



Teoria das Relações Humanas

Administração Geral
Prof^a. Nathalia

Plano de Ensino

- ✓ Apresentações;
- ✓ Introdução à Teoria Geral da Administração;
- ✓ Antecedentes Históricos da Administração;

Teorias Administrativas:

- ✓ Administração Científica;
- ✓ Teoria Clássica;
- ✓ **TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS;**

Abordagem Neoclássica;

Abordagem Estruturalista;

Abordagem Comportamental;

Abordagem Sistêmica;

Teoria da Contingência;

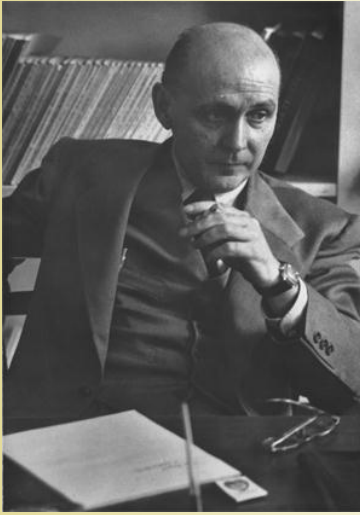
Novas Abordagens.



Teoria das Relações Humanas

- **TAYLOR**: preocupação com a máquina e com o método de trabalho...
- **FAYOL**: preocupação com a organização formal e os princípios de Administração...
- **MAYO**: preocupação com as pessoas e os grupos sociais,
- Passa dos aspectos técnicos e formais para os aspectos psicológicos e sociológicos (informais).
- **ENFASE NAS PESSOAS**

Teoria das Relações Humanas



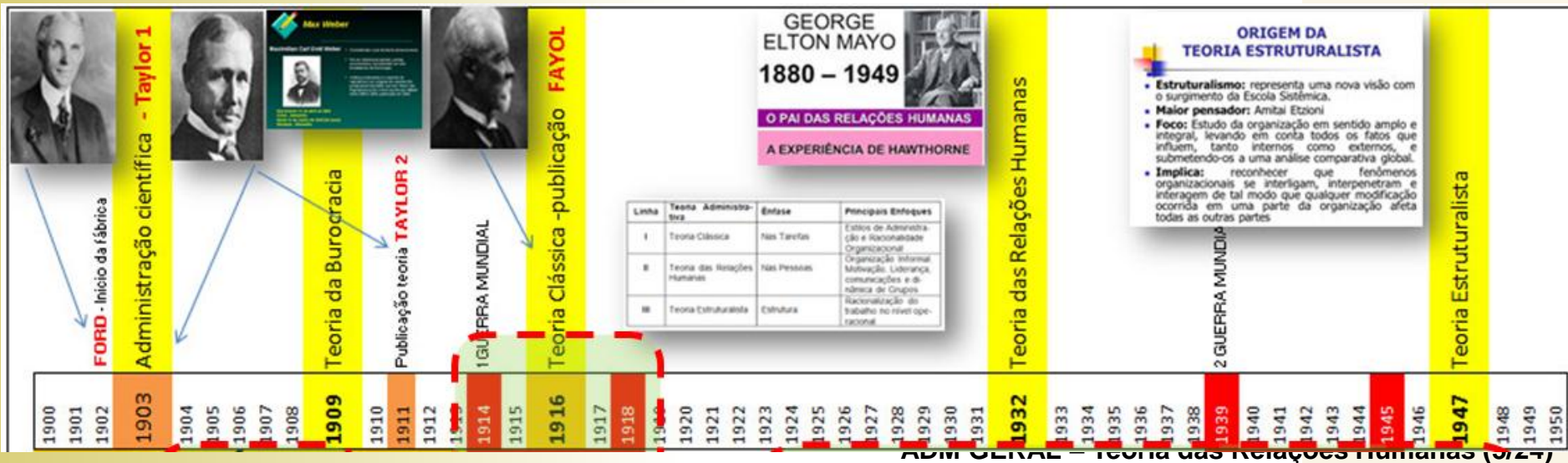
Principal Precursor:

