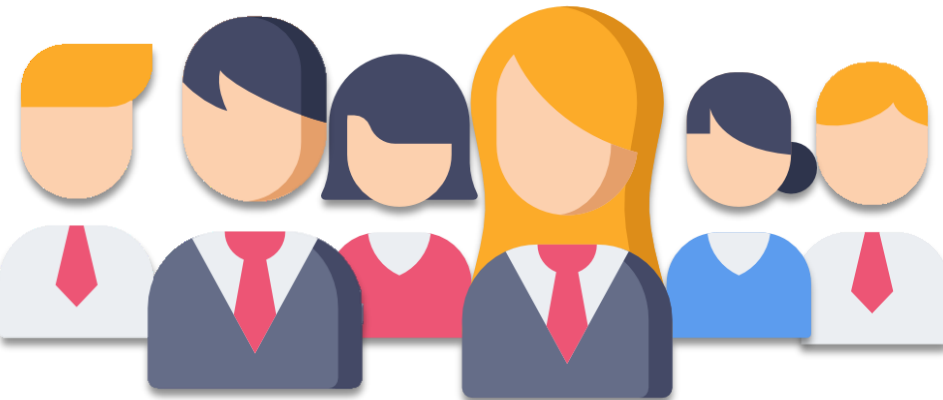




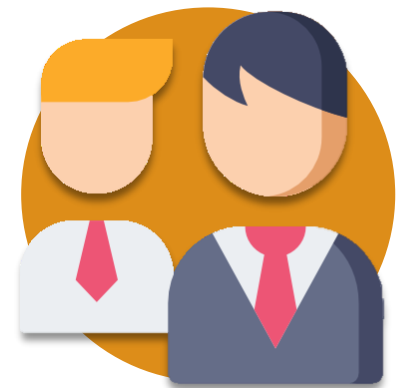
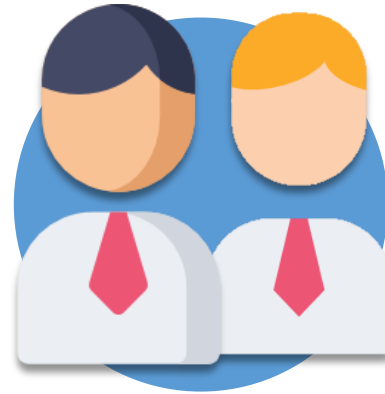
# O que são grupos formais e grupos informais?



**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;

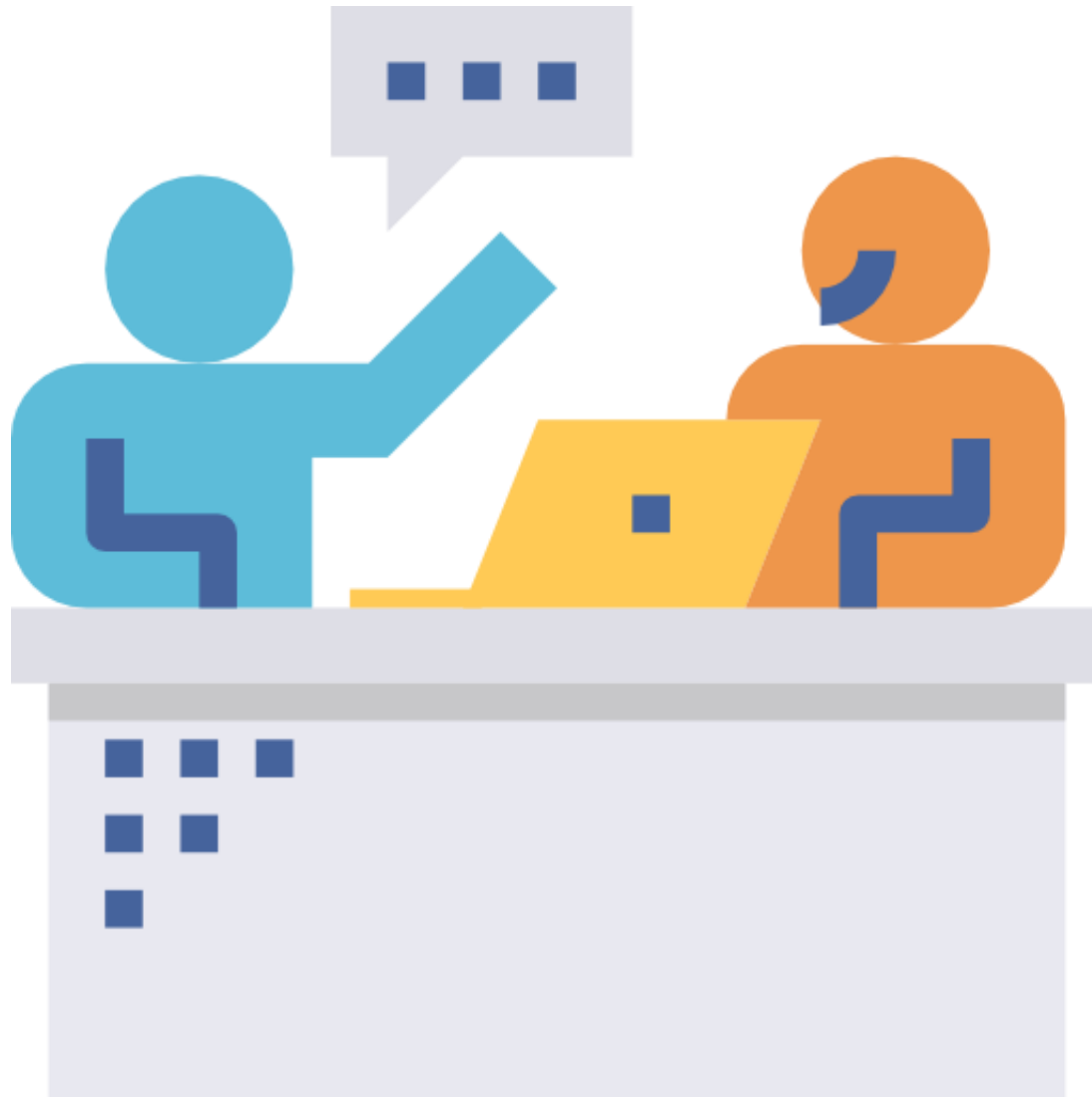


- O nível de produção é resultado da **integração social** do indivíduo. Afinal, o trabalho é uma atividade grupal e pessoas pouco integradas no grupo tendem a trabalhar menos e serem mais infelizes no trabalho;



- 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?

