

Abordagem Humanística

Abordagem Humanística da Administração



Abordagem Humanística ocorre com o aparecimento da Teoria das Relações Humanas, nos EUA, a partir da década de 1930.

Teve seu início num período difícil marcado por recessão econômica, inflação, elevado desemprego e forte atuação dos sindicatos.

Surgiu graças ao desenvolvimento das ciências sociais, notadamente da Psicologia e, em particular, a Psicologia do Trabalho, que por sua vez, desenvolveu-se em duas etapas: *a análise do trabalho e a adaptação do trabalhador ao trabalho*; e *a adaptação do trabalho ao trabalhador*.

Abordagem Humanística

- Enfatiza o homem e seu grupo social, dos aspectos técnicos e formais para os aspectos psicológicos e sociológicos.

ABORDAGEM HUMANÍSTICA DA ADMINISTRAÇÃO

• A ÊNFASE SE DESLOCA

- ✓ **DA MÁQUINA E DA PRODUÇÃO**
 - para o homem e seu Grupo Social
- ✓ **DOS ASPECTOS TÉCNICOS**
 - para os Psicológicos e Sociológicos

A Abordagem Humanística divide-se em:

- Teoria Transitiva da Administração
- Teoria das Relações Humanas

Teorias Transitivas

Autores que mesmo defendendo os princípios clássicos iniciaram um trabalho pioneiro de revisão, de crítica e de reformulação das bases da teoria administrativa. (um passo intermediário entre a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas)

1. **Hugo Munsterberg** (1863-1916) – introdutor da psicologia aplicada nas organizações e do uso de testes de seleção de pessoal.
2. **Ordway Tead** (1860-1933) – pioneiro a tratar da liderança democrática na administração.
3. **Mary Parker Follett** (1868-1933) – introduziu a corrente psicológica na Administração.
4. **Chester Barnard** (1886-1961) – introduziu a teoria da cooperação na organização.

Teoria das Relações Humanas



Humanizando a Empresa

1. Surgiu nos EUA, como consequência das conclusões da *Experiência Hawthorne*, desenvolvida por *Elton Mayo* e colaboradores.
2. Foi um **movimento de reação e oposição** à Teoria Clássica da Administração.

As Origens da Teoria das Relações Humanas

1. *A necessidade de humanizar e democratizar a Administração*, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo americano.
2. *O desenvolvimento das ciências humanas*, principalmente da *Psicologia*, bem como sua crescente influência intelectual e suas primeiras aplicações à organização industrial.
3. *As idéias da filosofia pragmática de John Dewey e da Psicologia Dinâmica de Kurt Lewin* foram fundamentais para humanismo na Administração.
4. *Conclusões da Experiência de Hawthorne*, realizada entre 1927 e 1932, coordenada por *Elton Mayo*, que puseram em xeque os principais postulados da Teoria Clássica da Administração.

NA 1ª DÉCADA DESTE SÉCULO SURTIU A PSICOLOGIA DO TRABALHO, PREOCUPADA:

- ✓ A ANÁLISE DO TRABALHO
- ✓ A ADAPTAÇÃO DO TRABALHADOR AO TRABALHO
- ✓ A ADAPTAÇÃO DO TRABALHO AO TRABALHADOR

PSICOLOGIA DO TRABALHO

- A psicologia do trabalho ou industrial se propõe a estudar o **comportamento humano no trabalho**, considerando como inseparáveis e complementares os aspectos **produtivo e pessoal**.
- Houve resistências à mudanças, com o advento do Taylorismo.
- A teoria clássica demonstrou ser **parcial nos seus princípios**.
- Nos Estados Unidos decresce o Taylorismo e surge a Escola das **Relações Humanas**.

