

**Idalberto Chiavenato**

# **INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO**

**Elsevier / Campus**

**[www.elsevier.com.br](http://www.elsevier.com.br)  
[www.chiavenato.com](http://www.chiavenato.com)**

# **SUMÁRIO RESUMIDO**

**PARTE 1: INTRODUÇÃO À TGA**

**PARTE 2: OS PRIMÓRDIOS DA ADMINISTRAÇÃO**

**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**

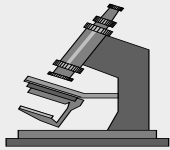
**PARTE 10: NOVAS ABORDAGENS EM ADMINISTRAÇÃO**

# **PARTE QUATRO**

# **ABORDAGEM HUMANÍSTICA**

# **DA**

# **ADMINISTRAÇÃO**



## **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?

# MotivAção

- A motivação está relacionada com as necessidades individuais das pessoas:
  - **intenção, desejo, força interna.**
- As necessidades desencadeiam ações e atitudes para a realização dos objetivos.
- Motivação:
  - **Intrínseca (internos) e Extrínseca (externos)**

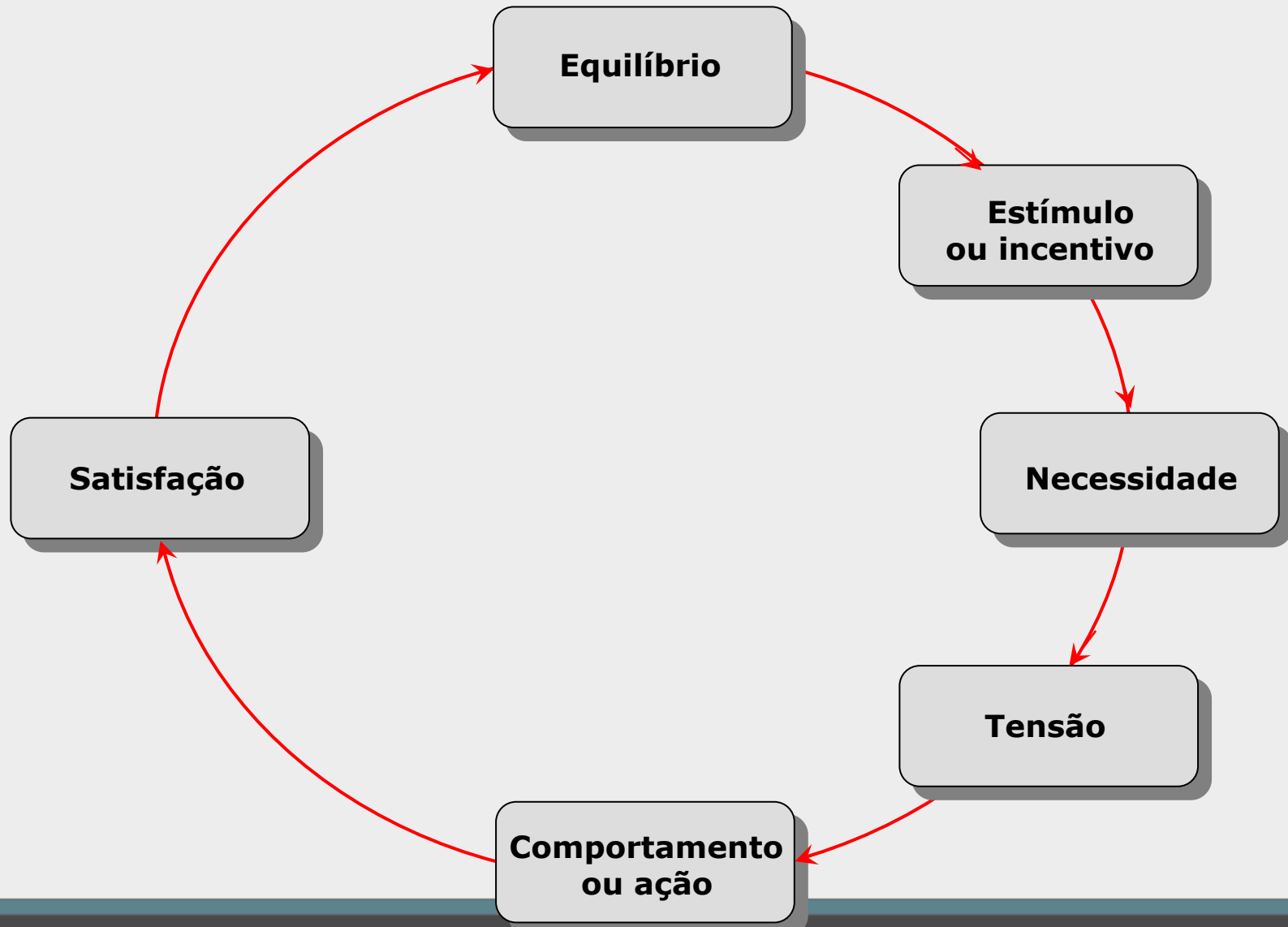


Intrínseca = motivação por recompensas psicológicas como o status, reconhecimento, respeito



Extrínseca = motivação por recompensas mensuráveis, externas, tangíveis, como remuneração e benefícios

Figura 6.1. Etapas do ciclo motivacional.





## 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?

# **SUMÁRIO RESUMIDO**

**PARTE 1: INTRODUÇÃO À TGA**

**PARTE 2: OS PRIMÓRDIOS DA ADMINISTRAÇÃO**

**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**

**PARTE 10: NOVAS ABORDAGENS EM ADMINISTRAÇÃO**



# **PARTE SETE**

# **ABORDAGEM COMPORTAMENTAL**

# **DA**

# **ADMINISTRAÇÃO**

# Capítulo 13

## Teoria Comportamental da Administração

**(Dinamizando a Empresa por meio de Pessoas)**

- As Origens da Teoria Comportamental.
- As Novas Proposições sobre Motivação Humana.