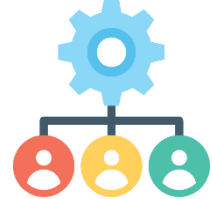


**Entender isso é a diferença  
entre confusão e cooperação.**



# 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.



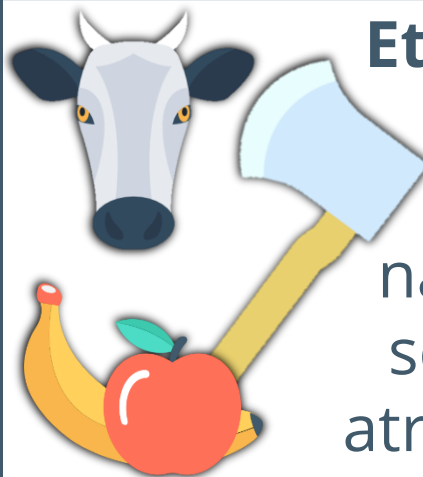
Sendo assim, ela percebe que a humanidade e as organizações passaram todas por 4 etapas:

### 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.

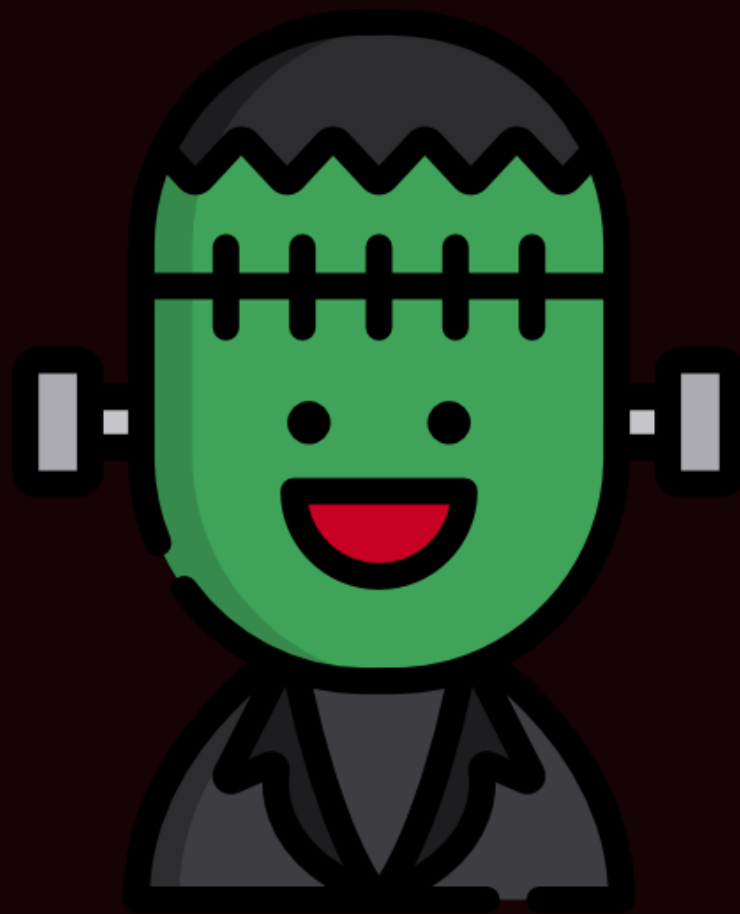
### Etapa da Organização



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.

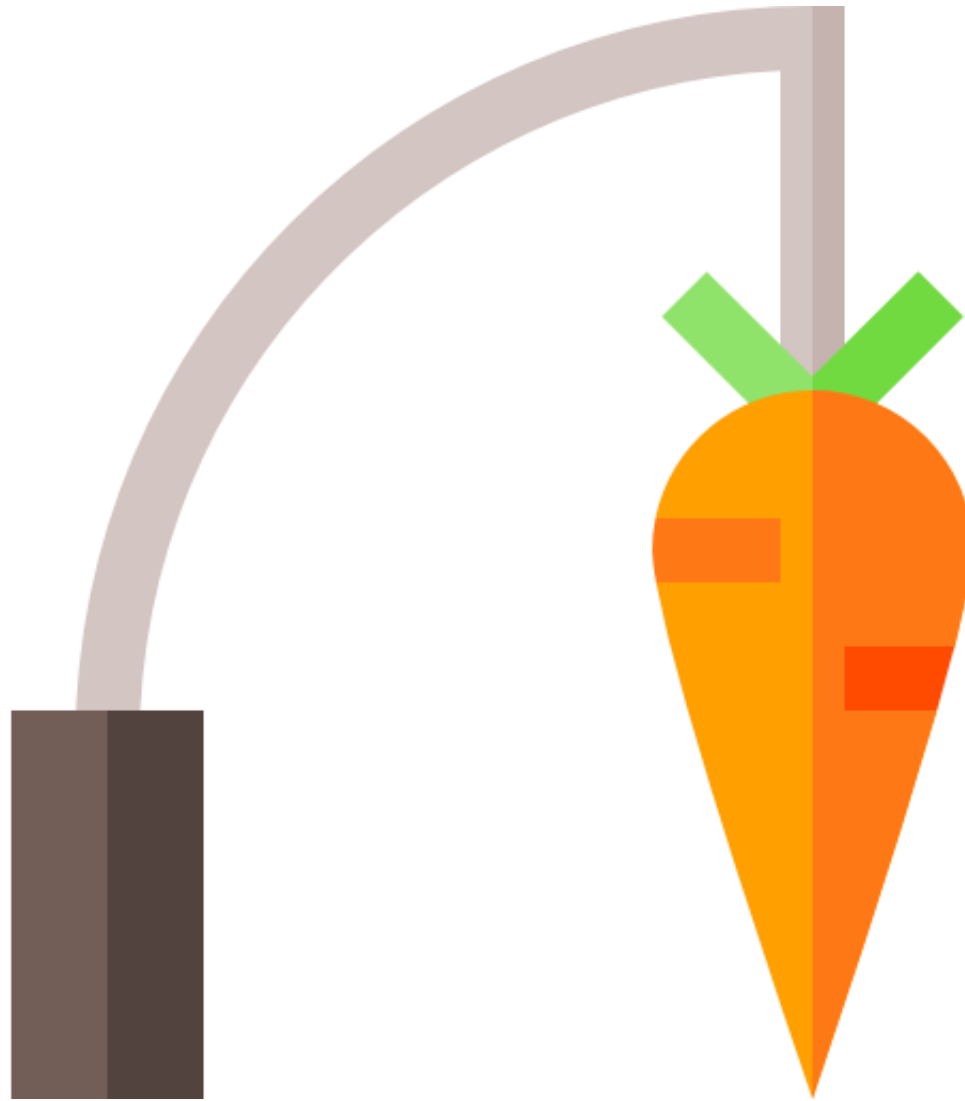
Estes problemas semelhantes são também chamados de “Princípios Básicos da Organização”:

- **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**.