AS EXPERIÊNCIAS DE ELTON MAYO

- Em 1923, Elton Mayo conduziu uma pesquisa em Indústria Têxtil próxima a Filadélfia.
 - **Problemas da Indústria**
- ✓ Rotatividade de pessoal em torno de 250% ao ano.
- ✓ Existiam Vários incentivos sem resultados

MEDIDAS ADOTADAS

- ✓ Introdução do intervalo de descanso
- ✓ Deixou a critério dos operários a decisão de quando as máquinas deveriam ser paradas
- ✓ Contratou uma enfermeira

RESULTADOS ALCANÇADOS

- ✓ Emergiu um espírito de grupo
- ✓ Menor rotação de pessoal
- ✓ A produção aumentou

A EXPERIÊNCIA DE HAWTHORNE

- Em 1927 - Iniciou experiência em uma Fábrica Western Electric Company, Chicago, no Bairro de Hawthorne.
 - **Primeira Fase:** O efeito da iluminação sobre o rendimento dos operários;
 - **Segunda Fase:** Sala de experiência de montagem de relés;
 - **Terceira Fase:** Programa de entrevistas
 - **Quarta Fase:** Sala de observações de montagem de terminais

1ª FASE

- ✓ O Grupo Teste - iluminação variável
- ✓ O Grupo Referência - iluminação Constante

OBJETIVOS

- Rendimento dos operários Relação Iluminação

RESULTADO

- Não encontraram uma relação direta
Descobriram que o fator psicológico de ter “alguém” realizando medições no ambiente de trabalho aumentava a produção. A intensidade da luz só interferia quando se tornava muito baixa.

2ª FASE - ABRIL 1927

Sala de montagem de relés:

- Foi criado um grupo de observação: cinco moças montavam os relés, enquanto uma sexta 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, apenas incluindo um plano inclinado com um contador de peças que marcava a produção em uma fita perfurada.
- A produção foi o índice de comparação entre o grupo experimental (sujeito a mudanças nas condições de trabalho) e o grupo controle (trabalho em condições constantes).



2ª FASE - ABRIL 1927

- O grupo experimental tinha um supervisor, como no grupo de controle, além de um observador que permanecia na sala. Elas foram convidadas para participar na pesquisa e esclarecidas quanto aos seus objetivos: determinar o efeito de certas mudanças nas condições de trabalho (período de descanso, lanches, redução no horário de trabalho etc.). Eram informadas dos resultados e as modificações eram antes submetidas a sua aprovação.
- A pesquisa foi dividida em 12 períodos.



Períodos e Variações

- 1º período: Durou duas semanas.
 - Foi estabelecida a capacidade produtiva em condições normais de trabalho (2.400 unidades semanais por moça) que passou a ser comparada com os demais períodos.
- 2º período: Durou cinco semanas.
 - O grupo experimental foi isolado na sala de provas, mantendo-se as condições e o horário de trabalho normais e medindo-se o ritmo de produção.
 - Serviu para verificar o efeito da mudança de local de trabalho.

Períodos e Variações

- 3º período: Modificou-se o sistema de pagamento.
 - No grupo de controle havia o pagamento por tarefas em grupo. Os grupos eram numerosos (mais de cem moças), as variações de produção de cada moça eram diluídas na produção e não refletiam no salário individual.
 - Separou-se o pagamento do grupo experimental e, como ele era pequeno, os esforços individuais repercutiam diretamente no salário. Esse período durou oito semanas.
 - Verificou-se aumento de produção.
- 4º período: Início da introdução de mudanças no trabalho: um intervalo de cinco minutos de descanso no período da manhã e outro igual no período da tarde.
 - Verificou-se novo aumento na produção.



Períodos e Variações

- 5º período: Os intervalos de descanso foram aumentados para dez minutos cada, verificando-se novo aumento de produção.
- 6º período: Introduziu-se três intervalos de cinco minutos na manhã e três à tarde.
 - A produção não aumentou e houve quebra no ritmo de trabalho.
- 7º período: Voltou-se a dois intervalos de dez minutos, em cada período, servindo-se um lanche leve.
 - A produção aumentou novamente.
- 8º período: O grupo experimental passou a trabalhar até às 16h30min e não até às 17 horas, como o grupo de controle.
 - Houve acentuado aumento na produção.

