

ABORDAGEM HUMANÍSTICA DA ADMINISTRAÇÃO

Prof. Margarete Boteon

PONTO 1 – DISCUSSÃO - CRÍTICAS

Com base na teoria apresentada e os vídeos sugeridos ("Virtudes e defeitos do taylorismo," de Mário Sérgio Cortella; e "Tempos Modernos," de Charles Chaplin), faça um CONTRAPONTO/ANÁLISE respondendo a seguinte perguntas:

- 1) Quais as contribuições da teoria clássica para a administração?**
- 2) Quais as críticas que podemos fazer hoje sobre a abordagem clássica?**
- 3) Como pessoas empreendedoras e pessoas que têm negócios percebem a abordagem clássica nos dias de hoje? Ou, melhor, como deveriam perceber?**
- 4) Podemos descartar a linha de produção Taylorista ou modelo fordista na produção atual? É aplicável hoje?**

A resposta deve ter embasamento em aspectos teóricos (e, não pessoais) da abordagem clássica da Administração.

PONTO 2 - DISCUSSÃO DA ROBOTIZAÇÃO DA MÃO DE OBRA

A visão clássica está sendo modernizada pela robotização da mão de obra.

- 1) Como podemos aplicar os conceitos clássicos para a atualidade?**
- 2) O que é "Taylorismo digital"?**
- 3) Podemos tratar a robotização/mecanização da mão de obra como uma abordagem clássica? Justifique.**
- 4) A robotização vai “acabar” com o mercado de trabalho? “O senso comum é que o aumento de produtividade ajuda o mercado de trabalho criando uma dissociação temporária enquanto os trabalhadores se esforçam para adquirir novas habilidades para assumir novos empregos — e eles se atualizam relativamente rápido. No contexto atual eu não compro essa ideia.”**

 Indústria instala 1,5 mil robôs por ano

DEBATE DO DIA 31/08

3 - ABORDAGEM HUMANISTA DA ADMINISTRAÇÃO

 Aula: Abordagem Humanista

 Vídeo Aula: Abordagem Humanista

 DISCUSSÃO EM AULA 01/09

DEBATE PARA O DIA 01/09:

Com base no observado na abordagem humanista, tente explicar os artigos abaixo (sem julgamento pessoais de valores, mas no escopo teórico). Se houver uma avaliação crítica pessoal, faça-a no final, mas o desafio é aplicar os conhecimentos da TGA para avaliar os dois artigos abaixo.

Margarete & Marina

 Competição feroz ainda prevalece nas empresas

 O crescente "efeito Lúcifer" dentro das organizações.

 A-filosofia-de-trabalho-da-amazon-sob-suspeita

 What Maslow's Hierarchy Won't Tell You About Motivation

Artigo opcional

Abordagem Neoclássica da Administração

O que é importante saber da abordagem humanista?



FONTE BPASICA DE CONSULTA DE CONSULTA

Idalberto Chiavenato

**INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL
DA ADMINISTRAÇÃO**

**PARTE 4: ABORDAGEM
HUMANÍSTICA DA
ADMINISTRAÇÃO (Capítulos 5 e 6)**

Elsevier/Campus

www.elsevier.com.br

www.chiavenato.com

SUMÁRIO RESUMIDO

PARTE 3: ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

PARTE 4: ABORDAGEM HUMANÍSTICA DA ADMINISTRAÇÃO

PARTE 5: ABORDAGEM NEOCLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

PARTE 6: ABORDAGEM ESTRUTURALISTA DA ADMINISTRAÇÃO

PARTE 7: ABORDAGEM COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO

PARTE 8: ABORDAGEM SISTÊMICA DA ADMINISTRAÇÃO

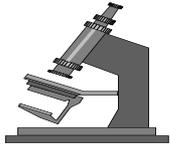
PARTE 9: ABORDAGEM CONTINGENCIAL DA ADMINISTRAÇÃO

Teoria das Relações Humanas (Humanizando a Empresa)

- A abordagem humanística teve seu início no final da segunda década do Século XX. Foi um período difícil marcado por recessão econômica, inflação e forte atuação de sindicatos. Ela surgiu nos EUA, como consequência das conclusões da experiência de Hawthorne.
- Foi um movimento de reação e oposição a Teoria Clássica da Administração. Os trabalhadores e sindicatos passaram a interpretar a teoria clássica como um meio sofisticado de exploração de empregados a favor dos interesses patronais. Assim, a teoria das relações humanas nasceu da necessidade para corrigir a tendência à desumanização do trabalho com a aplicação de métodos científicos e precisos.

Teoria das Relações Humanas (Humanizando a Empresa)

- A abordagem humanista da teoria organizacional contrariou vários postulados da abordagem clássica de Fayol e da Administração Científica de Taylor.
- A ênfase na estrutura e nas tarefas foi substituída pela ênfase nas pessoas. A natureza do ser humano como “homo social” substituiu a concepção de “homo economicus” (as pessoas são motivadas e incentivadas por estímulos financeiros).



Caso Introdutório:

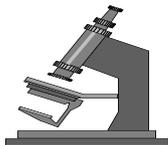
A Hamburgo Eletrônica

A vida de Carlos Carvalho passa por uma verdadeira revolução. Trabalha como operador de linha de montagem na Hamburgo, uma fábrica de componentes eletrônicos.

Sua seção foi visitada por uma equipe de analistas de cargos. Fizeram estudos de T&M e elaboraram cálculos sobre tempos-padrão, definindo novos métodos de trabalho e um diferente ritmo de produção.

Carlos ficou satisfeito com os prêmios de produção, mas seu sindicato convocou uma assembléia para discutir o assunto com todos os operários envolvidos.

Na sua opinião, o que Carlos deveria fazer? O que os sindicatos estavam tão preocupados?



Caso Introdutório:

A Hamburgo Eletrônica

Na assembléia, o pessoal do sindicato explicou que as mudanças na Hamburgo eram prejudiciais aos operários.

Essas mudanças favoreceriam apenas a empresa em detrimento dos interesses dos operários.

Carlos começou a perceber que as pessoas não vivem apenas de recompensas salariais. Salários são importantes, mas não são decisivos para a satisfação pessoal e profissional.

Como você poderia ajudar Carlos?

Teoria das Relações Humanas

(Humanizando a Empresa)

- As origens da Teoria das Relações Humanas.
- A civilização industrializada e o homem.

<https://www.youtube.com/watch?v=AXvKOcPQjac>

Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=LKKIXbJUFN8>

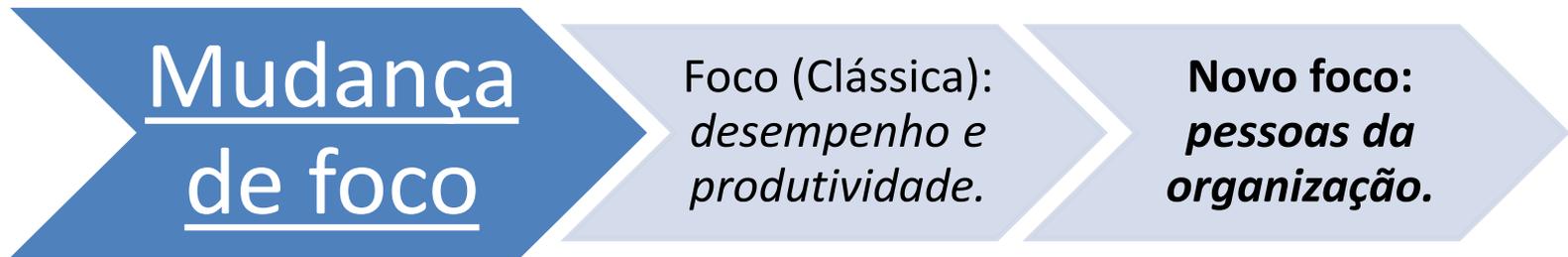
Teoria das Relações Humanas

- Década de 30
- Ênfase: Nas pessoas
- Pressupostos:
 - » *Incentivo econômico não é a única forma motivadora*
 - » *O trabalhador não se comporta como um ser isolado*
 - » *A especialização funcional não cria necessariamente a organização mais eficiente*

Abordagem Comportamental

- *Nota-se a necessidade de maior atenção ao ser humano;*
- *Ao invés de tentar adaptar o ser humano à máquina, passa a fazer o inverso; e*
- *Pesquisas confirmaram a grande influência do fator humano nas organizações.*

Abordagem Comportamental



Fonte: Araujo, Luis César G. de. TGA - Teoria Geral da Administração; aplicação e resultados nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2004.

