

# **ABORDAGEM HUMANÍSTICA DA ADMINISTRAÇÃO**

**Prof. Margarete Boteon**

Fonte:

FONTE BPASICA DE CONSULTA DE CONSULTA

**Idalberto Chiavenato**

**INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL  
DA ADMINISTRAÇÃO**

**PARTE 4: ABORDAGEM  
HUMANÍSTICA DA  
ADMINISTRAÇÃO**

**Elsevier/Campus**

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

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

# SUMÁRIO RESUMIDO

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

# Teoria das Relações Humanas (Humanizando a Empresa)

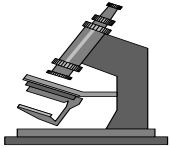
A abordagem humanística teve seu início no final da segunda década do Século XX. Foi um período difícil marcado por recessão econômica, inflação e forte atuação de sindicatos. Ela surgiu nos EUA, como consequência das conclusões da experiência de Hawthorne. Foi um movimento de reação e oposição à Teoria Clássica da Administração. Os trabalhadores e sindicatos passaram a interpretar a teoria clássica como um meio sofisticado de exploração de empregados a favor dos interesses patronais. Assim, a teoria das relações humanas nasceu da necessidade para corrigir a tendência 'a desumanização do trabalho com a aplicação de métodos científicos e precisos.



# Teoria das Relações Humanas (Humanizando a Empresa)

A abordagem humanista da teoria organizacional contrariou vários postulados da abordagem clássica de Fayol e da Administração Científica de Taylor.

A ênfase na estrutura e nas tarefas foi substituída pela ênfase nas pessoas. A natureza do ser humano como “homo social” substituiu a concepção de “homo economicus” (as pessoas são motivadas e incentivadas por estímulos financeiros).



## Caso Introdutório:

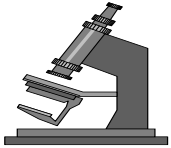
### A Hamburgo Eletrônica

A vida de Carlos Carvalho passa por uma verdadeira revolução. Trabalha como operador de linha de montagem na Hamburgo, uma fábrica de componentes eletrônicos.

Sua seção foi visitada por uma equipe de analistas de cargos. Fizeram estudos de T&M e elaboraram cálculos sobre tempos-padrão, definindo novos métodos de trabalho e um diferente ritmo de produção.

Carlos ficou satisfeito com os prêmios de produção, mas seu sindicato convocou uma assembléia para discutir o assunto com todos os operários envolvidos.

Na sua opinião, o que Carlos deveria fazer? O que os sindicatos estavam tão preocupados?



## Caso Introdutório:

# A Hamburgo Eletrônica

Na assembleia, 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?

# Teoria das Relações Humanas

## (Humanizando a Empresa)

- As origens da Teoria das Relações Humanas.
- A civilização industrializada e o homem.

Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=LKKIXbJUFN8>

# Teoria das Relações Humanas

- Década de 30
- Ênfase: Nas pessoas
- Pressupostos:
  - » Incentivo econômico não é a única forma motivadora
  - » O trabalhador não se comporta como um ser isolado
  - » A especialização funcional não cria necessariamente a organização mais eficiente

# Abordagem Comportamental

- *Nota-se a necessidade de maior atenção ao ser humano;*
- *Ao invés de tentar adaptar o ser humano à máquina, passa a fazer o inverso; e*
- *Pesquisas confirmaram a grande influência do fator humano nas organizações.*

# Abordagem Comportamental

- Mudança de foco

- Foco: *desempenho e produtividade.*

- Novo foco: *pessoas da organização.*



Fonte: Araujo, Luis César G. de. TGA - Teoria Geral da Administração; aplicação e resultados nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2004.

