

Idalberto Chiavenato

INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

Elsevier / Campus

**www.elsevier.com.br
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

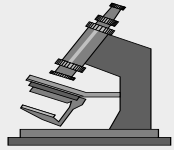
DA

ADMINISTRAÇÃO

Capítulo 5



Humanizando a Empresa



Caso Introdutório: Western Electric Company

Link: Experiência de Hawthorne

<https://www.youtube.com/watch?v=yzuSRzoxW8A&list=PL69AtWBiqLmUtZfJDBzwwgR6POzU9kqAA8&index=5>

Qual a conclusão da Equipe sobre o ocorrido? Por que as mulheres, mesmo com os benefícios retirados, continuavam produzindo mais?



A Experiência de Hawthorne

Um estudo, realizado por Elton Mayo entre 1924 e 1932, numa fábrica da Western Electric Company em **Hawthorne** (próximo de Chicago), as quais deram origem a Teoria das Relações Humanas.



Escola das Relações Humanas

Experiência de Hawthorne

- 1927: Experiência do Conselho Nacional de Pesquisas em uma fábrica da Western Electric Company (Chicago, Hawthorne)
 - ✓ Objetivo: determinar a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários, medida por meio da produção
- Estendeu-se ao estudo da fadiga, dos acidentes no trabalho, do *turnover* e do efeito das condições físicas do trabalho sobre a produtividade
 - ✓ Resultado final: demonstrou a influência de fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho
 - ✓ Valorização das relações humanas no trabalho
- É considerada o alicerce da Escola das Relações Humanas



Western Electric

Fábrica de equipamentos e componentes telefônicos



A Experiência de Hawthorne

1. 1a. Fase: grupo de observação e grupo de controle para conhecer o efeito da iluminação na produtividade.
2. 2a. Fase: grupo experimental e grupo de controle para conhecer os efeitos de mudanças nas condições de trabalho:
 1. Estabelecer a capacidade de produção em condições normais.
 2. Isolamento do grupo experimental na sala de provas.
 3. Separação do pagamento por tarefas do grupo experimental.
 4. Intervalos de 5 minutos na manhã e na tarde.
 5. Aumento dos intervalos de descanso para 10 minutos.
 6. Três intervalos de 5 minutos pela manhã e o mesmo pela tarde.
 7. Retorno a dois intervalos de 10 minutos (manhã + tarde).
 8. Saída do trabalho às 16:30 hs. e não mais às 17:00 hs.
 9. Saída do trabalho às 16:00 horas.
 10. Retorno à saída às 17:00 horas.
 11. Semana de 5 dias com sábado livre.
 12. Retorno às condições do 3o. período.
3. 3a. Fase: Início do Programa de Entrevistas.
4. 4a. Fase: Experiência: Análise da organização informal do grupo.

Experiência de Hawthorne

- **Fases da Experiência de Hawthorne**
- 1ª fase:
- Foram escolhidos 2 grupos de operários que faziam o mesmo trabalho, em condições idênticas
- O grupo 1 (observação) trabalhou sob intensidade de luz variável, o grupo 2 (controle) trabalhou sob intensidade constante
 - ✓ Pretendia-se confirmar a influência da iluminação sobre o desempenho dos operários
 - ✓ Os resultados não demonstraram relação direta entre as duas variáveis
 - ✓ Os observadores descobriram a existência do fator psicológico
- Os trabalhadores reagiam à experiência de acordo com suas suposições pessoais, ou seja, se julgavam na obrigação de produzir mais quando a intensidade de iluminação aumentava e, o contrário, quando diminuía
- Comprovou-se a **preponderância do fator psicológico** sobre o fator fisiológico

Experiência de Hawthorne

- **Fases da Experiência de Hawthorne**
- 2ª fase (sala de experiência de montagem de relés):
- Foram criados, na linha de produção de relés, dois grupos para a realização da experiência, o **grupo experimental (observação)**, sujeito a mudanças nas condições de trabalho e o **grupo de controle** que trabalhava sempre nas mesmas condições
 - ✓ Mudanças nas condições de trabalho: períodos de descanso, lanches, redução da jornada de trabalho, formas de pagamento, etc sobre a produtividade das moças
- O grupo experimental, composto por 6 moças, foi convidado a participar da experiência e ficou isolado do restante da produção
- O grupo de controle (6 moças) foi identificado dentro da linha de montagem onde a produção corria normalmente sem o conhecimento das participantes
- A mesa e o equipamento de trabalho dos dois grupos eram idênticos
- Em ambos os grupos havia a figura do supervisor

Experiência de Hawthorne

- **Conclusões da 2ª fase:**

- 1) As moças do grupo experimental alegavam gostar de trabalhar neste grupo porque experimentavam condições de supervisão mais brandas que lhes permitia trabalhar com maior liberdade e menor ansiedade;
 - 2) Havia um ambiente amistoso e sem pressões, onde a conversa era permitida, aumentando a satisfação no trabalho;
 - 3) Não havia temor quanto à supervisão. Apesar de haver maior supervisão que no departamento, a característica e o objetivo desta eram diferentes e o grupo sabia, sabia que participava de uma experiência que deveria reverter em benefícios para as demais colegas;
 - 4) Houve o desenvolvimento social do grupo experimental. As moças faziam amizades entre si, amizades que se estendiam para fora do trabalho. As moças passaram a se preocupar umas com as outras, acelerando sua produção quando alguma colega demonstrava cansaço. Tornaram-se uma equipe;
 - 5) O grupo desenvolveu liderança e objetivos comuns. A liderança ajudava as colegas a alcançar o objetivo comum de aumentar continuamente a produtividade.
- Tudo isso contribuiu para que a produtividade do grupo experimental superasse a do grupo de controle.