Teoria das Relações Humanas

(Humanizando a Empresa)

Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=LKKIXbJUFN8>

Teoria das Relações Humanas

- É a corrente administrativa iniciada com a Experiência de Hawthorne e que enfatiza as pessoas, os grupos e a organização informal em contraposição aos pressupostos formais da Teoria Clássica, deslocando a preocupação colocada na tarefa e na estrutura para a preocupação com pessoas.
- As conclusões de Hawthorne incluíram novas variáveis no dicionário da Administração: integração social e o comportamento social dos empregados, necessidade psicológicas e sociais e atenção para novas formas de recompensas e sanções não materiais, **a organização informal – o despertar para as relações humanas dentro da organização**, a ênfase dos aspectos emocionais e não racionais do comportamento das pessoas e a importância do conteúdo do cargo para as pessoas que os realizam.
- A contribuição para a teoria da Administração é a importância de conciliar e harmonizar as duas funções básicas da organização industrial: a função econômica (produzir bens e serviços para garantir equilíbrio externo) e função social (distribuir satisfações entre os participantes para garantir equilíbrio interno).
- Tentar equilibrar: os objetivos das organizações e os objetivos individuais dos participantes.

Abordagem Comportamental

- Os estudos de Hawthorne

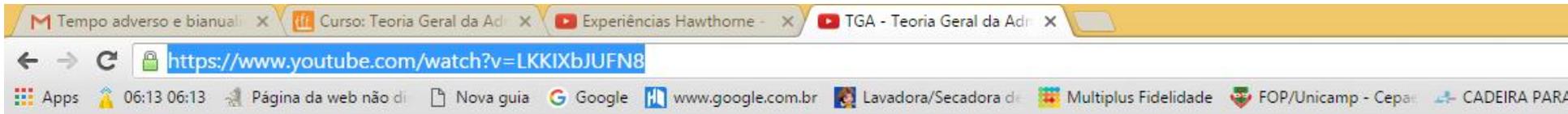
- A experiência de Hawthorne foi realizada, entre 1927 e 1932, por Elton Mayo e seus colaboradores em uma fábrica de Western Electric Company, situada em Chicago, no bairro Hawthorne e tinha como objetivo inicial conduzir experimentos relacionando a luminosidade no ambiente de trabalho com a eficiência dos operários, medida pela produção. Com os primeiros resultados, a pesquisa logo se estendeu ao estudo da fadiga, dos acidentes de trabalho, da rotação do pessoal e do efeito das condições físicas de trabalho sobre a produtividade dos operários.



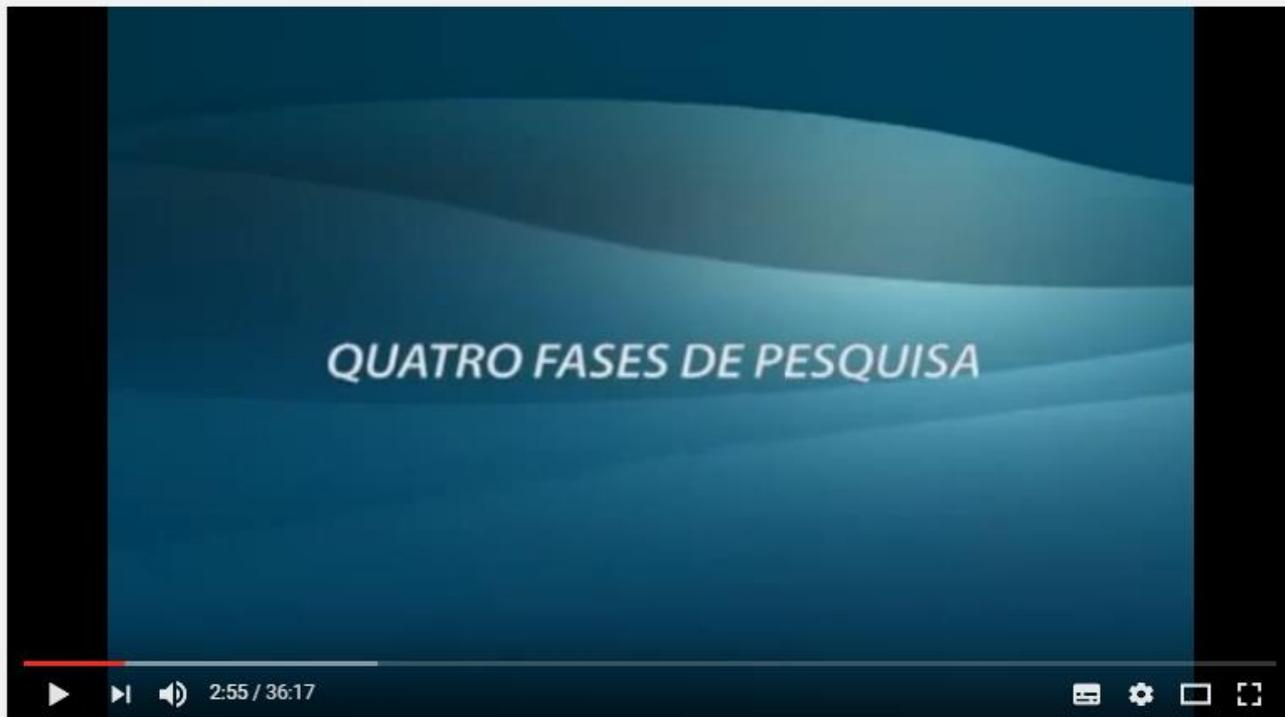
<https://www.youtube.com/watch?v=oFPm7fzuDrw>

O que foi a experiência de Hawthorne? (2min55)

<https://www.youtube.com/watch?v=LKKIXbJUFN8>



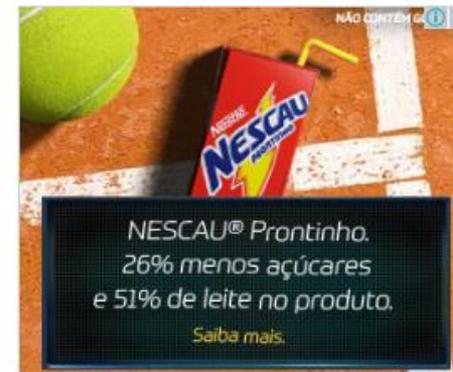
Pesquisar



TGA - Teoria Geral da Administração Aula III



Estuda Mais



Próximo vídeo

Reprodução autom



TGA - Teoria Geral da Administração Aula III

Estuda Mais
12.722 visualizações



TGA - Teoria Geral da Administração Aula III

Estuda Mais
104.056 visualizações



Teoria Geral da Administração

A Experiência de Hawthorne (Pesquisa de Mayo)

- A experiência de Hawthorne teve seu mérito de demonstrar que a recompensa salarial – mesmo quando efetuada em bases justas ou generosas – não é o único fator decisivo na satisfação do trabalhador.
- Elton Mayo (da Experiência de Hawthorne) e equipe propuseram uma nova teoria de motivação à *homo economicus* (da teoria clássica): o ser humano é motivado, não por estímulos salariais e econômicos, mas por recompensas sociais e simbólicas.

EFEITO HAWTHORNE.

- Conceito que se originou nos Estudos Hawthorne e que consiste numa mudança positiva do comportamento de um grupo de trabalhadores em relação aos objetivos de uma empresa devido ao fato de eles se sentirem valorizados pela gerência ou pela direção da mesma.
- Esse comportamento ocorreu durante os experimentos realizados em Hawthorne, quando os pesquisadores passaram a ouvir os desabaços e as sugestões dos trabalhadores. Estes consideraram que o simples fato de estarem sendo ouvidos pela empresa – e algumas de suas sugestões postas em prática – tinha sido a melhor coisa que se fizera até então.
- Os trabalhadores se sentiam valorizados também por terem sido selecionados para participar dos experimentos de Hawthorne: nas salas especiais onde estes se realizavam, a supervisão se exercia de uma forma muito menos opressiva e tirânica do que na fábrica.

Conclusões da Experiência de Hawthorne

1. O nível de produção é resultante da integração social.
2. Comportamento social dos empregados.
3. Recompensas e sanções sociais.
4. Grupos informais.
5. Relações humanas.
6. Importância do conteúdo do cargo.
7. Ênfase nos aspectos emocionais.