George Elton **MAYO**

- Cientista social australiano,
- Professor e diretor do Centro de Pesquisas Sociais da *Harvard School of Business Administration*.
- Nasceu em 1880 na Austrália e faleceu aos 69 de idade.
- Deixou várias obras e é considerado **o pai da Teoria das Relações Humanas.**

Teoria das Relações Humanas

- Surge, nos Estados Unidos - 1930
- Graças ao desenvolvimento das ciências sociais e
- como consequência das conclusões da Experiência de *Hawthorne*, desenvolvida por Elton Mayo e colaboradores.
- Foi um movimento de reação e oposição à Abordagem Clássica da Administração.
- Nasceu da necessidade de corrigir a tendência à desumanização do trabalho com a aplicação de métodos científicos e precisos.



Teoria das Relações Humanas

ORIGENS:

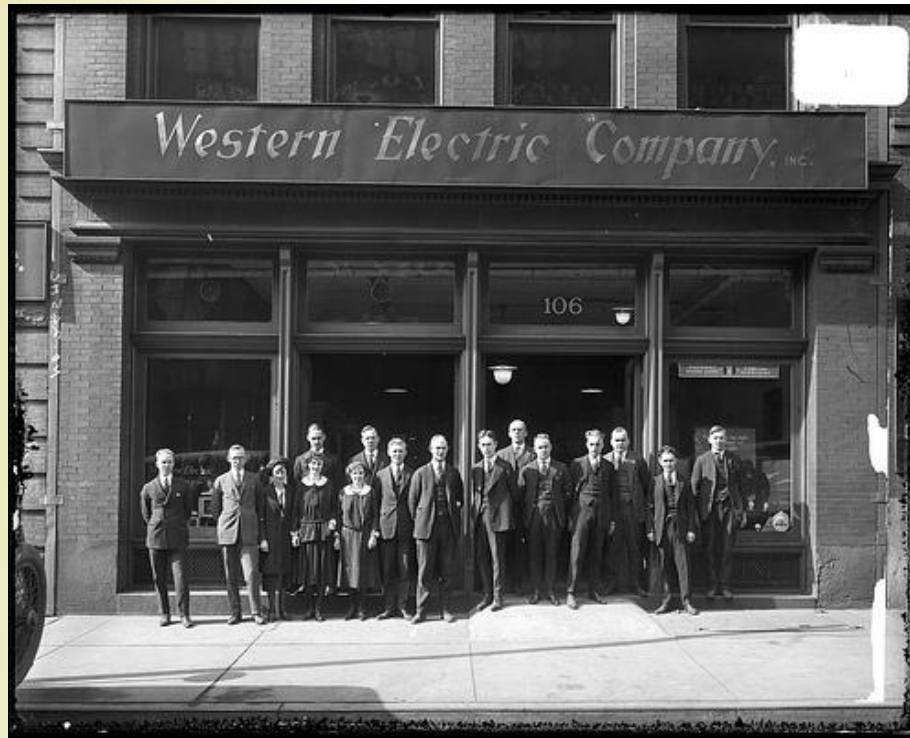
- A necessidade de humanizar e democratizar a Administração;
- O desenvolvimento das ciências humanas, principalmente a psicologia;
- As conclusões da **Experiência de Hawthorne**, realizada entre 1927 e 1932.