# Hierarquia das Necessidades segundo Maslow

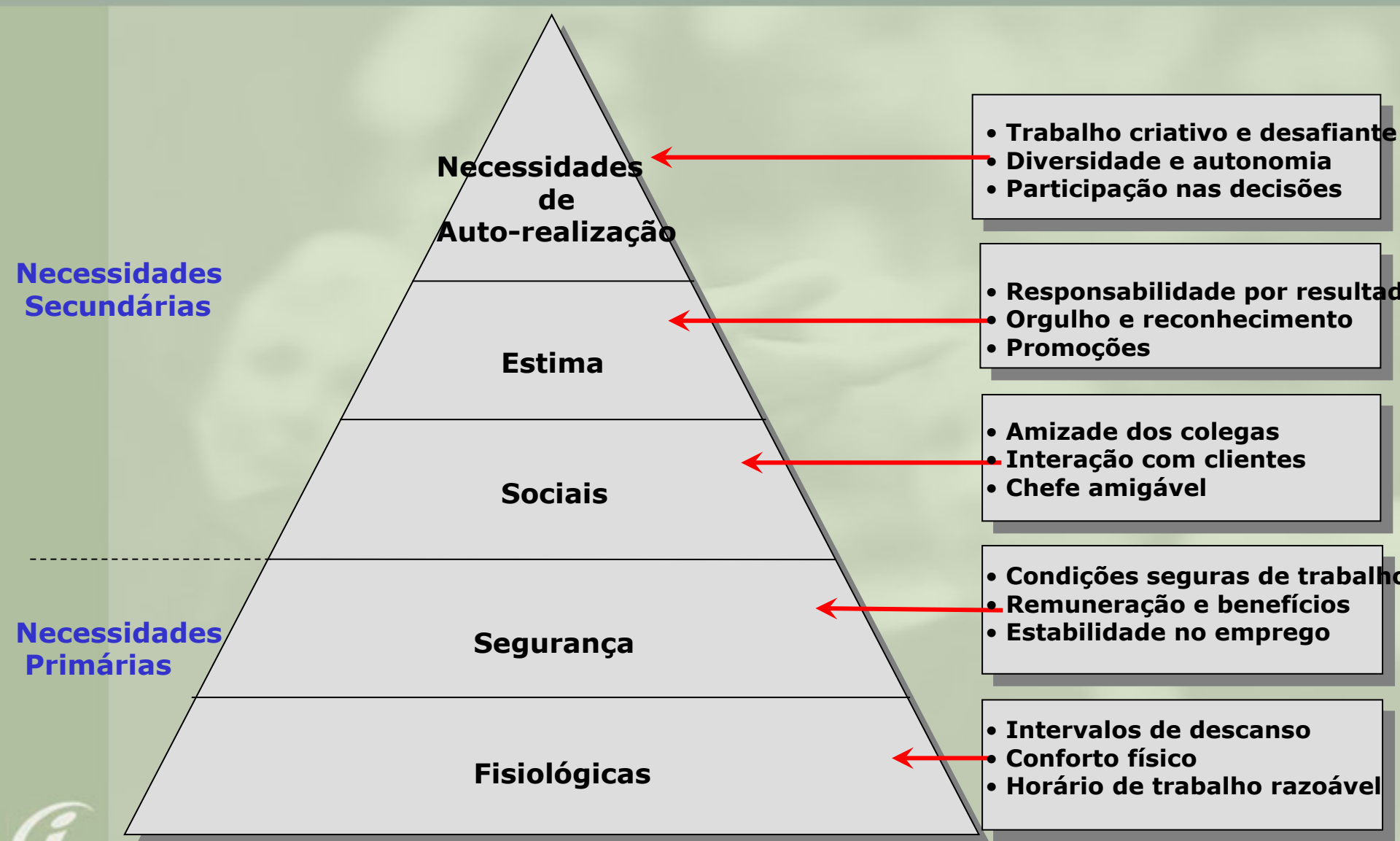