Conclusão da experiência:

- O nível de produção é determinado pela integração social e não pela capacidade física dos operários. O comportamento do indivíduo se apoia totalmente no grupo (agem como parte do grupo).
- O comportamento dos trabalhadores está condicionado às normas padrões sociais (agem de modo a obter recompensas sociais ou a não obter sanções sociais).
- A empresa passou a ser vista como um conjunto de grupos sociais informais, cuja estrutura nem sempre coincide com a organização formal.
- A existência de grupos sociais que se mantêm em constante interação social dentro da empresa.
- Os elementos emocionais e mesmo irracionais passam a merecer uma maior atenção.

Abordagem Comportamental

- Os estudos de Hawthorne

- ***Contribuição:*** alteração, ainda que parcial, das atitudes dos gestores em relação aos trabalhadores.

Contribuições da Teoria das Relações Humanas

- O advento da Teoria das Relações Humanas trouxe uma nova linguagem que passou a dominar o repertório administrativo: **motivação, liderança, organização informal, dinâmica de grupo** etc.
- Os conceitos clássicos de autoridade, **hierarquia, racionalização do trabalho, departamentalização** passam a **ser contestados**. Essa revolução da administração ocorreu nos prenúncios da Segunda Guerra Mundial. A ênfase nas tarefas e na estrutura é substituída pela ênfase nas pessoas.
- Com a teoria da relações humanas surge uma nova concepção sobre a natureza do homem: o homem social.
- Desenvolvimento da Gestão de Pessoas dentro das empresas.

A Civilização Industrializada e o Homem:

- Nível de produção é resultante da integração social: a capacidade física não terá eficiência se o indivíduo sofrer desajuste social.
- Comportamento social dos indivíduos: o comportamento do indivíduo se apoia totalmente no grupo.
- Recompensas ou sanções sociais: o operário que produzir acima ou abaixo da média do grupo, perderia o respeito perante seus colegas.
- Grupos informais: definem suas próprias normas dentro do grupo.
- Relações Humanas: ações e atitudes desenvolvidas pelo contato entre pessoas e grupos.
- Importância do conteúdo do cargo: trabalhos simples e repetitivos, tornam-se monótonos e cansativos, reduzindo a eficiência.
- Ênfase nos aspectos emocionais: organização informal.



O moral baixo

Marcelo Tupinambá é um gerente extremamente preocupado com a satisfação de seus funcionários. Nos últimos tempos, Marcelo tem notado forte angústia entre seus subordinados, relacionamento humano precário, agressividade solta e constantes queixas e reclamações que demonstram elevado grau de insatisfação no trabalho.

A barra está pesada.

O que fazer?

Quadro 5.1. Comparação entre a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas



- Trata a organização como máquina.
- Enfatiza as tarefas ou a tecnologia.
- Inspirada em sistemas de engenharia.
- Autoridade centralizada.
- Linhas claras de autoridade.
- Especialização e competência técnica.
- Acentuada divisão do trabalho.
- Confiança nas regras e regulamentos.
- Clara separação entre linha e staff.

CLÁSSICA

- Trata a organização como grupos humanos.
- Enfatiza as pessoas e grupos sociais.
- Inspirada em sistemas de psicologia.
- Delegação de autoridade.
- Autonomia dos empregados.
- Confiança e abertura.
- Ênfase nas relações entre pessoas.
- Confiança nas pessoas.
- Dinâmica grupal e interpessoal.

HUMANAS

A teoria das relação humanas foi essencial para o desenvolvimento da Gestão de Pessoas (ver em casa)

Fonte: https://www.youtube.com/watch?v=LKKIXbJUFN8

Curso: Teoria Geral da Adm. TGA - Teoria Geral da Adm. Margarete

https://www.youtube.com/watch?v=LKKIXbJUFN8

Pesquisar Enviar Fazer login

Qual é a importância da Gestão de Pessoas e quais seus aspectos importantes?

TGA - Teoria Geral da Administração Aula III

Estuda Mais Inscrever-se 2.063

23.948 visualizações

Adicionar a Compartilhar Mais 148 5

ESTUDE NA MELHOR, SEM HORA MARCADA. GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA INSCREVA-SE UNINTER

Próximo vídeo Reprodução automática

TGA - Teoria Geral da Administração Aula IV Estuda Mais 12.722 visualizações

FIXAR O CONTEÚDO Formas de Aprendizado Anúncio de Fitness Brasil Play Gestão 67.888 visualizações

TGA - Teoria Geral da Administração Aula II Estuda Mais 104.056 visualizações

POR PTB2 13:55 19/08/2016

Decorrências da Teoria das Relações Humanas (Dando Importância aos Grupos)

O advento da Teoria das Relações Humanas trouxe uma nova linguagem que passou a dominar o repertório administrativo: fala-se agora ***em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo*** etc. Os conceitos clássicos de autoridade, hierarquia, racionalização do trabalho, departamentalização, passam a ser contestados. O engenheiro e o técnico cedem lugar ao psicológico e ao sociólogo. O método e a máquina perdem a primazia em favor da dinâmica de grupo. Isso ocorreu nos prenúncios da Segunda Guerra Mundial. A ênfase na tarefa (Taylor) e na estrutura (Fayol) é substituída pela ênfase nas pessoas.

Aula Teoria Geral da Administração

Decorrência da teoria das relações humanas - Chiavenato

O comportamento dos grupos sociais é influenciado pelo estilo de supervisão e liderança

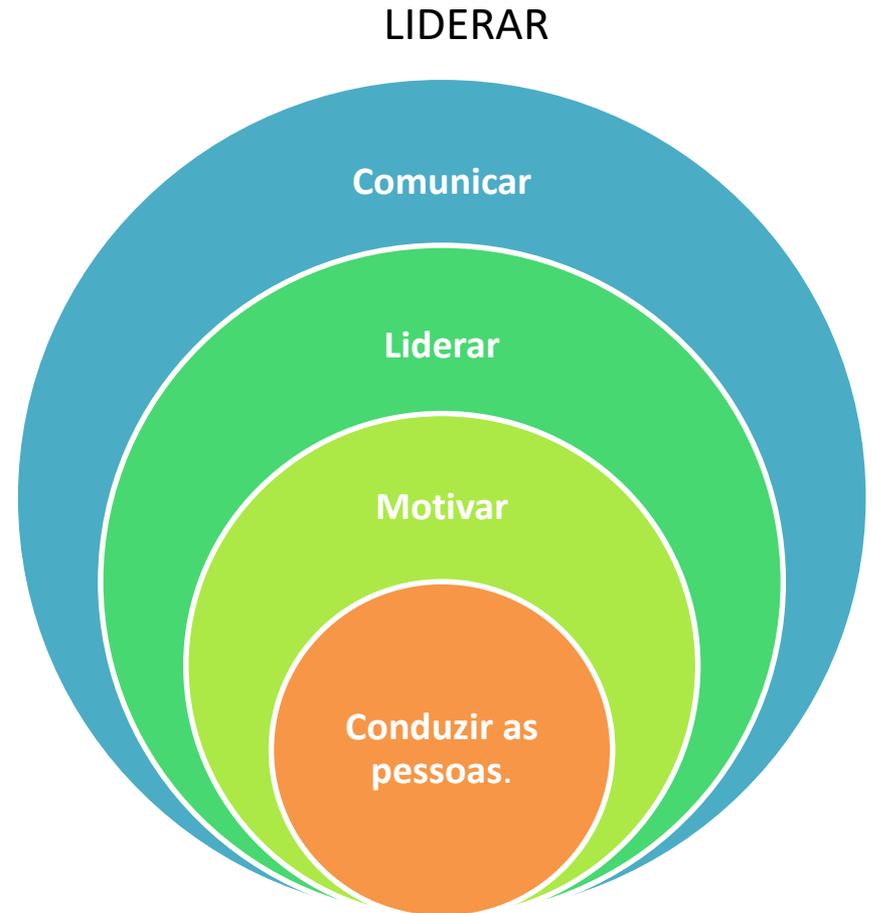
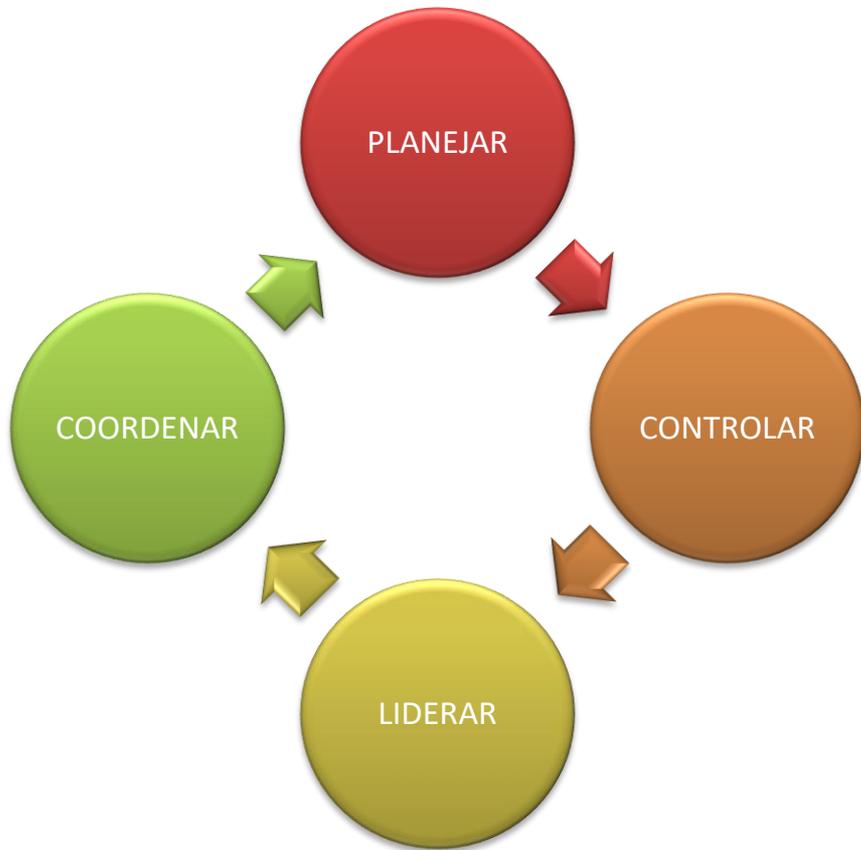
As pessoas são motivadas por necessidades humanas