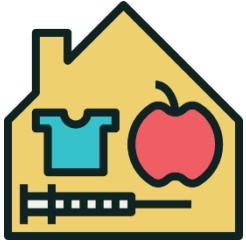
E **por que** isso é importante?



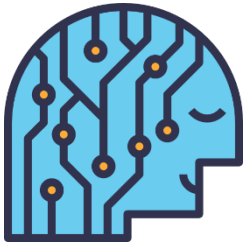
**Porque** é possível que o trabalhador tenha muito conhecimento e habilidade no que faz, mas não tenha a atitude para fazer.

**Motivação é o que nos leva a agir.**

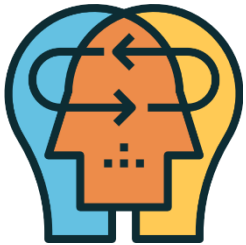
A Teoria Comportamental, também chamada de Behaviorismo, trouxe conclusões a respeito da natureza e características do ser humano:



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.

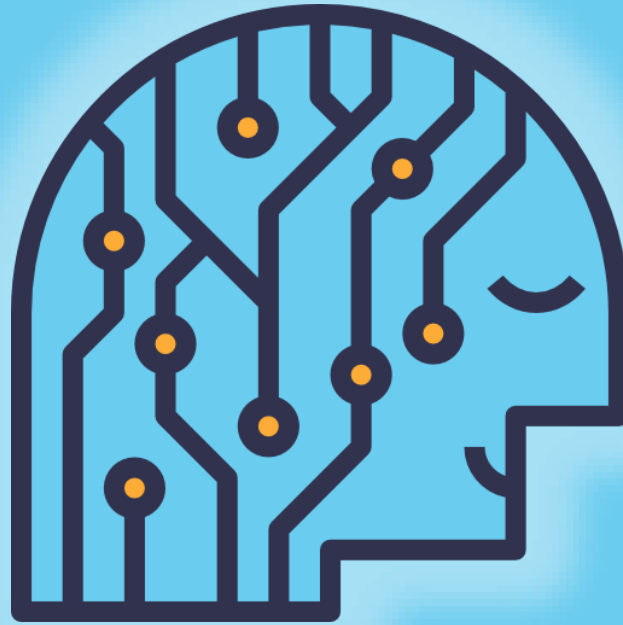
O homem é um animal social dotado de necessidades.



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)”.

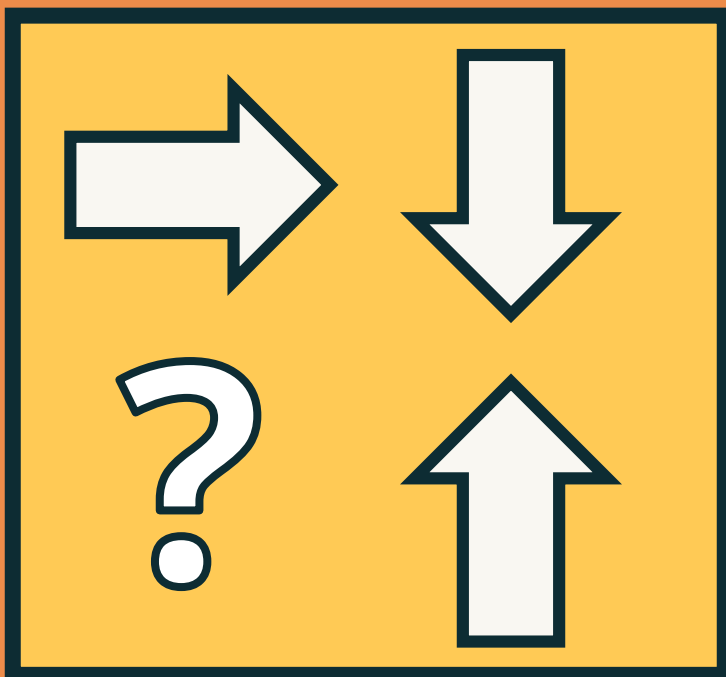


O homem tem capacidade de articular a linguagem com o raciocínio abstrato.



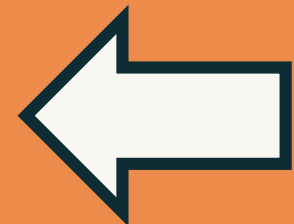
Isso significa que o homem consegue ver algo e adquirir um pensamento lógico a partir do ilógico.

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.

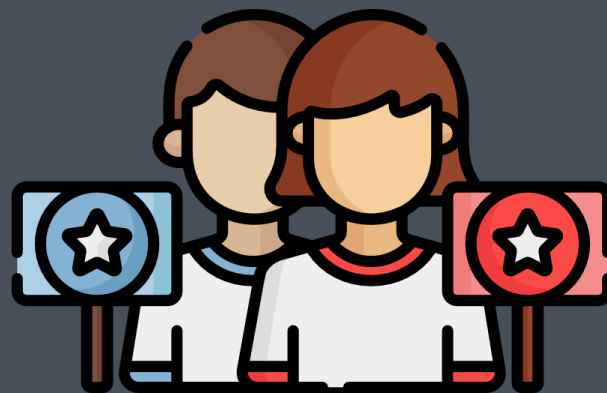


Já para Kurt Lewin, a liderança se divide em 3 grupos:



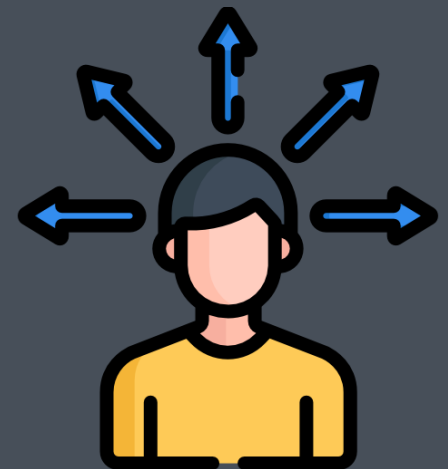
**Autoritário**

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**

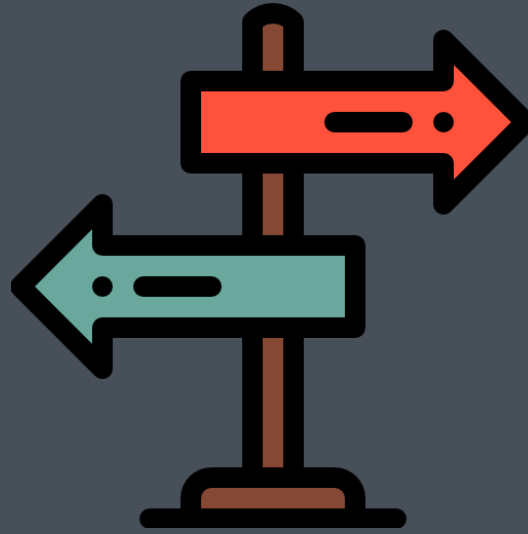
Nela, supervisores consideram o principal objetivo a realização do trabalho e os subordinados são os meios para os fins.