Períodos e Variações

- 9º período: O grupo passou a trabalhar até às 16 horas.
 - A produção permaneceu estacionária.
- 10º período: O grupo experimental voltou a trabalhar até às 17 horas.
 - A produção aumentou bastante.
- 11º período: Estabeleceu-se a semana de cinco dias, com sábado livre.
 - A produção diária do grupo experimental continuou a subir.
- 12º período: Voltou-se às mesmas condições do 3º período, tirando-se todos os benefícios dados, com a aceitação das moças. Esse período durou 12 semanas.
 - Inesperadamente a produção atingiu um índice jamais alcançado anteriormente (3.000 unidades semanais por moça).

CONCLUSÃO DA 2ª ETAPA

- As moças gostavam de trabalhar na sala de provas porque era divertido
- ✓ Supervisão branda, trabalhavam com mais liberdade
- ✓ Ambiente amistoso e sem pressões
- ✓ Não havia temor ao supervisor
- ✓ Criaram um grupo participativo inclusive fora
- ✓ O grupo desenvolveu liderança e objetivos comuns (como o de aumentar o ritmo de produção, embora fosse solicitado trabalhar normalmente)

3ª FASE



PROGRAMA DE ENTREVISTAS - 1928

- Os pesquisadores verificaram que, no grupo de controle, as moças consideravam humilhante a supervisão vigilante e constrangedora. Assim, em 1928 iniciou-se o Programa de Entrevistas (Interviewing Program) com os empregados para conhecer suas atitudes e sentimentos, ouvir suas opiniões quanto ao trabalho e tratamento que recebiam, bem como ouvir sugestões a respeito do treinamento dos supervisores.
- Os pesquisadores deixaram de verificar as melhores condições físicas e passaram ao estudo das Relações Humanas no Trabalho
- A empresa pouco sabia sobre fatores das atitudes dos operários.

3ª FASE - Resultados

- O programa obteve sucesso.
- Foi, então, criada a Divisão de Pesquisas Industriais para ampliar o Programa de Entrevistas.
- Entre 1928 e 1930 foram entrevistados cerca de 21.126 empregados.
- Em 1931 adotou-se a técnica da entrevista não diretiva, onde o operário pode falar livremente, sem que o entrevistador desvie o assunto ou tente impor um roteiro prévio.
- O Programa de Entrevista revelou a existência da Organização Informal dos Operários a fim de se protegerem das ameaças da Administração, onde os operários se mantêm unidos através de laços de lealdade.

4ª fase

(NOVA SALA DE PROVAS - SALA OBSERVAÇÕES DE MONTAGEM DE TERMINAIS/NOV/1931)

- Duração Nov. 1931 a Maio 1932 visando analisar a Organização Informal dos operários.
 - **Escolheu um Grupo de Homens**
 - ✓ 9 Operários
 - ✓ 9 Soldadores
 - ✓ 2 Inspetores

4ª fase



- ➤ Os operários usavam artimanhas:
 - logo que julgavam satisfatória sua produção reduziam seu ritmo.
 - O grupo relatava sua produção de forma tal que a produção em excesso de um dia pudesse ser somente acusada num dia deficitário, como também solicitavam pagamento por excesso de produção.
- ➤ Passaram a apresentar certa uniformidade de sentimentos e solidariedade grupal.
- ➤ Desenvolveram métodos para assegurar suas atitudes
 - considerando delator o membro que prejudicasse algum companheiro e pressionando os mais rápidos para “estabilizarem” a sua produção

4ª fase cont.

- ➤ Esta Fase permitiu o estudo das relações entre
 - **Organização - Formal**
 - **Organização - Informal**
- ➤ A experiência de Hawthorne foi suspensa em 1932 face a crise
- ➤ A Experiência foi fundamental e abalou terrivelmente a Teoria Clássica

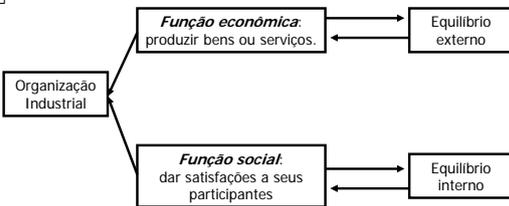
As Conclusões da *Experiência de Hawthorne*