Os trabalhadores são criaturas sociais complexas

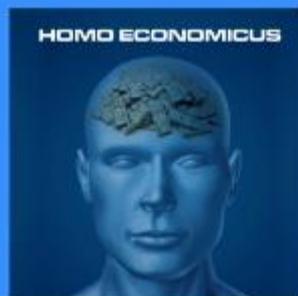
Os trabalhadores são criaturas sociais complexas

Os novos conceitos da Administração

FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR



Homem Social Substitui o Homo-economicus.





CRIAR

EXPLORE

APRENDIZADO & AJUDA

O HOMEM SOCIAL

- 1- Os trabalhadores são criaturas sociais complexas, dotados de sentimentos, desejos e temores;
- 2- As pessoas são motivadas por necessidades humanas e alcançam suas satisfações, por meio dos grupos sociais com que interagem;
- 3- O comportamento dos grupos sociais é influenciado pelo estilo de supervisão e liderança;
- 4- As normas sociais do grupo funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros.

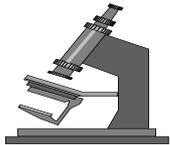
[Criar uma cópia](#)[Compartilhar](#)[Embedar](#)[Curtir](#)

Decorrência da teoria das relações humanas

Decorrências da Teoria das Relações Humanas

(Dando Importância aos Grupos)

- A Influência da **Motivação Humana.**
- **A Liderança.**
- **A Comunicação.**
- **A Organização Informal.**
- **A dinâmica de grupo.**
- Apreciação Crítica da Teoria das Relações Humanas.



Caso Introdutório: O desenvolvimento de líderes na Penta Vale

Alessandra Siqueira é diretora de RH da Penta Vale e pretende introduzir um programa de desenvolvimento de lideranças na empresa. Para ela, a maneira eficaz de promover motivação e participação nas pessoas é localizar e capacitar líderes e remover o velho estilo gerencial autocrático e impositivo que ainda predomina na empresa.

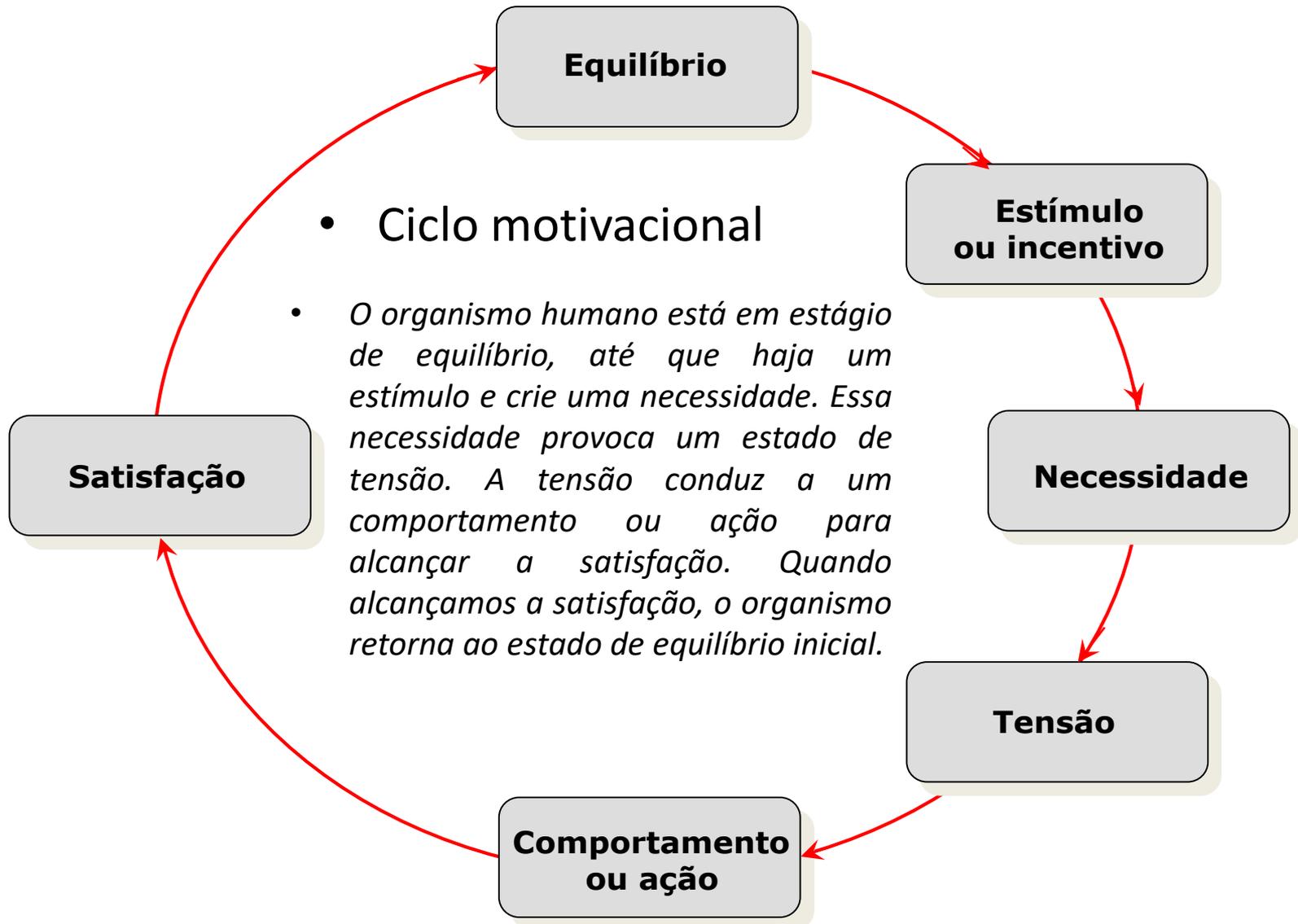
O primeiro passo para iniciar o programa é a seleção dos funcionários a serem treinados em liderança.

- **Como fazê-lo?**
- **Quais os critérios?**
- **O que fazer com os atuais gerentes da empresa?**
Como você poderia ajudar Alessandra?

A organização passa a ser considerada como um conjunto de seres humanos que carecem de motivação, incentivos e estímulos para produzirem. Houve também o surgimento de novas terminologias na linguagem da administração, fatores Intangíveis e subjetivos:

Motivação: é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades. A compreensão da motivação do comportamento humano exige o conhecimento das necessidades humanas fundamentais.

Figura 6.1. Etapas do ciclo motivacional.



Outras descobertas:

- O ser humano é motivado, não por estímulos salariais e econômicos, mas por recompensas sociais e simbólicas;*
- O comportamento humano é derivado da totalidade de fatos coexistentes (Lewin);*

Aula Teoria Geral da Administração

Decorrência da teoria das relações humanas - Chiavenato



psicológicas



fisiológicas



Auto-realização

Necessidades humanas básicas

Necessidades ou motivos:



são forças conscientes ou inconscientes que levam o indivíduo a um determinado comportamento. A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades (Fisiológicas; Psicológicas e de Auto-realização).