**Voltada para  
o Empregado**

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

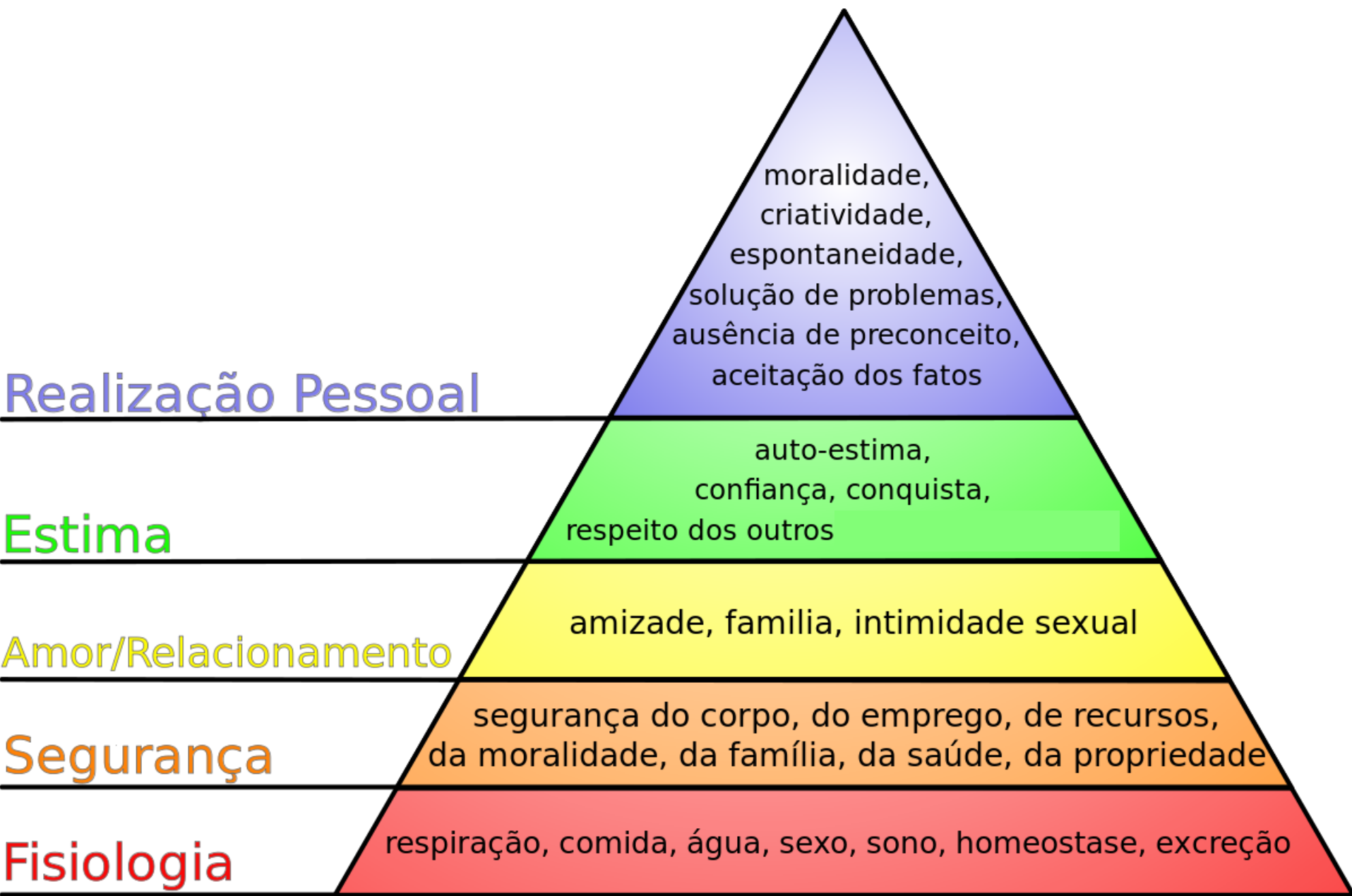
# Herbert Simon – Sistema de Decisões.



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.

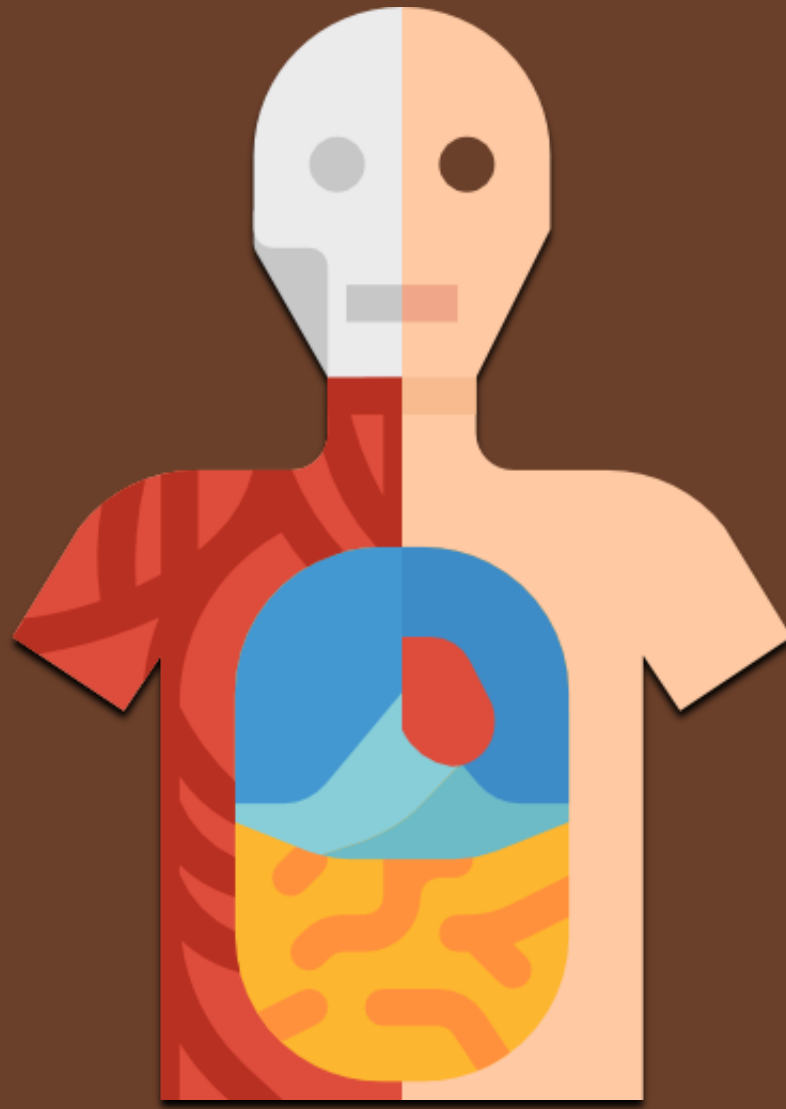


Ele identificou dois estilos de administrar e os batizou de Teoria X e Teoria Y.