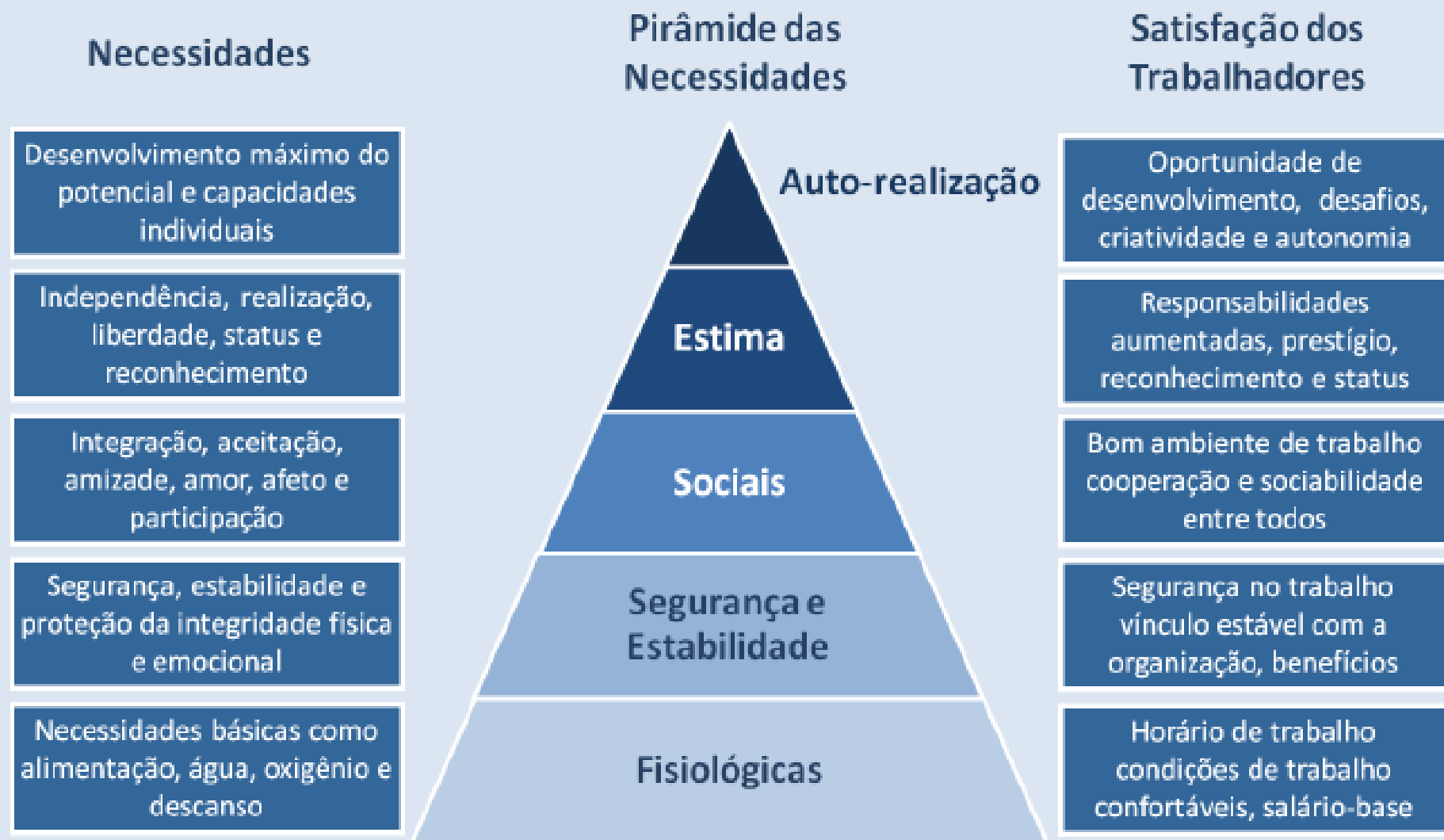
Figura 13.2/5. Hierarquia das Necessidades segundo Maslow