Pirâmide de Maslow



<https://www.youtube.com/watch?v=GLnmQOwwoho>

Níveis de estágio de motivação:

Necessidades fisiológicas: Relacionadas a sobrevivência do indivíduo. Nível mais baixo.

Necessidades psicológicas: Relacionadas aos desejos do indivíduo. Nível médio.

- Necessidade de segurança íntima;
- Necessidade de participação;
- Necessidade de autoconfiança;
- Necessidade de afeição.

Necessidades de auto-realização: Relacionadas e decorrentes a educação e da cultura da pessoa. Nível mais elevado.



Exercício:

A motivação na Mayerlinck

Carlos Siqueira é gerente do Departamento de Vendas da Mayerlinck. Dirige 15 vendedores, 2 assessores de vendas e 2 auxiliares internos de apoio.

Carlos foi incumbido de aumentar em 12% as vendas no decorrer do ano. A meta é ambiciosa e seu primeiro desafio é saber como motivar seu pessoal e canalizar os esforços na direção correta. Marcelo está imaginando as necessidades humanas que deveriam ser priorizadas para poder realizar sua meta por meio dos vendedores.

Como montar o esquema?

Decorrências da Teoria das Relações Humanas

(Dando Importância aos Grupos)

Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=LKKIXbJUFN8>

Descobertas:



A Teoria das Relações Humanas constatou a influência da liderança sobre o comportamento das pessoas;

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos;

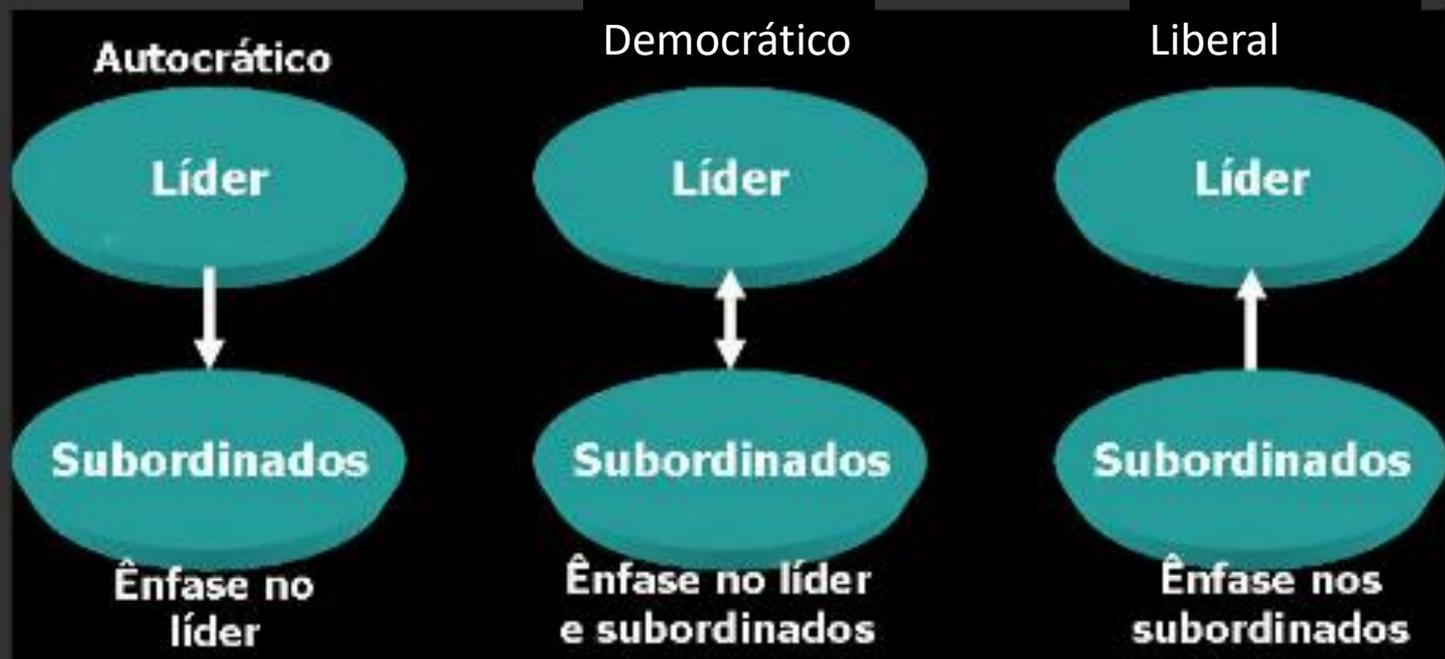
A liderança pode ser visualizada sob diferentes ângulos:



Liderança: saber conduzir pessoas

Liderança: conduzir as pessoas rumo ao objetivo, utilizando a comunicação e as questões motivacionais. O administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é liderar.

Estilos de liderança:



Decorrências da Teoria das Relações Humanas

(Dando Importância aos Grupos)

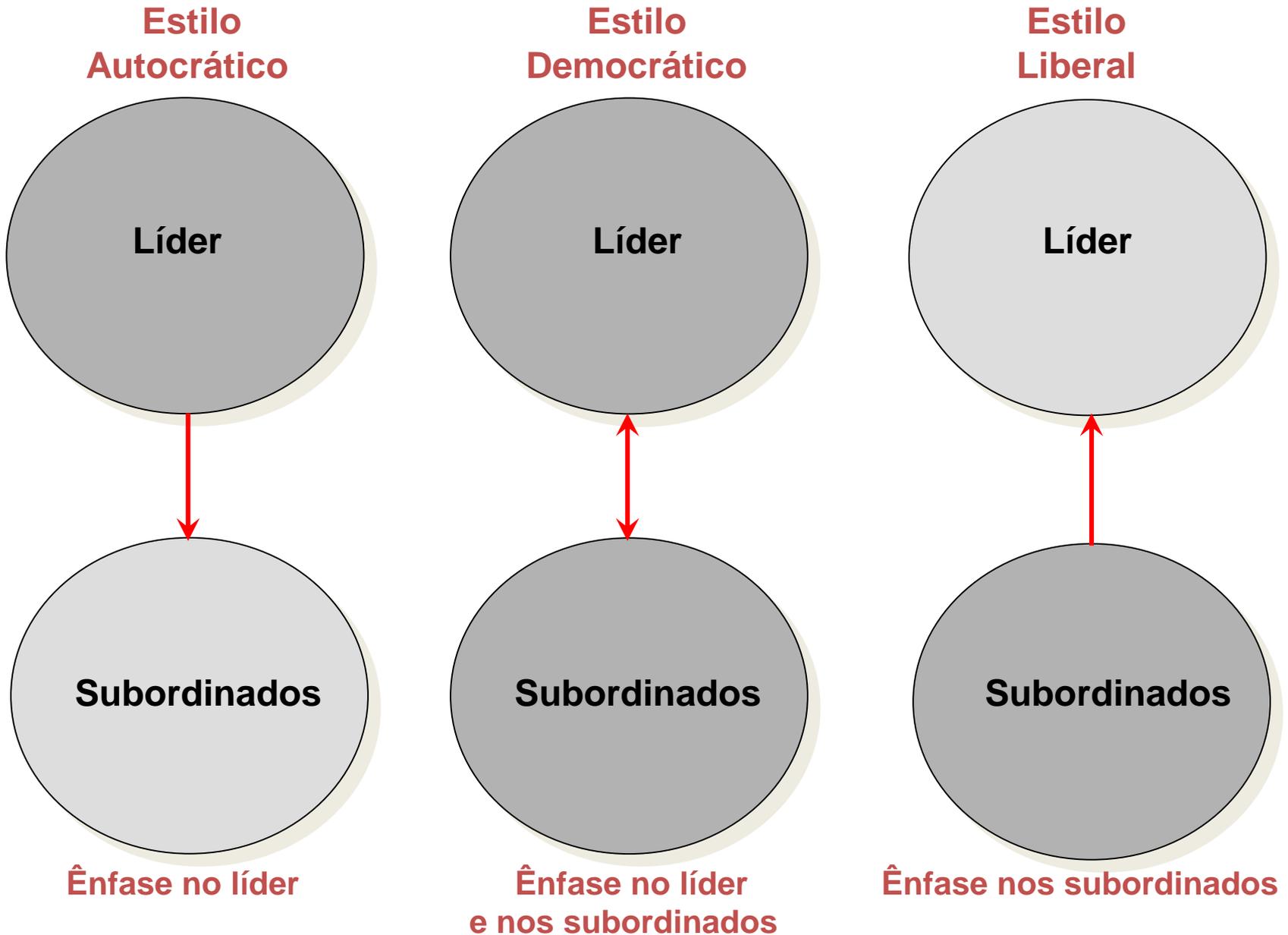
LIDERANÇA

- Para Chiavenato (2004), a habilidade de saber lidar com pessoas, individualmente ou em grupos, passou a ser um dos maiores problemas das empresas, para obter o melhor rendimento, com o máximo de satisfação possível e o mínimo de desgaste. As pessoas que ocupam posições de liderança, são parte integrante de um sistema mais amplo de interações que envolvem variáveis como características, necessidades e reações dos liderados, relacionamento com outros líderes, clima organizacional, política administrativa, estrutura organizacional, missão, valores e condições do meio ambiente em que a empresa interage.
- Segundo Maximiliano (2000, p. 326) "Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas". Embora existam múltiplas definições para a liderança, destacam-se o fenômeno do grupo e a influência interpessoal exercida em um determinado contexto por meio do processo de comunicação humana para o alcance de determinados objetivos.