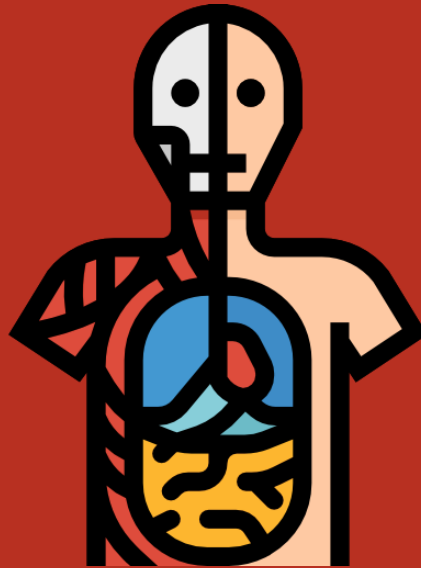
Acredita que o ser humano é avesso ao trabalho e o evitará sempre que possível. Que as pessoas não gostam de responsabilidades e preferem ser dirigidas e sentem-se seguras nessa dependência, além de serem incapazes de auto controle e auto disciplina.

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

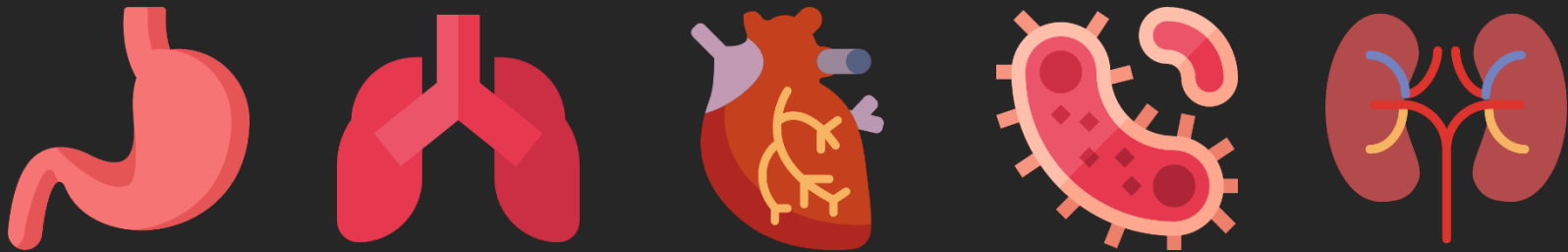
# ABORDAGEM SISTÊMICA DA ADMINISTRAÇÃO



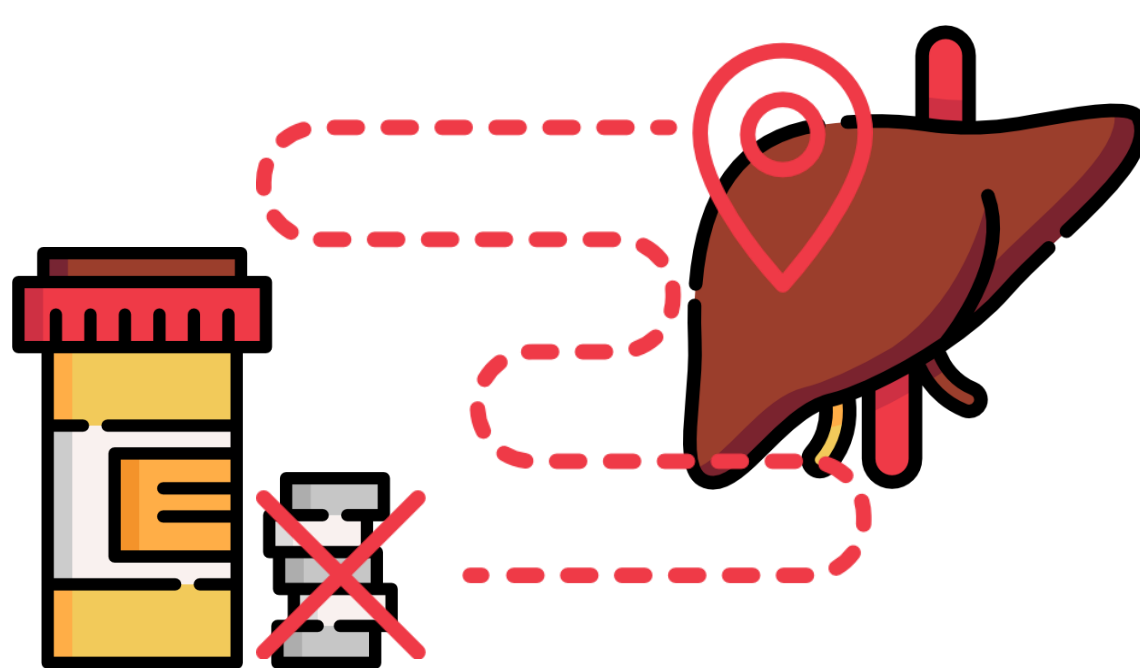
**A Abordagem Sistêmica afirma que a sociedade, empresas e organizações são sistemas. Ela define sistema como um conjunto de partes que estão conectadas, que são relacionadas e dependentes uma das outras, e que, apesar de cada uma ter uma função, todas elas juntas produzem um todo unificado.**



# ABORDAGEM SISTÊMICA DA ADMINISTRAÇÃO



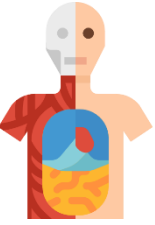
Vamos pegar como exemplo o corpo humano. Temos o sistema digestório que absorve água e energia. O sistema respiratório absorve oxigênio. Já o sistema circulatório, por sua vez, bombeia esses componentes para o resto do corpo, promovendo a síntese de energia e equilíbrio osmótico das células. No final 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.

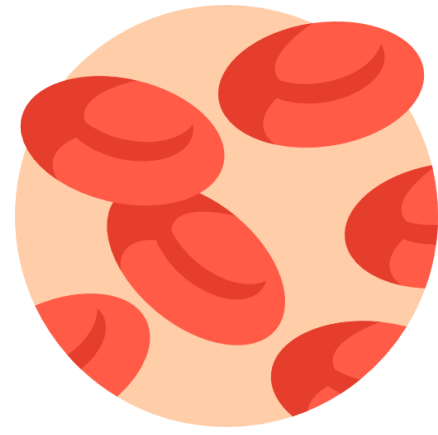


Ele primeiro entrará em desordem (entropia), mas após um tempo ele tentará se ajudar, buscando um estado de equilíbrio e estabilidade (homeostasia).



