

Teoria das Relações Humanas

Teoria Clássica

- 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.
- Conflança nas regras e regulamentos.

Teoria das Relações Humanas

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

Abordagem Humanística

A Abordagem Humanística foi um movimento de reação aos princípios da Abordagem Clássica da Administração.

Traz um novo conceito às Teorias da Administração:

Transfere a ênfase nas tarefas e na estrutura, da Abordagem Clássica, para a **prioridade com as pessoas e os grupos sociais**.

Abordagem Humanística

Surge com o desenvolvimento das ciências sociais da Psicologia, com aplicação nas Organizações (Psicologia do Trabalho).

Análise do trabalho e adaptação do trabalhador ao trabalho:

- seleção de pessoal, treinamento, orientação.

Adaptação do trabalho ao trabalhador:

- motivação, liderança, relações interpessoais.

Teoria das Relações Humanas

Também denominada de Escola Humanística.

Desenvolvida por Elton Mayo, a partir de sua experiência em Hawthorne.

Originou-se:

- da necessidade de humanizar a Administração
- do desenvolvimento das ciências humanas,
- das conclusões da experiência em Hawthorne

A Experiência em Hawthorne

Fábrica da empresa americana de equipamentos e componentes telefônicos, Western Electric Company.

Objetivo: verificar se as condições físicas do trabalho têm influência sobre a eficiência dos operários.

Foi realizada em quatro fases.

Escolhidos dois grupos de trabalho:

- Grupo de observação
 - Grupo experimental, aplicava-se condições diferenciadas para estudo

- Grupo de controle
 - Sempre submetido às condições usuais de trabalho.

General Electric - Hawthorne 1925



Experiência em Hawthorne Primeira Fase

Objetivo: conhecer o efeito da iluminação sobre o rendimento dos operários.

Grupo de controle: submetido à uma intensidade constante de iluminação.

Grupo experimental: submetido à uma intensidade variável de iluminação.

Resultados:

Não havia relação entre o grau de luminosidade e o rendimento dos operários
Identificou-se que a eficiência dos operários é afetada por fatores psicológicos

Inicialmente visto como um fator negativo à eficiência, tentou-se isolar o efeito psicológico da experiência.

Experiência em Hawthorne Segunda Fase

Objetivo: determinar o efeito de mudanças nas condições de trabalho na eficiência produtiva.

Foi dividido em 12 etapas. Em cada uma, o grupo de observação era submetido à diferentes condições de trabalho.

Experiência em Hawthorne Segunda Fase

Resultados / Conclusões:

Os operários do grupo de observação gostavam de trabalhar na sala de provas, pois não tinha a pressão da supervisão. Trabalhava-se com liberdade.

Não havia medo de punição.

Houve um desenvolvimento social entre os indivíduos, formando uma equipe.

Houve o desenvolvimento de objetivos comuns.

Experiência em Hawthorne Terceira Fase

A partir da diferença de produtividade, do grupo de controle e do grupo de observação, na segunda fase da experiência, e com base nos resultados encontrados, os pesquisadores resolveram alterar o foco das condições físicas do trabalho para enfatizar as relações humanas no trabalho.

Deu-se início à terceira fase da experiência, com o Programa de Entrevistas com os funcionários.

Objetivo: conhecer as atitudes e sentimentos dos funcionários, ouvir suas sugestões.

Resultado: identificou-se a organização informal, onde os operários se unem, havendo uma lealdade entre si.

Experiência em Hawthorne Quarta Fase

Teve como finalidade estudar a 'organização informal' dos operários.

Colocou-se o grupo experimental trabalhando em uma sala isolada, mas com as mesmas condições de trabalho do grupo de controle.

Foi colocado um observador (e não supervisor) dentro da sala e um entrevistador fora da sala que entrevistava o grupo experimental.

Verificou-se que os operários apresentavam uma uniformidade de sentimentos e solidariedade entre si.

Experiência em Hawthorne Conclusões

1. O nível de produção é resultado da integração social
 - E não somente pela capacidade física do empregado, ou de sua capacidade em realizar movimentos eficientes em tempos pré-determinados.
2. Comportamento social dos operários
 - Os operários não agem como indivíduos, mas como membros de grupos.
3. Recompensas e sanções sociais
 - Operários que tinham baixo índice de produtividade perderam o respeito dos colegas. A Teoria das Relações Humanas, não considerava o princípio de homo economicus. Para ela, as pessoas são motivadas pela necessidade de reconhecimento do grupo.

Experiência em Hawthorne Conclusões

4. Grupos informais
 - Nova visão da empresa como uma organização social informal, contrário à visão formal da abordagem clássica.
5. Relações humanas
 - As relações humanas são desenvolvidas com base no contato entre as pessoas. Os indivíduos querem ajustar-se às demais pessoas do grupo.
6. Importância do conteúdo do cargo
 - Mayo reparou em seus estudos que a divisão do trabalho e sua especialização não eram seguidos por todos os operários. Alguns trocavam de função entre si para evitar a monotonia do trabalho.

Experiência em Hawthorne Conclusões

7. Ênfase nos aspectos emocionais
 - A Teoria das Relações Humanas estudou também os comportamentos 'irracionais' e não planejados dos indivíduos.