# Hierarquia das Necessidades segundo Maslow



Figura 13.4. Hierarquia de Necessidades

# Hierarquia das Necessidades segundo Maslow



© Sobral, F.; Peci, A. Administração, Pearson, 2008.

# Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

## Motivacionais e Higiênicos

### Fatores Motivacionais (Satisfacientes)

**Conteúdo do Cargo**  
(Como a pessoa se sente em relação ao seu cargo):

1. Trabalho em si.
2. Realização.
3. Reconhecimento
4. Progresso profissional.
5. Responsabilidade.

**INTRÍNSECO**

### Fatores Higiênicos (Insatisfacientes)

**Contexto do Cargo**  
(Como a pessoa se sente em relação à sua empresa):

1. Condições de trabalho.
2. Políticas Organizacionais.
3. Salário.
4. Relacionamento com supervisor e colegas.
5. Benefícios e serviços sociais.

**EXTRÍNSECO**

# Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

## Motivacionais e Higiênicos

Somente os **Fatores Intrínsecos** produzem a satisfação com o trabalho.

- **Fatores motivacionais/intrínsecos** (que levam a satisfação) envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto-realização.

Os **Fatores Extrínsecos** não fazem a pessoa sentir-se satisfeita com o trabalho, apenas influenciam o estado de satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado. Os **Fatores Extrínsecos reduzem a Insatisfação.**

- **Fatores higiênicos/extrínsecos** estão fora do controle das pessoas. São: salário, tipos de supervisão, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, regulamento interno, etc.

# Comparativo: Maslow e Herzberg

HIERARQUIA DE NECESSIDADES DE MASLOW	FATORES DE HIGIENE-MOTIVAÇÃO DE HERZBERG		
<div><div></div><div>Necessidades de auto-realização</div></div>	Motivacionais		O Trabalho em si Responsabilidade Progresso Crescimento
<div><div></div><div>Necessidades do ego (Estima)</div></div>			Realização Reconhecimento Status
<div><div></div><div>Necessidades Sociais</div></div>	Higiênicos		Relações interpessoais Supervisão Colegas e subordinados
<div><div></div><div>Necessidades de segurança</div></div>			Supervisão Técnica
<div><div></div><div>Necessidades Fisiológicas</div></div>			Políticas administrativas e empresariais
			Segurança no cargo
			Condições físicas de trabalho.
			Salário Vida Pessoal



# Teoria X e Teoria Y - Douglas McGregor

## Teoria X

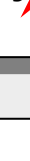
1. As pessoas são indolentes.
2. Falta-lhes ambição e evitam o trabalho.
3. Resistem às mudanças.
4. Sua dependência as torna incapazes de autocontrole e autodisciplina.