## ENTROPIA

É o processo de desordem de um sistema.



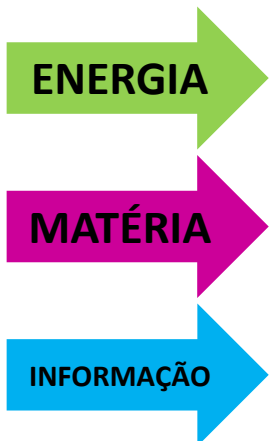
## HOMEOSTASIA

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

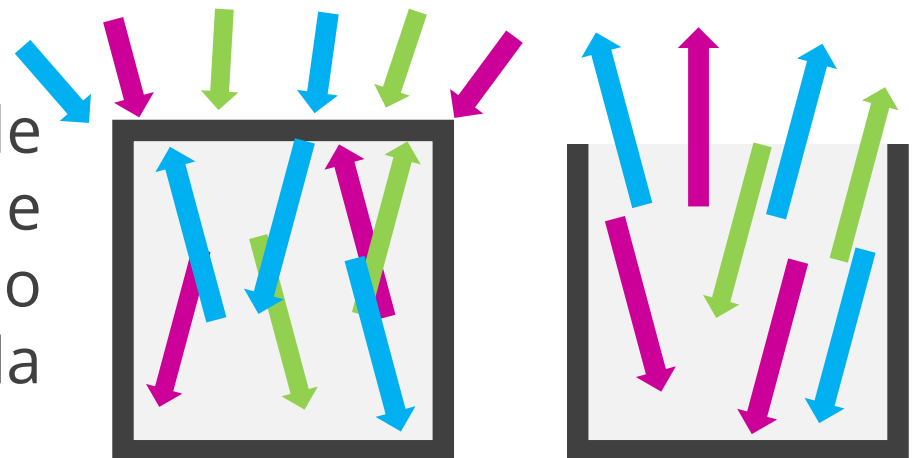
# O Conceito de Sistema Fechado e Aberto.



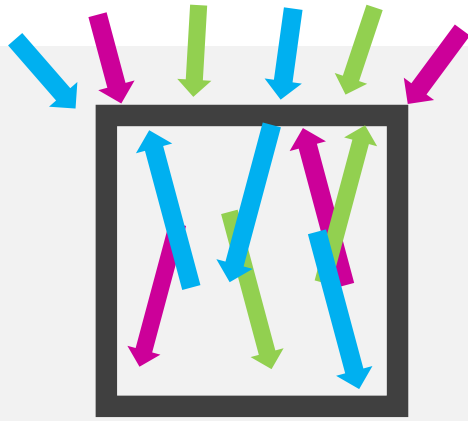
Todo sistema opera sobre entradas, sendo elas processadas e, no final, fornecendo saídas. Entradas e Saídas são constituídas de informação, energia ou matéria. Temos que sempre analisar o processo inteiro, e não apenas partes dele.



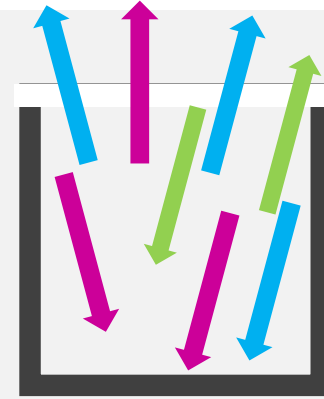
Existem dois tipos de sistemas: fechados e abertos. Eles são representados da seguinte forma:



# O Conceito de Sistema Fechado e Aberto.



## Sistema Fechado

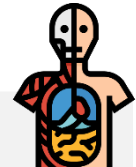


## Sistema Aberto

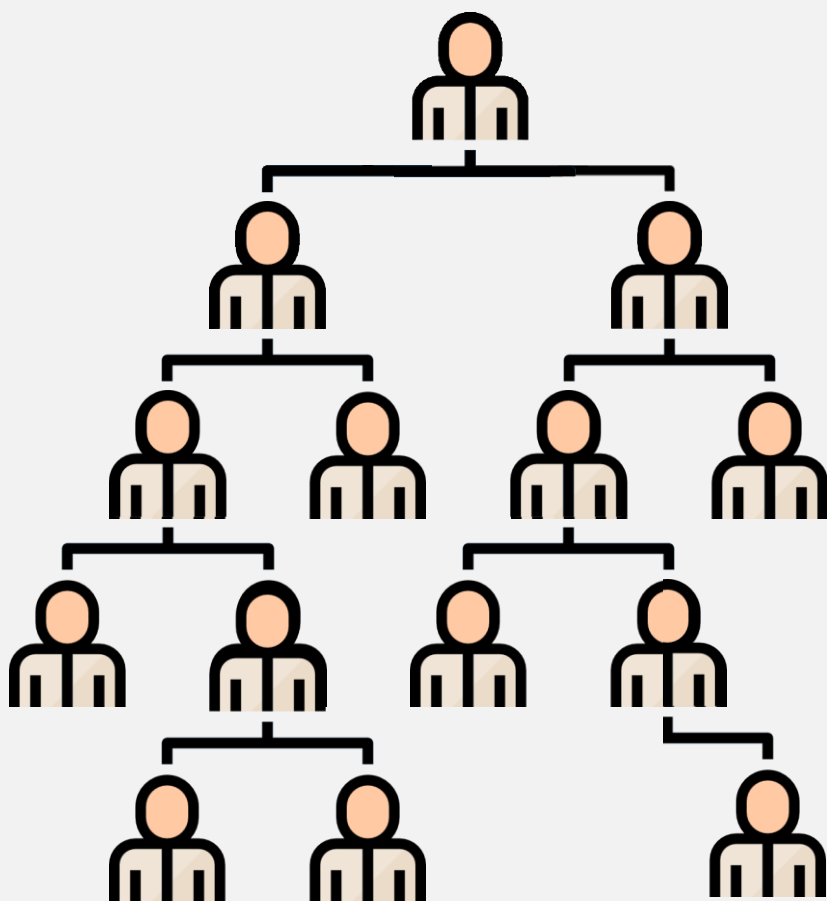
O Sistema Fechado é um Sistema onde ocorre pouco feedback (retroação). Ele não realiza intercâmbio com o seu meio externo, gerando problemas internos. Isso acontece porque a resolução ocorre sem referência alguma com o ambiente externo, somente o interno, levando ao fracasso.

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.