A Experiência na fábrica têxtil

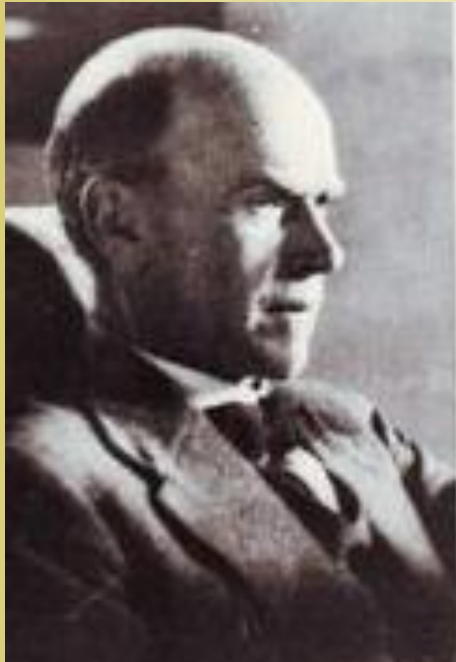
- 1924 - Mayo conduziu uma pesquisa em uma indústria têxtil...
- Rotatividade de pessoal ao redor dos 250% ao ano
- Incentivos salariais FALHARAM...
- ENTÃO.... Mudou seus métodos...
- Mayo introduziu um **intervalo de descanso...**
- delegou aos operários a decisão sobre **horários de produção...**
- Contratou uma **enfermeira.**
- Em pouco tempo, emergiu um espírito de grupo, a **produção aumentou** e a rotatividade do pessoal diminuiu.

A Experiência de *HAWTHORNE*

Em 1927, o Conselho Nacional de Pesquisa iniciou uma experiência na fábrica de *Hawthorne* da *Western Electric Company*, situada em Chicago, para avaliar a correlação entre iluminação e eficiência dos operários, medida por meio da produção.



A Experiência de *HAWTHORNE*



Georges Elton Mayo –
cientista social
australiano – chefiou
uma experiência em
uma fábrica
da Western Electric
Company, situada em
Chicago, no bairro de
Hawthorne.

- Coordenador: Elton Mayo,
- FOCO: fadiga, acidentes no trabalho, rotatividade do pessoal (*turnover*) e
- efeito das condições de trabalho x a produtividade

Resultados : eram prejudicados por variáveis de natureza psicológica.

A Experiência de *HAWTHORNE*

Dividida em 4 fases

A Experiência de *HAWTHORNE*

1ª FASE:

- Escolhidos dois grupos de operários que faziam o mesmo trabalho e em condições idênticas:
- Grupo de **observação**: Intensidade de luz variável
- Grupo de **controle**: Intensidade de luz constante.

OBJETIVO: Conhecer o efeito da iluminação sobre o rendimento dos operários.

A Experiência de *HAWTHORNE*

2ª FASE:

- Começou em 1927.
 - Foi criado um grupo de observação E grupo de controle.
 - cinco moças montavam os relés
 - sexta operária fornecia as peças para abastecer o trabalho.
-
- A sala de provas era separada do departamento onde estava o grupo de controle, por uma divisão de madeira.
 - O equipamento de trabalho era idêntico ao utilizado no departamento.



A Experiência de *HAWTHORNE*

- A produção foi o índice de comparação entre o grupo experimental e o de controle
- EXPERIMENTAL– 6 MOÇAS (sujeito a mudanças nas condições de trabalho)
- CONTROLE – demais trabalhadores (trabalho em condições constantes).
- As moças foram convidadas para participar da pesquisa e esclarecidas quanto aos seus objetivos:
- determinar o efeito de certas mudanças nas condições de trabalho, tais como: períodos de descanso, lanches, redução no horário de trabalho, entre outras.
- A pesquisa com o grupo experimental foi dividida em 12 períodos, para observar sua produção...



Fase1 e 2



Fase2-conclusao

A Experiência de *HAWTHORNE*

3ª FASE:

- Diretoria preocupada com a **diferença de atitudes** entre as moças do grupo experimental x controle
- Decidiram se **afastar do objetivo inicial** (verificar as condições físicas de trabalho)
- Passaram a se **fixar no estudo das relações humanas** no trabalho.