# Abordagem Comportamental

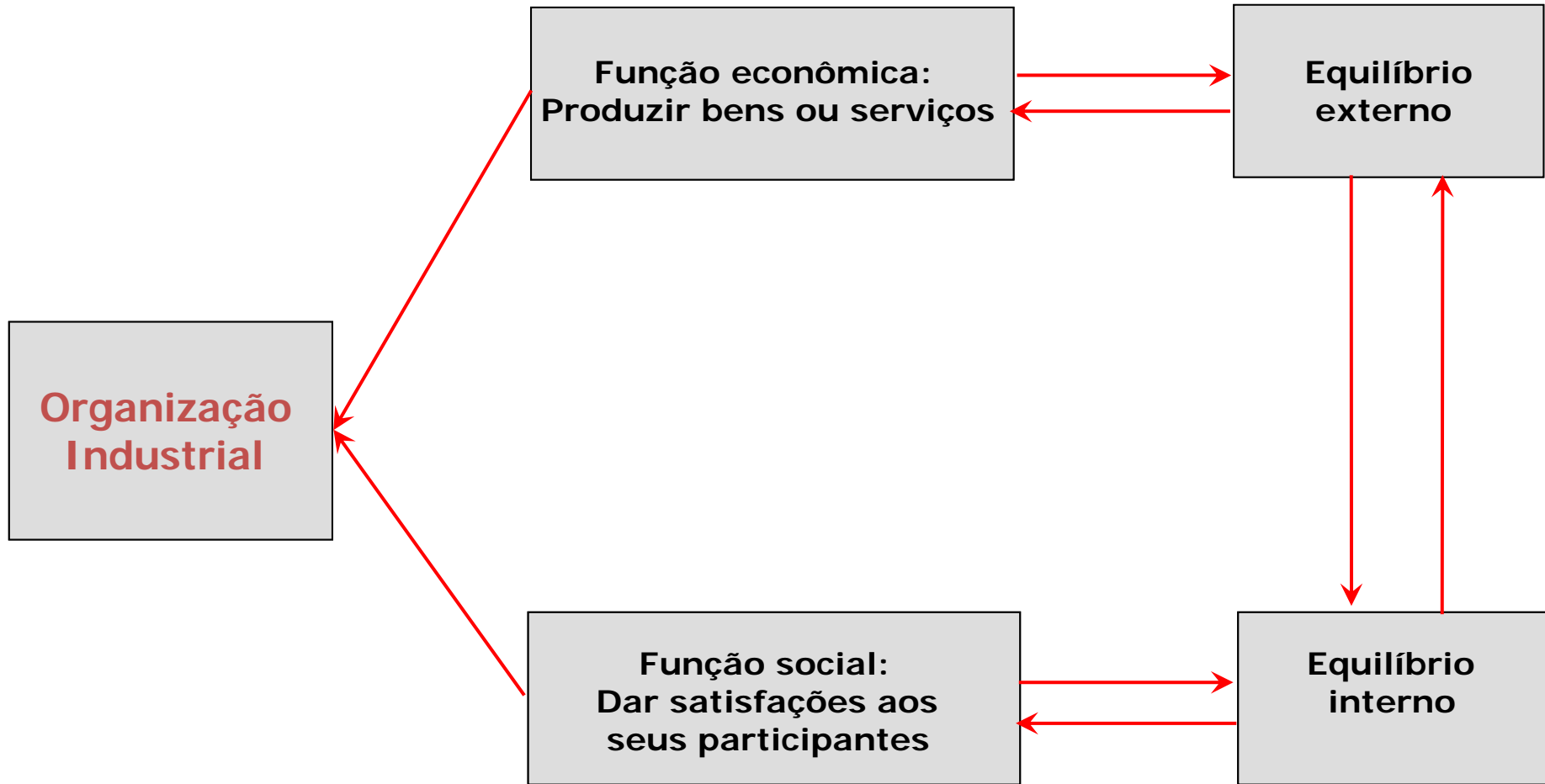
- Os estudos de Hawthorne
  - *Para muitos autores marca o início da abordagem comportamental propriamente dita;*
  - *Série de estudos sobre o significado do trabalho, motivação e relações organizacionais e interpessoais realizados na fábrica de Hawthorne da Companhia Western Electric, perto de Chicago, desde 1924 até 1932;*



# Teoria das Relações Humanas

- É a corrente administrativa iniciada com a Experiência de Hawthorne e que enfatiza as pessoas, os grupos e a organização informal em contraposição aos pressupostos formais da Teoria Clássica, deslocando a preocupação colocada na tarefa e na estrutura para a preocupação com pessoas.
- As conclusões de Hawthorne incluíram novas variáveis no dicionário da Administração: integração social e o comportamento social dos empregados, necessidade psicológicas e sociais e atenção para novas formas de recompensas e sanções não materiais, **a organização informal – o despertar para as relações humanas dentro da organização**, a ênfase dos aspectos emocionais e não racionais do comportamento das pessoas e a importância do conteúdo do cargo para as pessoas que os realizam.
- A contribuição para a teoria da Administração é a importância de conciliar e harmonizar as duas funções básicas da organização industrial: a função econômica (produzir bens e serviços para garantir equilíbrio externo) e função social (distribuir satisfações entre os participantes para garantir equilíbrio interno).
- Tentar equilibrar: os objetivos das organizações e os objetivos individuais dos participantes.