# O Conceito de Sistema Fechado e Aberto.

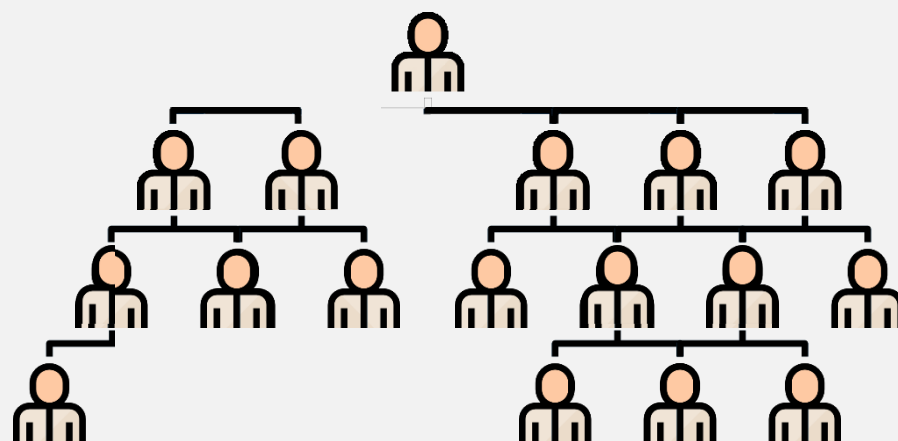


Ex:



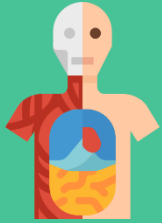
Em geral, sistemas fechados são extremamente verticais, as ordens vem de cima para baixo, sem qualquer resposta além de prestação de contas.

Ex:



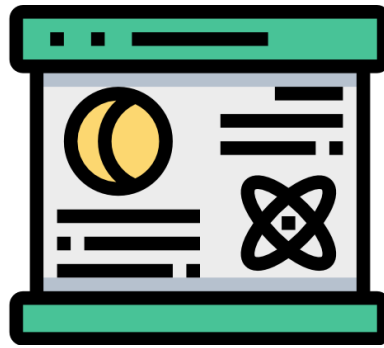
Normalmente, os sistemas abertos são um pouco mais horizontais e existe um fluxo de informações em todos os sentidos. O protagonismo é incentivado.

# A Abordagem Sistêmica foi influenciada por três princípios intelectuais:



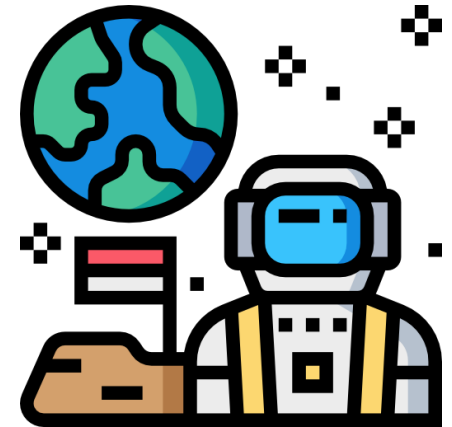
## Expansionismo

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

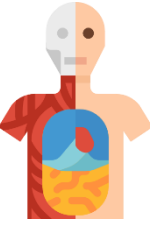
Quer ter uma visão do todo ao invés de separar em detalhes. Pensamento do todo, o oposto do pensamento analítico.



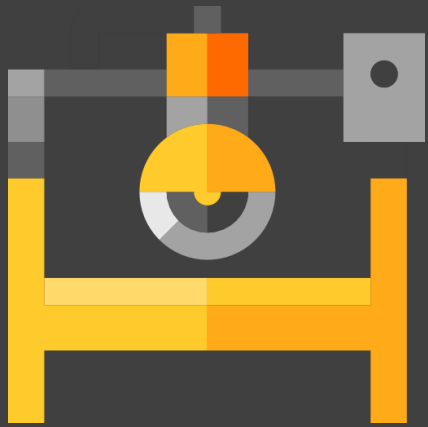
## Teleologia

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.



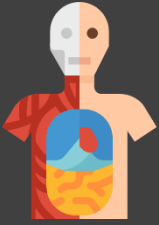
## Abstratos ou Conceituais

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

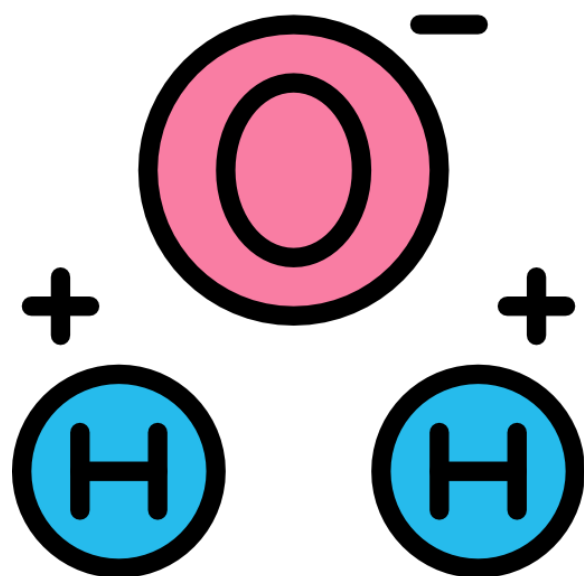
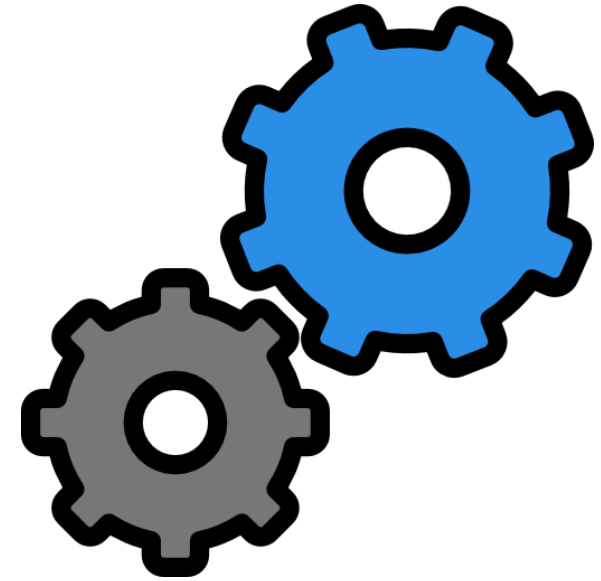
*Dica: Hardware é a parte que você chuta. Software é a parte que você xinga ;)*