A Experiência de *HAWTHORNE*



3º FASE

- A Empresa decidiu entrevistar todos os empregados. (perguntas direcionadas)
- EMPRESA: Mais de 40.000 empregados (plano ambicioso).
- Entre 1928 e 1930 foram entrevistados 21.126 empregados.
- Em 1931, adotou-se a técnica de entrevista não-diretiva (operários falam livremente, sem um roteiro prévio).
- Com a organização informal, os operários se mantêm unidos através de laços de lealdade.
- Quando o operário pretende também ser leal à empresa, essa lealdade dividida entre o grupo e a companhia traz conflito, tensão, inquietação e descontentamento.
- Para estudar esse fenômeno, os pesquisadores desenvolveram uma quarta fase da experiência...

A Experiência de *HAWTHORNE*

4ª FASE:

- Foi escolhido um grupo experimental para trabalhar em uma sala especial com condições de trabalho idênticas às do departamento.
- Um observador ficava dentro da sala e um entrevistador do lado de fora entrevistava o grupo.
- Essa experiência visava analisar a organização informal dos operários.
- O sistema de pagamento era baseado na produção do grupo, havendo um salário-hora e um salário mínimo horário, para o caso de interrupções na produção.
- Os salários só podiam ser maiores se a produção total aumentasse.

A Experiência de *HAWTHORNE*



4ª FASE:

- Assim que se familiarizou com o grupo experimental, o observador pode constatar que:
- Os operários dentro da sala usavam várias artimanhas
 - ...logo que os operários montavam o que julgavam ser a sua produção normal, reduziam seu ritmo de trabalho.
 - Os operários passaram a apresentar certa uniformidade de sentimentos e solidariedade grupal.
- O grupo desenvolveu métodos para assegurar suas atitudes:
 - considerando delator, o membro que prejudicasse algum companheiro
 - pressionando os mais rápidos para “estabilizarem” sua produção por meio de punições simbólicas.
- Essa quarta fase permitiu o estudo das relações entre a organização informal dos empregados e a organização formal da fábrica.

A Experiência de *HAWTHORNE*

- A EXPERIÊNCIA DE *HAWTHORNE* FOI SUSPensa EM 1932 POR MOTIVOS FINANCEIROS.
- SUA INFLUÊNCIA SOBRE A TEORIA ADMINISTRATIVA FOI FUNDAMENTAL, ABALANDO OS PRINCÍPIOS BÁSICOS DA ABORDAGEM CLÁSSICA, ENTÃO DOMINANTE.
- Proporcionou a base dos princípios básicos da Escola das Relações Humanas.

A Experiência de *HAWTHORNE*

CONCLUSÃO

O nível de produção é resultante da:

- **integração social;**
- **Comportamento social dos empregados;**
- **Recompensas e sanções sociais;**
- **Grupos informais;**
- **Relações Humanas;**
- **Importância do conteúdo do cargo**
- **Ênfase nos aspectos emocionais.**

Teoria das Relações Humanas

**A TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS MOSTRA
O “ESMAGAMENTO” DO HOMEM PELO
IMPETUOSO DESENVOLVIMENTO DA
CIVILIZAÇÃO INDUSTRIALIZADA.**

Teoria das Relações Humanas

Diante disso, Mayo defende os seguintes pontos de vista:

- O trabalho é uma atividade tipicamente grupal... o nível de produção é influenciado mais pelas normas do grupo do que pelos incentivos salariais e materiais de produção;
- O operário não reage como indivíduo isolado, mas como membro de um grupo social;
- A tarefa básica da administração é formar uma elite capaz de compreender e de comunicar, com chefes democráticos, persuasivos e simpáticos com todo o pessoal;
- O ser humano é motivado pela necessidade de “estar junto”, de “ser reconhecido”;
- “... a fábrica surgirá como uma nova unidade social, um novo lar”.