**Figura 5.1. As funções básicas da organização**



# **Teoria das Relações Humanas**

## **(Humanizando a Empresa)**

Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=LKKIXbJUFN8>

# Abordagem Comportamental

- Os estudos de Hawthorne

- A experiência de Hawthorne foi realizada, entre 1927 e 1932, por Elton Mayo e seus colaboradores em uma fábrica de Western Electric Company, situada em Chicago, no bairro Hawthorne e tinha como objetivo inicial conduzir experimentos relacionando a luminosidade no ambiente de trabalho com a eficiência dos operários, medida pela produção. Com os primeiros resultados, a pesquisa logo se estendeu ao estudo da fadiga, dos acidentes de trabalho, da rotação do pessoal e do efeito das condições físicas de trabalho sobre a produtividade dos operários.



# Abordagem Comportamental

- Os estudos de Hawthorne

- As experiências de Hawthorne levaram à conclusões que colocavam em xeque as formulações da Abordagem Clássica e da Administração Científica, pois derrubavam a preponderância dos fatores fisiológicos sobre os psicológicos. Essas conclusões podem ser resumidas da seguinte forma:
- é a capacidade social do trabalhador que estabelece o seu nível de competência e de eficiência, não sua capacidade de executar corretamente os movimentos dentro de um tempo pré-determinado; o comportamento do indivíduo se apoia no comportamento do grupo. O grupo estabelece métodos para manter o respeito pelas suas atitudes. Quem produzisse em ritmo muito rápido, era tratado com sarcasmo e apelidos como forma de desaprovação do grupo; a existência de uma [organização informal](#) composta por grupos sociais informais. Esses grupos constituem a estrutura humana da empresa; e as relações humanas são as atitudes desenvolvidas pelas interações entre pessoas e grupos.
- Foi verificado pelos pesquisadores que os resultados da experiência eram prejudicados por variáveis de natureza psicológica. A partir daí, eles tentaram eliminar ou neutralizar o fator psicológico, então estranho e impertinente, motivo pelo qual a experiência se prolongou até 1932, quando foi suspensa devido à crise de 1929. A fábrica da Western Electric Company, já desenvolvia uma política de pessoal voltada para o bem-estar de seus operários e com a experiência pretendia, não o aumento de produção, mas sim, conhecer melhor seus empregados.

## A Experiência de Hawthorne (Pesquisa de Mayo)

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.

Mais informações: Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=LKKIXbJUFN8>

# A Experiência de Hawthorne (Pesquisa de Mayo)

A experiência se desenvolveu em quatro fases, vistas à seguir:

## – Primeira fase:

Na 1ª Fase da experiência, pretendia-se verificar o efeito sobre o rendimento dos operários. Para isso, tomou-se dois grupos em salas diferentes, que faziam o mesmo trabalho, em condições idênticas sendo, um grupo experimental ou de referência, que trabalhava sob a luz variável e o outro grupo, o de controle, que trabalhava sob a mesma iluminação o tempo todo.

Para a surpresa dos pesquisadores, não foi encontrada uma relação entre as duas variáveis (iluminação e rendimento dos operários), mas sim a existência de outras variáveis como o fator psicológico. Baseados em suas suposições pessoais, os operários se julgaram na obrigação de produzir mais quando a iluminação aumentava, já que quando diminuía a iluminação o mesmo ocorria com a produção. A prova de que as suposições pessoais (fatores psicológicos) é que influenciavam a produção, veio quando os pesquisadores trocaram as lâmpadas por outras de mesma potência (fazendo os operários crerem que a intensidade variava) e o rendimento variava de acordo com a luminosidade que os operários supunham trabalhar.



# A Experiência de Hawthorne (Pesquisa de Mayo)

A experiência se desenvolveu em quatro fases, vistas à seguir:

## – Segunda Fase:

A 2ª Fase da experiência iniciou em abril de 1927, com seis moças de nível médio constituindo o grupo experimental ou de referência, separadas do restante do departamento apenas por divisórias de madeira. O restante do departamento, constituía o grupo de controle, que continuava trabalhando nas mesmas condições. A pesquisa foi dividida em 12 períodos experimentais, onde foram observadas as variações de rendimentos decorrentes das inovações a que eram submetidas o grupo de referência.

As moças participantes da experiência eram informadas das inovações a que seriam submetidas (aumento de salário, intervalos de descanso de diversas durações, redução de jornada de trabalho, etc.), bem como dos objetivos da pesquisa e dos resultados alcançados. Nos 12 períodos experimentais a produção apresentou pequenas mudanças, fazendo com que ao final não se tivesse os resultados esperados; o que pode notar é que novamente aparecia um fator que não podia ser explicado somente pelas condições de trabalho e que já havia aparecido na experiência sobre iluminação. As conclusões que os pesquisadores chegaram foram que:

O grupo trabalhava com maior liberdade e menos ansiedade.