1. A Administração é um processo de dirigir esforços das pessoas
2. As pessoas devem ser persuadidas e motivadas.
3. As pessoas devem receber incentivos econômicos como recompensa.

## Teoria Y

1. As pessoas gostam de atividade.
2. As pessoas não são passivas.
3. Têm motivação e potencial de desenvolvimento.
4. Aceitam responsabilidade.
5. Têm imaginação e criatividade.



1. A Administração é um processo de dirigir o comportamento das pessoas em direção dos objetivos organizacionais e pessoais.
2. A tarefa da Administração é criar condições organizacionais através das quais as pessoas possam atingir seus objetivos pessoais.

## Teoria X e Teoria Y - Douglas McGregor



**Teoria X:** o funcionário encara as tarefas como uma obrigação, meio de sobrevivência e fonte de recursos financeiros. Assim, **o estilo de liderança autoritário** é necessário para uma supervisão controladora.

**Teoria Y:** mais otimista, vê o funcionário como predisposto para assumir responsabilidades, permitindo uma **liderança democrática e participativa**.

# Teoria das Necessidades Adquiridas - David McClelland



Fonte: <https://blogsferas.files.wordpress.com/2015/04/mcclelland.png>

Fonte: <https://administracaointerativa.blogspot.com/2015/06/teoria-das-necessidades-de-mcclelland.html>

# Teoria das Necessidades Adquiridas - David McClelland

Realização	Afiliação	Poder
Need for Achievement nAch Necessidade de Realização.	Need for Affiliation nAff Necessidade de Afiliação.	Need for Power nPow Necessidade de Poder.
Buscam a excelência.	Necessitam ter relações harmoniosas.	Necessitam um alto poder pessoal <sup>1</sup> .
Evitam situações com altos e baixos riscos.	Precisam se sentir aceitos.	Sentem a necessidade de comandar os demais <sup>1</sup> .
Preferem o trabalho que tem uma probabilidade moderada de sucesso.	Preferem o trabalho que proporcione uma interação pessoal significativa.	
Veem o resultado como uma oportunidade e não como algo vindo dos próprios esforços.	Tendem a aceitar as normas do seu grupo de trabalho.	Gostam de organizar as tarefas, deveres e esforços dos demais indivíduos, visando alcançar os objetivos daquele grupo <sup>2</sup> .
Obtêm <b>Satisfação</b> Competindo como forma de auto avaliação.	Obtêm <b>Satisfação</b> relacionando-se cordial e afetuosamente.	Obtêm <b>Satisfação</b> Exercendo influência.

1. Poder Pessoal

2. Poder Institucional.

## Teoria do Reforço - SKINNER

A teoria do reforço, de B. Skinner, estabelece que o comportamento é controlado pelas conseqüências deste comportamento. Essa teoria estabelece também que o comportamento é aprendido por meio de experiências positivas ou negativas. O comportamento é modelado por dois aspectos básicos: o **reforço** e a **punição**.