Estilos de liderança:

- Liderança autocrática => o líder define e impõe. O líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo.
- Liderança democrática => o grupo é quem decide. O líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas.
- Liderança liberal ou laissez-faire => consenso grupal, sem ou com um mínimo de participação do líder. O líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o completamente à vontade e sem controle algum.

Figura 6.5. Diferentes ênfases nos estilos de liderança



LIDERANÇA AUTOCRÁTICA

- Na Liderança Autocrática, o líder é ocupante de um cargo de direção e sua autoridade provém desse cargo formal dentro da organização. A liderança é exercida com ordens pré-determinadas que podem gerar conflitos pela insatisfação, tensão e frustração. O líder impõe as ideias e procedimentos e procura trazer resultados a qualquer custo.
- Quanto mais concentrada a autoridade no líder, mais autocrático seu comportamento ou estilo. Muitas formas do comportamento autocrático abrangem prerrogativas da gerência, como decisões que independem de participação ou aceitação. Infelizmente, o estilo autocrático pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo (MAXIMILIANO, 2000, p. 344).
- Para Maximiano (2000, p. 336) "O contrato psicológico alienatório é produto da coerção e produz o desinteresse. Quem obedece está sendo coagido ou deseja evitar o castigo e não está convencido da necessidade de obedecer".

- **LIDERANÇA DEMOCRÁTICA**

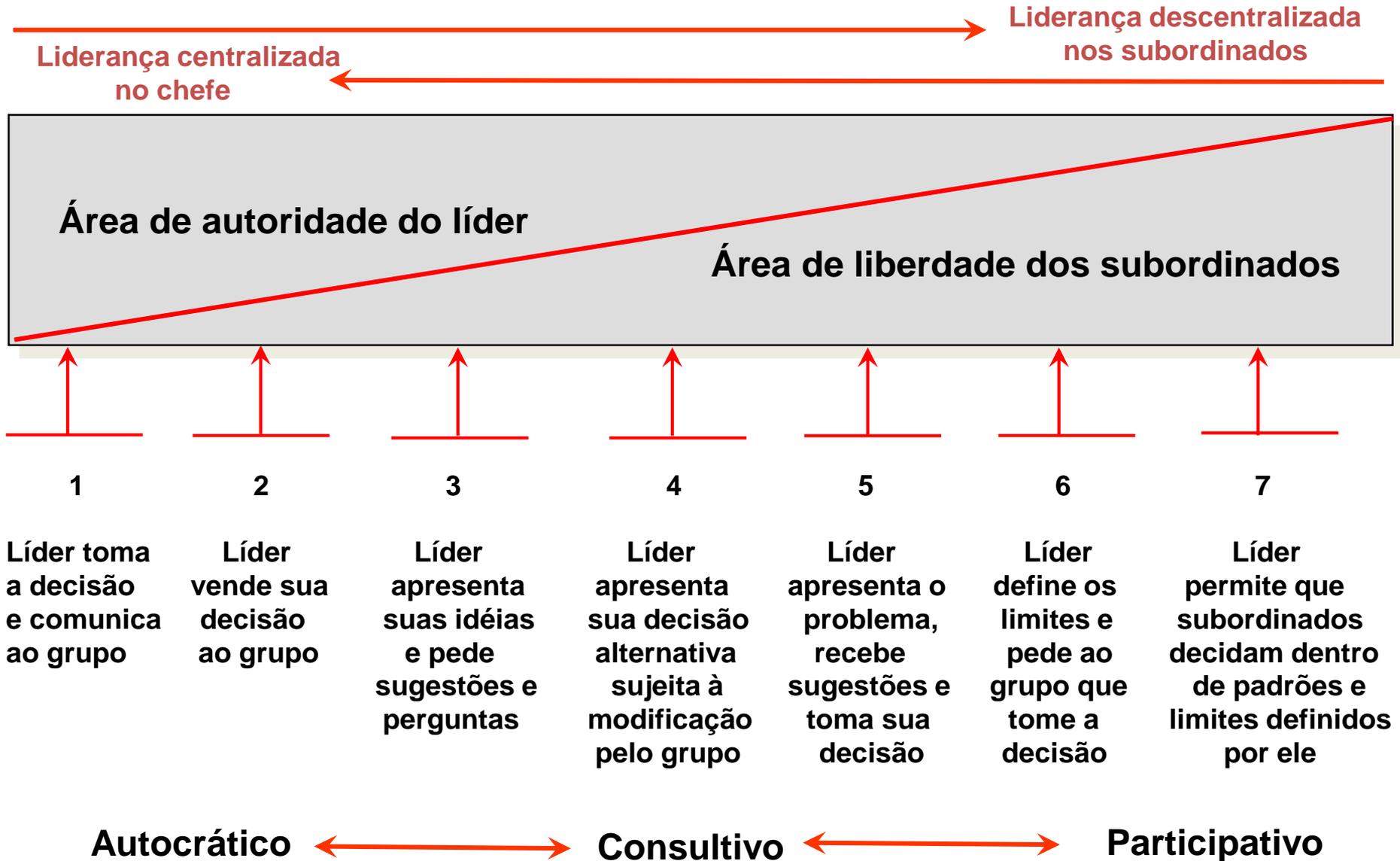
- Na Liderança Democrática, esse estilo de liderança torna-se mais flexível, cujo papel do líder é conduzir e orientar o grupo, incentivando a participação democrática das pessoas. As diretrizes são decididas em conjunto, estimuladas e assistidas pelo líder, com o grupo esboçando as providências para atingir os objetivos sempre com o aconselhamento do líder que sugere alternativas.
- Conforme Maximiliano (2000, p. 344), Quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Os comportamentos democráticos envolvem alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão ou de uso da autoridade por parte do dirigente.
- Segundo Vieira (2005) os líderes precisam ser lembrados que ninguém consegue nada sozinho. Deve encontrar pessoas que compensem seus pontos fracos, equilibrando forças e fraquezas e nenhuma pessoa consegue reunir as habilidades que uma organização precisa.

LIDERANÇA LIBERAL

No estilo de Liderança Liberal, essa modalidade de liderança o papel do líder torna-se dispensável já que as decisões são todas do grupo. O líder delega todas as decisões e não detém o controle de seus liderados, têm que definir as diretrizes e esboçar as providências para a obtenção de bons resultados.

Segundo Maximiliano (2000, p. 344) "o líder transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões. Ser liberal implica decisão de abdicar deliberadamente do poder de tomar determinadas decisões, que são delegadas aos liderados".

Figura 6.6. Continuum de padrões de liderança.