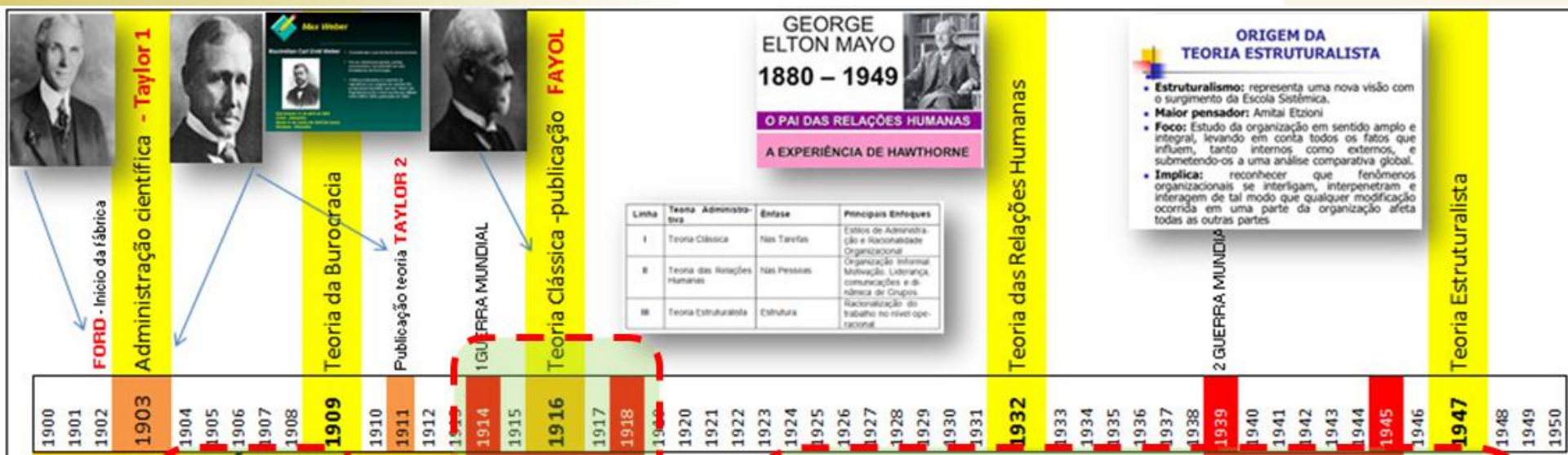
Teoria das Relações Humanas

AS DIFERENÇAS ENTRE TAYLOR E MAYO

- **TAYLOR** SUBIU NA EMPRESA POR MEIO DE UM TRABALHO ÁRDUO E DEDICADO...
 - ... ACREDITANDO QUE TODOS OS EMPREGADOS ERAM MOVIDOS COMO ELE.
- **MAYO** ERA UM SOCIÓLOGO, VIVENDO NO “MEIO” UNIVERSITÁRIO...
 - ... ENXERGAVA AS CONDIÇÕES DOS OPERÁRIOS DE SEU TEMPO E COM A POUCA POSSIBILIDADE DE SATISFAÇÃO DE SUAS NECESSIDADES PSICOLÓGICAS E SOCIAIS;

Teoria das Relações Humanas

- Com a publicação da Experiência de *Hawthorne*, a Teoria das Relações Humanas passou a dominar a teoria administrativa.
- Ao final da década de 1950, a Teoria das Relações Humanas entrou em declínio passando a ser intensamente criticada...
- Suas concepções passaram a ser revistas e alteradas.



Teoria das Relações Humanas

CRÍTICAS

1. Oposição cerrada à Teoria Clássica;
2. Inadequada visualização dos problemas das relações industriais; (**ainda superficial**)
3. Concepção ingênua e romântica do operário; (**operário não é ingênuo...**)
4. Limitação do campo experimental; (**apenas uma fábrica**)
5. Parcialidade das conclusões; (**opiniões dos observadores**)
6. Ênfase nos grupos informais; (**focou muito o informal**)
7. Enfoque manipulativo das Relações Humanas. (**pesquisa dirigida...**)