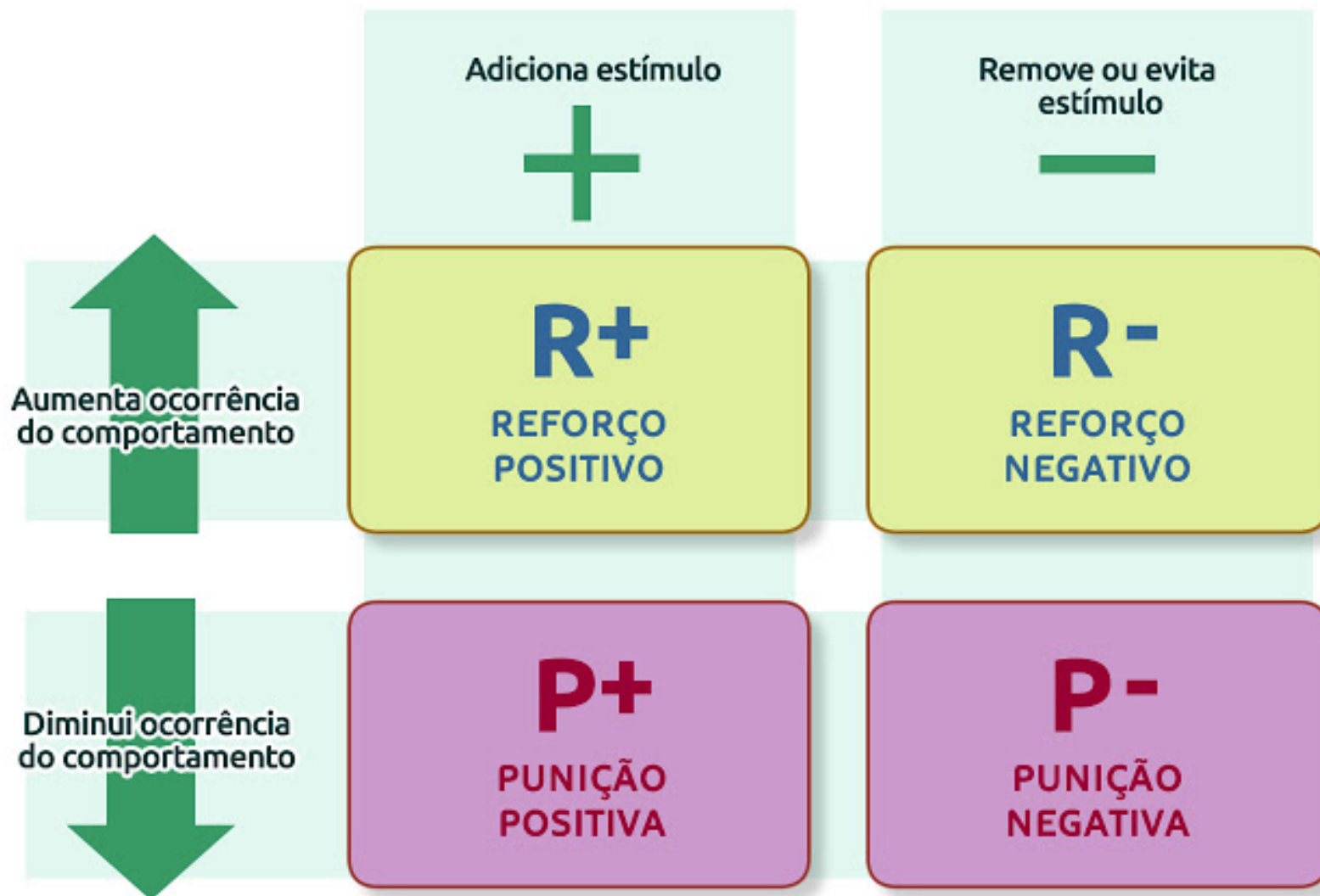
→ **Reforço** visa aumentar a frequência de determinado comportamento.

→ **Punição** objetiva a diminuição da frequência ou eliminação de comportamentos indesejados.

A teoria de Skinner propõe que, por meio das conseqüências do comportamento, os funcionários serão motivados a se comportar de maneiras predeterminadas.



# Teoria do Reforço - SKINNER



psicoedu.com.br

## Teoria do Reforço - SKINNER

As palavras “positivo” e “negativo” nada tem a ver com “bom” ou “mau”, elas se referem a procedimentos de dar ou retirar algo.

Tanto o reforço quanto a punição podem ser positivos ou negativos. O reforço positivo envolve dar algo agradável a alguém (cessão de prêmio ou de elogio); o reforço negativo envolve tirar algo incômodo ou desagradável de alguém (substituição do local de trabalho, para outro menos barulhento).

Por outro lado, a punição positiva envolve acrescentar algo ruim para a pessoa (dar advertência verbal ou escrita), enquanto que a punição negativa envolve tirar algo bom para a pessoa (desconto do salário, cancelamento de possível promoção).

Os administradores precisam entender a relação entre comportamentos e suas conseqüências, para que reforcem comportamentos desejados e desencorajem comportamentos indesejados dos funcionários nas organizações.

[www.chiavenato.com](http://www.chiavenato.com)

[www.elsevier.com.br](http://www.elsevier.com.br)