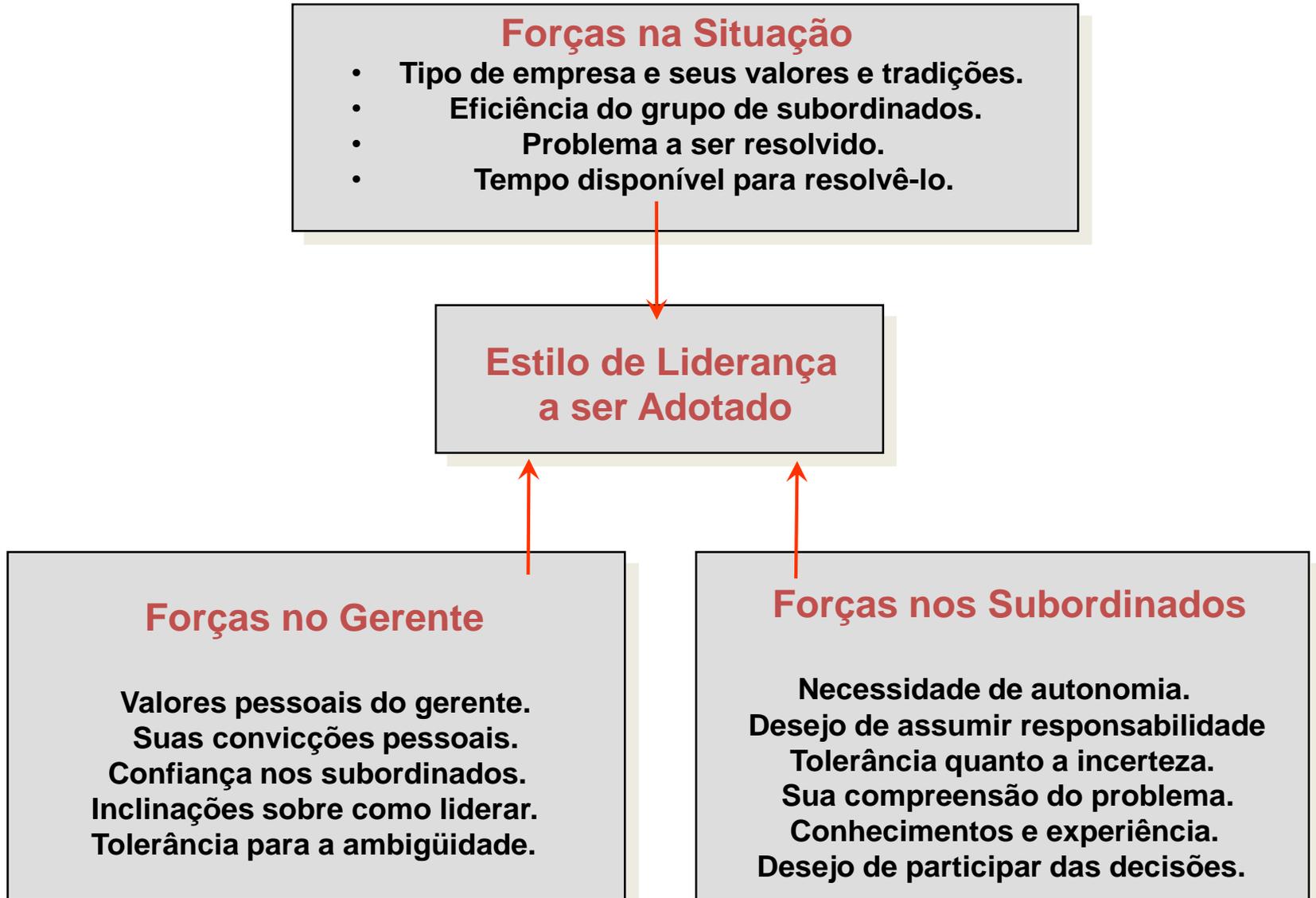
QUAL É O MELHOR ESTILO DE LIDERANÇA?

- DEPENDE:

A Liderança Situacional foca o comportamento, a competência e a reação dos liderados buscando adaptar o mais adequado estilo de liderança. Esse tipo de liderança é voltado para a diversidade de situações, adequando às diferentes tarefas propostas, ajustando-se conforme as condições que variam de pessoa para pessoa (CHIAVENATO, 2003).

A seguir a Figura 6.7 demonstra as três forças que influenciam na escolha do estilo de liderança a ser adotado pelo administrador. Pode-se notar que o estilo de liderança adotado dependerá das variáveis situacionais e das características pessoais e inerentes ao líder e aos liderados.

Figura 6.7. Forças que condicionam os padrões de liderança.





Exercício:

O padrão de liderança de Mariana

O maior desafio de Mariana ao assumir a direção geral da Paramount foi o de definir qual seria seu padrão pessoal de liderança. Queria ser dura para poder enfrentar o pessoal da área industrial (produção), mas ao mesmo tempo, queria ser razoável com o pessoal de marketing (comercialização).

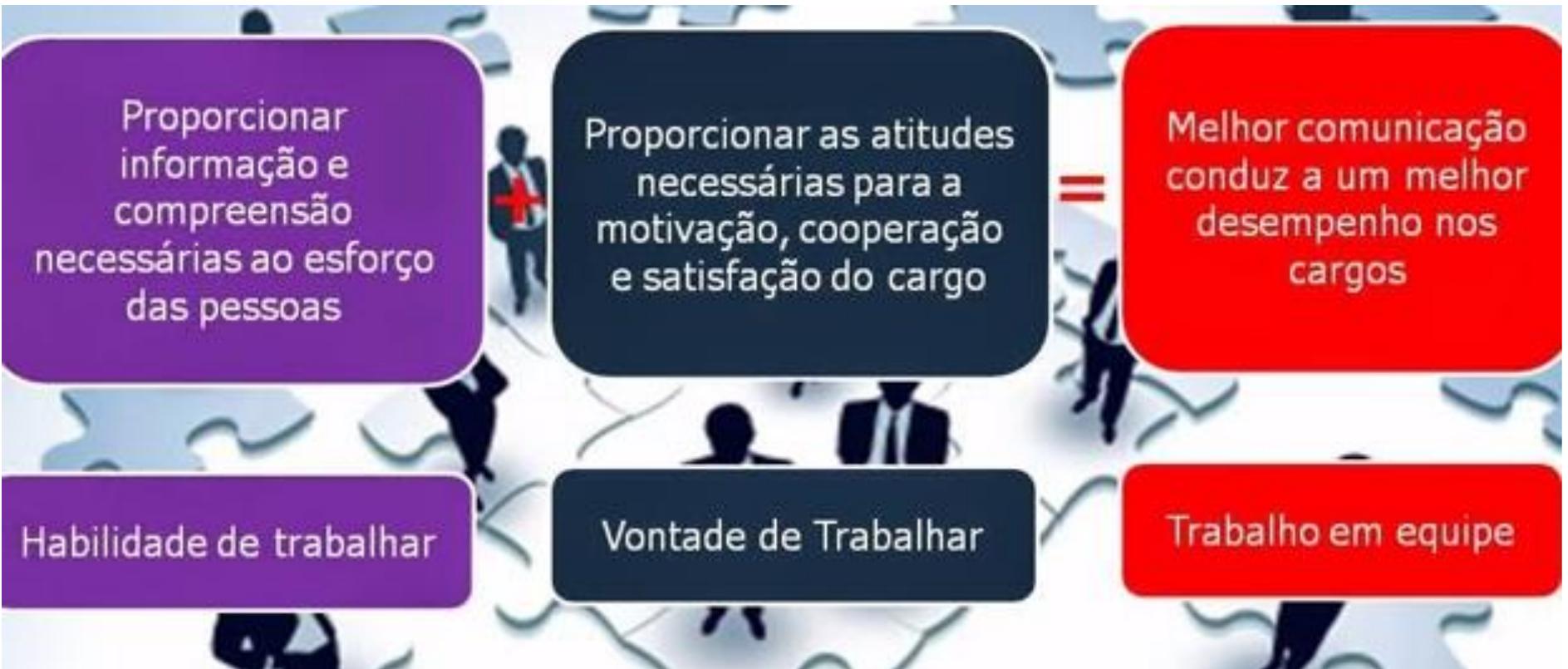
Como fazer?

Comunicação:

é oferecer a informação e a compreensão necessárias para a realização das tarefas, visando à obtenção da cooperação e motivação. Os subordinados devem receber continuamente dos superiores um fluxo de comunicações capaz de suprir-lhes as necessidades. Por outro lado, os superiores devem receber dos subordinados um fluxo de comunicações capaz de lhes oferecer uma idéia adequada do que está acontecendo.