Experiência de Hawthorne

- **3ª fase (programa de entrevistas):**
- Mudança de foco da experiência de Hawthorne
- Os objetivos iniciais, ligados à medição dos efeitos da iluminação sobre a produtividade, foram trocados pela intenção de **compreender a importância das relações humanas no trabalho**
- Intrigados pelas diferenças de atitude e produtividade entre o grupo de controle e o grupo experimental, os cientistas iniciaram um programa de entrevistas (conhecer opiniões e sentimentos) para compreender melhor o “lado humano” dos empregados
- A partir das entrevistas, foi constatada a existência de uma **organização informal dentro da organização com a finalidade de proteção contra aquilo que os operários consideravam ameaças** da Administração contra seu bem-estar

Experiência de Hawthorne

- **4ª fase (sala de observações de montagem de terminais):**
- Foi criado um outro grupo experimental que passou a trabalhar em uma sala especial com idênticas condições de trabalho do departamento
- O observador constatou que os operários dentro da sala usavam uma série de artimanhas para reduzir o ritmo de trabalho assim que montavam o que julgavam ser a sua produção normal
- Verificou-se que estes 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 e pressionando os mais rápidos para “estabilizarem” a sua produção, por meio de punições simbólicas

Experiência de Hawthorne

- **Conclusões da Experiência de Hawthorne:**

- 1) Integração social: quanto mais integrado socialmente no grupo de trabalho, maior será a disposição de produzir;
 - Ao contrário da Teoria Clássica que afirmava ser a capacidade técnica ou fisiológica do empregado que determinava o nível de produção
- 2) Comportamento social: o comportamento do indivíduo se apóia no grupo. Os trabalhadores não agem ou reagem individualmente, mas como membros de um grupo;
 - Contrapõe-se ao comportamento do tipo máquina proposto pela Teoria Clássica



Experiência de Hawthorne

- **Conclusões da Experiência de Hawthorne:**

- 4) Grupos informais: definem regras de comportamento, formas de recompensas ou sanções sociais, punições, seus objetivos, sua escala de valores sociais, suas crenças e expectativas, que cada participante vai assimilando e integrando em suas atitudes e comportamento;
- 3) Recompensas e sanções sociais: As pessoas são motivadas pela necessidade de **reconhecimento**, de **aprovação social** e **participação**. A motivação econômica é secundária na determinação da produção;
 - *Homo social* contrapondo-se ao *homo economicus*
 - Contrapõe-se à preocupação exclusiva com os aspectos formais da organização (autoridade, responsabilidade, especialização, estudos dos tempos e movimentos, departamentalização, etc.)

Experiência de Hawthorne

- **Conclusões da Experiência de Hawthorne:**

- 5) Relações humanas: Cada pessoa procura se ajustar às demais pessoas do grupo para que seja compreendida e tenha participação ativa, a fim de atender seus interesses e aspirações;
- 6) Conteúdo do cargo: o conteúdo e a natureza do trabalho têm grande influência sobre o moral do trabalhador, tornando-o produtivo ou desmotivado. Trabalhos repetitivos tendem a se tornar monótonos e maçantes afetando negativamente as atitudes do trabalhador e reduzindo sua eficiência e satisfação;
 - Na experiência de Hawthorne, os pesquisadores observaram que os operários da sala de montagem de terminais freqüentemente trocavam de posição para variar e evitar a monotonia
- 7) Aspectos emocionais: Elementos emocionais, não-planejados e até mesmo irracionais do comportamento humano devem ser considerados dentro da organização

Escola das Relações Humanas

“A Teoria das Relações Humanas nasceu da necessidade de se corrigir a forte tendência à desumanização do trabalho surgida com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam forçosamente se submeter” (Chiavenato, Introdução à Teoria Geral da Administração)

Colocou em cheque os principais postulados da Teoria Clássica da Administração como: a importância do formalismo, o peso das condições físicas de trabalho e o peso do incentivo financeiro sobre a produtividade.

- Temas que passam a ser considerados: **comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão**
- *Homo Social*: necessidade de segurança, integração social, reconhecimento, valorização, pertencimento e aspectos emocionais



Influências da Motivação Humana

A Experiência de Hawthorne veio demonstrar que o **pagamento ou recompensa salarial** – mesmo quando efetuado em bases justas ou generosas – **não é o único fator decisivo** na satisfação do trabalhador.

Para Elton Mayo e seus pesquisadores o **homem é motivado, não por estímulos econômicos e salariais** (Homo Economicus), **mas por recompensas sociais, simbólicas e não matérias.**

A Civilização Industrializada e o Homem.

1. O trabalho é uma atividade tipicamente grupal.
2. O operário não reage como indivíduo isolado, mas como membro de um grupo social.
3. A tarefa básica da Administração é formar uma elite de administradores capaz de compreender as pessoas e de comunicar através de chefes democráticos, persuasivos e simpáticos.
3. Passamos de uma sociedade estável para uma sociedade adaptável.
4. O ser humano é motivado pela necessidade de “estar junto”, de ser reconhecido e de receber adequada comunicação.



Exercício:

O ambiente interno da Lucen Lac

Como empresária, Celeste Aguiar Luz se considera uma mulher bem-sucedida. Sua empresa – a Lucen Lac – alcança excelentes resultados financeiros e elevada lucratividade.

Contudo, Celeste nota que o ambiente interno de sua empresa é frio, inamistoso e negativo. O clima é pesado e agressivo. Quando passa por entre os funcionários, Celeste percebe que não é bem recebida.

Afinal, qual é o problema?



Exercício:

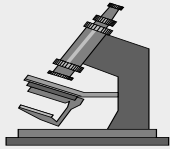
Pág: 110

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?



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?

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.**

- **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.**