Civilização Industrializada

Com base em sua experiências em Hawthorne e, a partir de suas conclusões, Mayo e a Teoria das Relações Humanas contribuíram para a Administração nos tópicos:

- A **eficiência humana** é resultado de sua **interação social** e não dos métodos de trabalho impostos.
- A **cooperação humana** é resultado da **moral** do indivíduo.
- Os **métodos de trabalho** impostos enfatizam a eficiência da produção e não a cooperação humana. Assim, há um conflito social na civilização industrializada: incompatibilidade entre os **objetivos da empresa e os individuais**.
- A solução é uma **administração humanizada**, com chefes democráticos e simpáticos com todos os operários.

Novos estudos na Administração

Os estudos da Teoria das Relações Humanas trouxe novos itens ao estudo da Administração:

- Motivação
- Liderança
- Comunicação
- Organização informal
- Dinâmica de grupo

Motivação

Busca explicar o comportamento das pessoas.

Teoria de Campo de (Kurt) Lewin

$$C = f(P, M)$$

C = Comportamento P = Pessoa M = Meio-ambiente

O estudo da Motivação exige o conhecimento das necessidades humanas:

- **Fisiológicas:** relacionadas à sobrevivência do indivíduo. Comer, beber, dormir, sexo, segurança.
- **Psicológicas:** adquiridas ao longo da vida, participação e aceitação na sociedade.
- **De auto-realização:** exige um contínuo desenvolvimento humano.

Motivação

Toda necessidade cria um estado de tensão e uma predisposição à ação.

A motivação leva o indivíduo ao comportamento visando satisfazer suas necessidades.

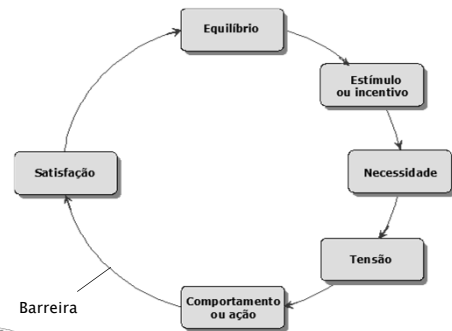
Cria-se o ciclo motivacional.

Havendo a satisfação da necessidade, o indivíduo chega ao seu equilíbrio (temporário).

Caso um comportamento ou ação não leve à satisfação da necessidade (barreira), há a frustração.

- Agressividade, reações emocionais, alienação.

Motivação



Liderança

A experiência de Hawthorne identificou a existência de líderes informais que mantinham o controle do grupo, ajudando a manter os indivíduos como um grupo coeso.

Para os humanistas a liderança é:

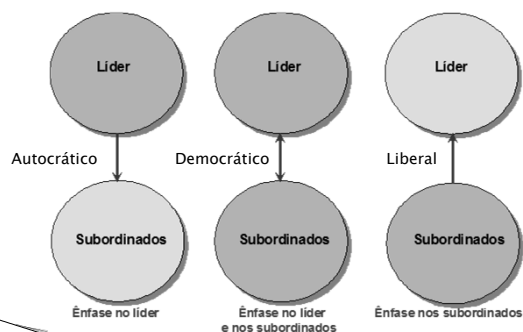
- Um fenômeno de influência interpessoal,
- Um processo de redução de incerteza do grupo,
- Uma relação funcional entre líder e subordinados.

Liderança

Estilos de Liderança

Autocrática	Democrática	Liberal (laissez faire)
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo	As diretrizes são debatidas decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
O líder determina as providências para execução das tarefas, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede conselhos ao líder, que sugere alternativas para o grupo escolher.	A participação do líder é limitada apresentando apenas sugestões quando solicitado a fazê-las.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e os colegas de trabalho	A divisão do trabalho fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de trabalho.	A divisão do trabalho e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é objetivo e limita-se aos fatos nas críticas e elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Liderança



Comunicação

A Teoria das Relações Humanas identificou que o processo de comunicação entre as empresas era falho.

A troca contínua de informações entre os operários, e entre esses e os supervisores, a respeito das questões organizacionais, promoviam um ambiente de maior cooperação dos operários, havendo um melhor desempenho das atividades.

Organização informal

Os humanistas, através da experiência em Hawthorne verificaram que o comportamento dos operários não poderia ser estudado sem ser levado em conta a organização informal.

O comportamento dos grupos está condicionado à:

- Organização formal
 - Regida pelas práticas da empresa. Tem caráter lógico.
- Organização informal
 - Regida pelos usos e costumes dos indivíduos. Se traduz por meio das atitudes.

Organização informal

Origens:

- Interesses comuns entre os indivíduos de um grupo
- Interação entre indivíduos de grupos diferentes
- Períodos de lazer
- Vida social, fora da empresa.

Dinâmica de Grupo

Para os humanistas o grupo não é apenas um conjunto de pessoas, mas sim um conjunto de pessoas que interagem entre si.

A Teoria das Relações Humanas estabelece que as atitudes dos indivíduos baseiam-se nos grupos aos quais pertence.

O indivíduo encontrando o seu grupo, e sendo aceito por este, produz mais.

Por isso, o conhecimento da dinâmica grupal dentro da organização, ajuda o administrador.

Conclusão

A escola das Relações Humanas trouxe duas orientações à Teoria Administrativa:

- Equação humana
 - Sucesso das organizações depende diretamente das pessoas
- Novo papel do administrador
 - Saber comunicar, liderar, motivar.

Estas orientações são vistas como importantes nas empresas de hoje e são implementadas por estas.