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



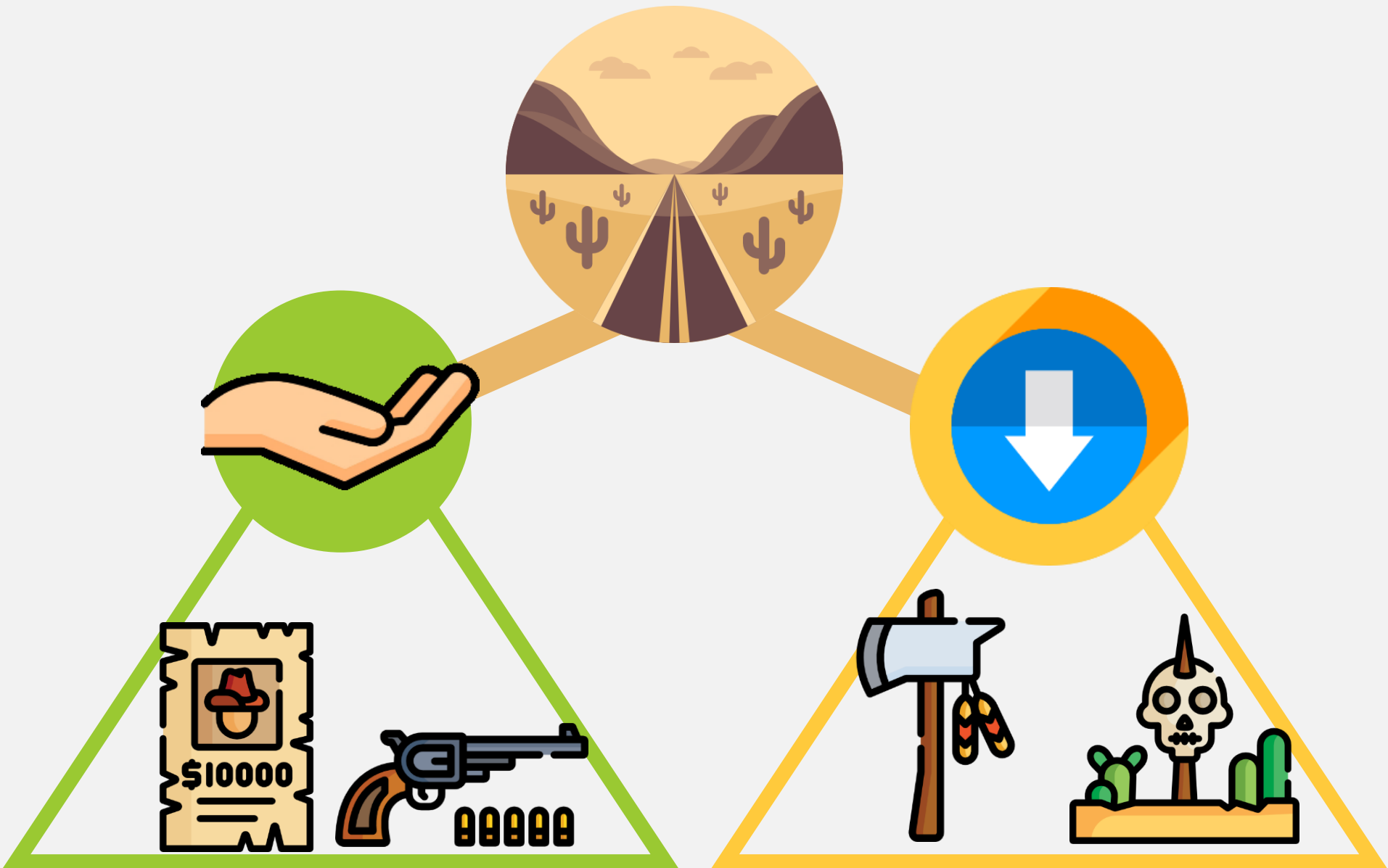
A palavra **Contingência** significa algo incerto ou eventual, que pode suceder ou não, dependendo das circunstâncias. **Refere-se a uma proposição cuja verdade ou falsidade somente pode ser conhecida pela experiência e pela evidência, e não pela razão.** Não se alcança a eficácia organizacional seguindo 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).



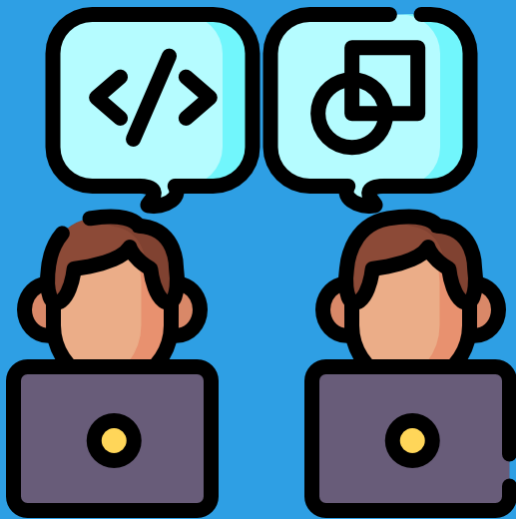
Como dito anteriormente, cada empresa exige uma abordagem diferente. Burns e Stalker, pesquisaram indústrias inglesas para verificar a relação entre práticas administrativas e ambiente externo. Encontraram diferentes procedimentos administrativos e classificaram em dois tipos:

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

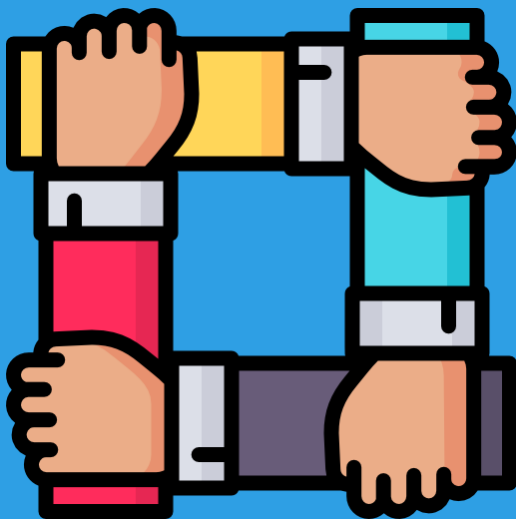
# OUTRAS DESCOBERTAS



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.



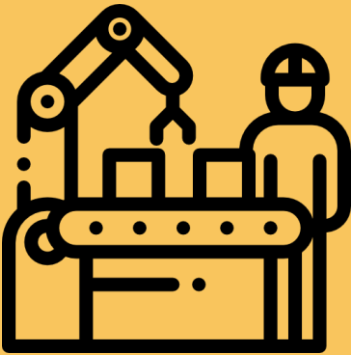
# OUTRAS DESCOBERTAS



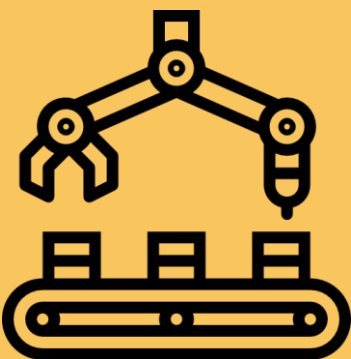
Por último, Joan Woodward, após uma extensa pesquisa, classificou as empresas em três grupos de tecnologia de produção:



**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.