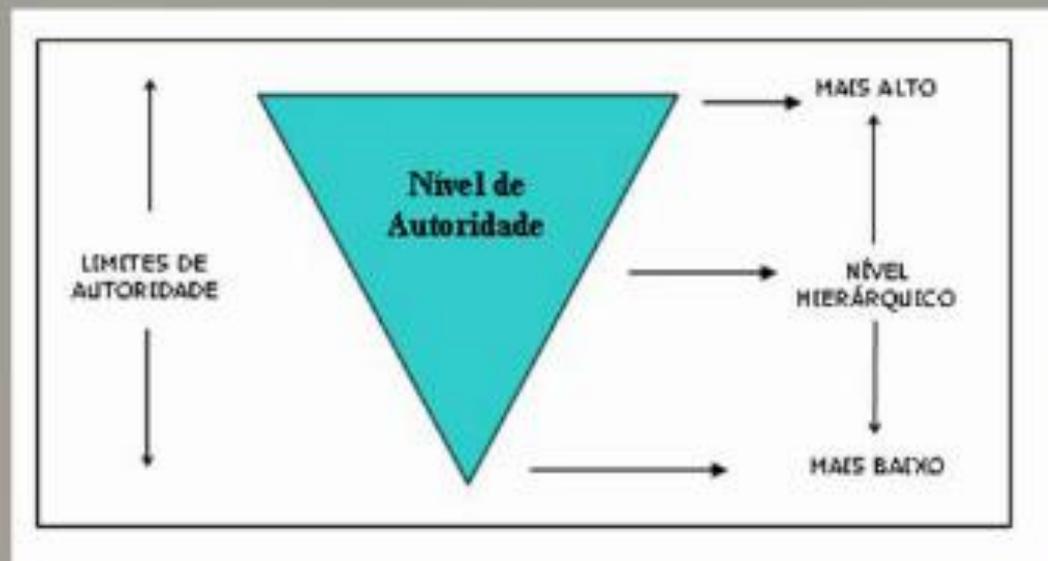
COMUNICAÇÃO: TROCA DE INFORMAÇÕES



Organização formal e organização informal:

ORGANIZAÇÃO FORMAL · a empresa com os seus cargos, tarefas, hierarquia, relações funcionais e departamentos.

ORGANIZAÇÃO INFORMAL · origina-se da necessidade dos indivíduos de conviverem com outros seres humanos, o que ocorre naturalmente, através de identificação de interesses entre os participantes.



Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=LKKIXbJUFN8>

Curso: Teoria Geral da Adm. x TGA - Teoria Geral da Adm. x

https://www.youtube.com/watch?v=LKKIXbJUFN8

06:13 06:13 Página da web não di Nova guia Google www.google.com.br Lavadora/Secadora di Multiplus Fidelidade FOP/Unicamp - Cepa CADEIRA PARA AUTO

YouTube BR Pesquisar Enviar Fazer login

FORMAL X INFORMAL

4:59 / 36:17

TGA - Teoria Geral da Administração Aula III

Estuda Mais

Inscriver-se 2.063

23.948 visualizações

Adicionar a Compartilhar Mais 148 5

ESTUDE NA MELHOR, SEM HORA MARCADA. GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA INSCREVA-SE UNINTER

Próximo vídeo Reprodução automática

TGA - Teoria Geral da Administração Aula IV Estuda Mais 12.722 visualizações 26:09

FIXAR O CONTEÚDO Anúncio de Fitness Brasil Play Gestão 67.888 visualizações 3:06

TGA - Teoria Geral da Administração Aula II Estuda Mais 104.056 visualizações 28:40

Windows e Microsoft Store P Google

POR 13:52
PTB2 19/08/2016

Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=LKKIXbJUFN8> – 4MIN58

Dinâmica de Grupo:

Os processos grupais e os hábitos sociais não são estáticos; ao contrário, são processos vivos e dinâmicos decorrentes de uma constelação de forças causais. Como a mudança ou a resistência à mudança são grandemente influenciadas pela natureza dos grupos aos quais a pessoa pertence, as tentativas de mudança devem necessariamente considerar a dinâmica de grupo.

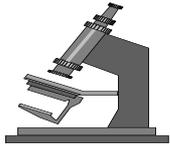


Abordagem psicológica da administração:

abordagem dos problemas administrativos, baseada nos seres humanos e nas suas ações, reações e interações psicológicas;

Para Follett o objetivo da ação administrativa é conseguir a integração das pessoas e a coordenação das suas atividades;

Para Follett um conflito resulta da divergência de opiniões ou interesses entre pessoas ou instituições, sendo uma ocorrência na maioria das vezes inevitável.



Caso Introdutório:

O desenvolvimento de líderes na Penta Vale

O segundo passo para introduzir um programa de desenvolvimento de lideranças na Penta Vale é a elaboração do curso de liderança.

Alessandra está debruçada sobre o conteúdo do curso. Pretende incluir habilidades e competências de liderança, comunicação e motivação para treinar os futuros líderes da empresa.

Se você estivesse no lugar de Alessandra, como faria?



Exercício:

A mudança da Mandrágora

O mundo mudou e Herivelto Barcelos queria também mudar sua empresa para mantê-la sempre inovadora e competitiva.

Queria contratar um consultor para ajudá-lo nessa tarefa, mas todos os diretores foram unânimes em afirmar que a Mandrágora tinha condições de tocar por si mesma o processo de mudança.

A própria organização informal da empresa poderia ser acionada como elemento de reforço.

Como Herivelto poderia equacionar as forças positivas e negativas à mudança?

TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

• CONTRIBUIÇÕES

- Ela abriu novos horizontes à teoria administrativa em duas orientações bem definidas.
- Uma delas é que o sucesso das organizações depende diretamente das pessoas.
- A outra é o novo papel do administrador. **O administrador deve saber comunicar, liderar, motivar e conduzir as pessoas.**

• CRÍTICAS

- Como toda corrente ferrenha, esse teoria apresenta profundas distorções e limitações – visão inadequada dos problemas de relações industriais, limitação no campo experimental e parcialidade nas conclusões levaram gradativamente ao descrédito.
- A concepção ingênua e romântica do operário e a ênfase exagerada dos grupos informais colaboraram rapidamente para que essa teoria fosse repensada e criticada duramente.
- A Teoria das Relações Humanas foi melhor elaborada através da Teoria Comportamental.

Apreciação Crítica da Teoria das Relações Humanas

- Oposição cerrada à Teoria Clássica.
- Inadequada visualização dos problemas de relações industriais.
- Concepção ingênua e romântica do operário.
- Limitação do campo experimental.
- Parcialidade das conclusões.
- Ênfase nos grupos informais.
- Enfoque manipulativo das relações humanas.

DISCUSSÃO EM GRUPO

PONTO 1 - DISCUSSÃO

Com base na teoria apresentada e os vídeos sugeridos ("Virtudes e defeitos do taylorismo," de Mário Sérgio Cortella; e "Tempos Modernos," de Charles Chaplin), faça um CONTRAPONTO/ANÁLISE respondendo a seguinte pergunta: **"Quais as críticas que podemos fazer hoje sobre a abordagem clássica?"** A resposta deve ter **embasamento** em aspectos teóricos (e, não pessoais) da abordagem clássica da Administração.



- Tempos Modernos – Charles Chaplin:
<https://www.youtube.com/watch?v=KPgxcat-zYo>
- Virtudes e defeitos do taylorismo na atualidade de Mário Sérgio Cortella:
<http://www.youtube.com/watch?v=N3FAPQOPW2A>



TEMA DE DISCUSSÃO

1. Quais as contribuições da teoria clássica para a administração?
2. Quais as críticas que podemos fazer hoje sobre a abordagem clássica?
3. Como pessoas empreendedoras e pessoas que têm negócios percebem a abordagem clássica nos dias de hoje? Ou, melhor, como deveriam perceber?
4. Podemos descartar a linha de produção Taylorista ou modelo fordista para a produção atual?



- [G](#)lobalização, robos e o futuro do emprego.URL

- [T](#)aylorismo DigitalArquivo

- [I](#)ndustria instala 1,5 mil robôs por anoURL

PONTO 2 - DISCUSSÃO DA ROBOTIZAÇÃO DA MÃO DE OBRA

A visão clássica está sendo modernizada pela robotização da mão de obra. Como podemos aplicar os conceitos clássicos para a atualidade? Trata-se de um "Taylorismo digital"? Trata-se na volta da robotização/mecanização da mão de obra ao pé da letra? Use os conceitos da TGA clássica para uma leitura dos artigos abaixo.

DISCUSSÃO: AULA 01/09

DEBATE PARA O DIA 26/08:

Com base no observado na abordagem humanista, tente explicar os artigos abaixo (sem julgamento pessoais de valores, mas no escopo teórico). Se houver uma avaliação crítica pessoal, faça-a no final, mas o desafio é aplicar os conhecimentos da TGA para avaliar os dois artigos abaixo.

Competição feroz ainda prevalece nas empresas



A filosofia de trabalho da Amazon sob suspeita