1. O nível de produção é resultante da integração social – normas sociais e expectativas grupais - ao contrário do que pregava ao TC em que o nível de produção era determinado pela capacidade física ou fisiológica do empregado.
2. O comportamento do indivíduo se apóia totalmente no grupo – comportamento social dos empregados.
3. O comportamento dos trabalhadores está condicionado a normas e padrões sociais – recompensas e sanções sociais.
4. As pessoas participam de grupos sociais dentro da organização e mantêm-se em uma constante interação social – relações humanas.
5. A especialização não é a maneira mais eficiente de divisão de trabalho – importância do conteúdo do cargo.
6. O elementos emocionais não planejados e irracionais do comportamento humano merecem atenção especial da TRH – ênfase nos aspectos emocionais.

Os Pontos de Vista Defendidos por Elton Mayo

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 capaz de compreender e de comunicar ...
4. O ser humano é motivado pela necessidade de “estar junto”, de “ser reconhecido”, de receber adequada comunicação.
5. A civilização industrializada traz como consequência a **desintegração dos grupos primários da sociedade** ...

As Funções Básicas da Organização, segundo Roethlisberger e Dickson



Comparação entre Teoria Clássica e Teoria das Relações Humanas

TEORIA CLÁSSICA	TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS
<ul style="list-style-type: none"> • 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 nos regulamentos. • Clara separação entre linha e <i>staff</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trata a organização como grupos de pessoas. • Enfatiza as pessoas. • Inspirada em sistemas de psicologia. • Delegação de autoridade. • Autonomia do empregado. • Confiança e abertura. • Ênfase nas relações entre as pessoas. • Confiança nas pessoas. • Dinâmica grupal e interpessoal.

Decorrências da Teoria das Relações Humanas



Dando Importância aos Grupos

A partir do advento da TRH no repertório administrativo foi incorporado uma nova linguagem, fala-se agora em **motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo**, etc., os conceitos clássicos de **autoridade, hierarquia, racionalização do trabalho, departamentalização, princípios gerais da Administração**, etc., passam a ser contestados ou deixados de lado.

Nova Concepção sobre a Natureza Humana

O homem social, que se baseia nos seguintes aspectos:

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.

A Influência da Motivação Humana

Elton Mayo e seus colaboradores propuseram uma nova teoria da motivação antagonista à do *homo economicus*: o ser humano é motivado não por estímulos salariais e econômicos, mas por recompensas sociais e simbólicas.

1. Teoria de Campo de *Lewin*
 - a. O comportamento humano é derivado da totalidade de fatos coexistentes.
 - b. Esses fatos coexistentes têm o caráter de um campo dinâmico, no qual cada parte do campo depende de uma inter-relação com as demais outras partes.
2. Necessidades humanas básicas (*fisiológicas, psicológicas e de auto-realização*).
3. Ciclo motivacional.
4. Frustração e compensação.
5. Moral e clima organizacional.

Críticas e Limitações

- Negação do conflito entre empresa e trabalhadores
- Ela apresenta uma visão inadequada dos problemas de relações industriais - em alguns aspectos a experiência de Hawthorne foi insegura e artificial e mesmo tendenciosa; alguns estudiosos acreditam que a origem esteja no fato de ser a teoria das relações humanas em produto da ética e do princípio democrático então existente nos Estados Unidos;
- Oposição cerrada à teoria clássica - Tudo aquilo que esta preconizava, a teoria das relações humanas negava;
- Restrição de variáveis e da amostra - Limitação no campo experimental e parcialidade nas conclusões levaram gradualmente a teoria a um certo descrédito;
- A concepção ingênua e romântica do operário - as pessoas que seguiram demonstraram que nem sempre isto ocorreu;
- A ênfase exagerada nos grupos informais colaboraram rapidamente para que esta teoria fosse repensada;
- Espionagem disfarçada - O seu enfoque manipulativo e certamente demagogo não deixou de ser descoberto e identificado pelos operários e seus sindicatos;
- Ao receber tantas críticas, a Teoria das Relações Humanas precisou de uma reestruturação que deu origem a Teoria Comportamental