Havia um ambiente amistoso e sem pressões.

Não havia temor ao supervisor.

Houve um desenvolvimento social do grupo experimental.

O grupo desenvolveu liderança e objetivos comuns.



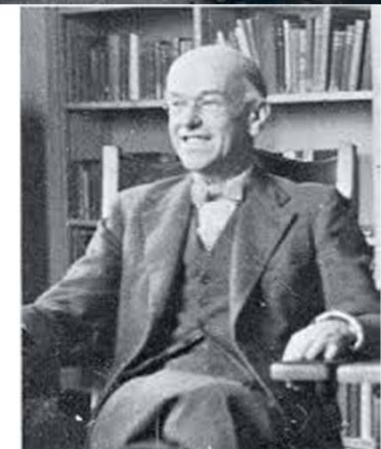


# A Experiência de Hawthorne (Pesquisa de Mayo)

## – Terceira Fase:

Baseados nas conclusões de fase anterior em que as moças do grupo de referência tinham atitudes diferentes das do grupo de controle, os pesquisadores foram se afastando do estudo das melhores condições físicas de trabalho e passaram a estudar as Relações Humanas, pois a empresa apesar da sua política de pessoal aberta, pouco sabia sobre os fatores determinantes da atitudes das operárias em relação à supervisão, aos equipamentos de trabalho e a própria empresa.

A partir de setembro de 1928 iniciou-se o programa de entrevistas, no setor de inspeção, seguindo-se no de operações e mais tarde nos demais setores de fábrica. A empresa através do programa de entrevistas pretendia obter maiores conhecimentos sobre as atitudes e sentimentos dos trabalhadores, bem como receber sugestões que pudessem ser aproveitados. Em fevereiro de 1929, devido à boa aceitação do programa, foi criada a Divisão de Pesquisas Industriais para absorver e ampliar o programa de pesquisa. Dos 40.000 empregados da fábrica, entre 1928 e 1930 foram entrevistados cerca de 21.000. O sistema de entrevista sofreu alteração, isto é, passou-se a adotar a técnica da entrevista não diretiva, na qual o operário se expressava livremente sem que o entrevistador interferisse ou estabelecesse um roteiro prévio. Nesta etapa, em que os trabalhadores foram entrevistados, revelou-se a existência de uma organização informal dos mesmos, com vistas a se protegerem do que julgavam ameaças da Administração ao seu bem-estar.



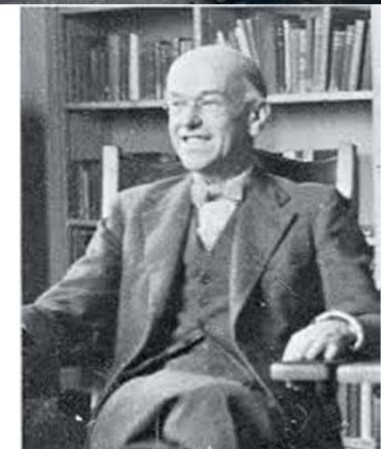
# A Experiência de Hawthorne (Pesquisa de Mayo)

## – Quarta fase:

A 4ª Fase iniciou-se em novembro de 1931 e durou até maio de 1932, tendo como objetivo analisar a organização informal dos operários. Para isso foi formado um grupo experimental, composto de nove soldadores e dois inspetores, sendo que eles eram observados por um pesquisador e entrevistados esporadicamente por outro, e seu pagamento era baseado na produção do grupo. Os pesquisadores notaram que os operários, após atingirem uma produção que julgavam ser a ideal, reduziam o ritmo de trabalho, informavam a sua produção de forma a deixar o excesso de um dia para compensar a falta em outro, em caso de excesso solicitavam pagamento.

Basicamente o que os pesquisadores observaram, foi uma solidariedade grupal e uma uniformidade de sentimentos os operários.

Esta experiência foi suspensa em 1932, devido à crise de 1929, porém a 4ª Fase permitiu o estudo das Relações Humanas entre a organização formal de fábrica e a organização informal dos operários.



# A Experiência de Hawthorne (Pesquisa de Mayo)

- A experiência de Hawthorne teve seu mérito de demonstrar que a recompensa salarial – mesmo quando efetuada em bases justas ou generosas – não é o único fator decisivo na satisfação do trabalhador.
- Elton Mayo (da Experiência de Hawthorne) e equipe propuseram uma nova teoria de motivação à *homo economicus* (da teoria clássica): o ser humano é motivado, não por estímulos salariais e econômicos, mas por recompensas sociais e simbólicas.

## **EFEITO HAWTHORNE.**

- Conceito que se originou nos Estudos Hawthorne e que consiste numa mudança positiva do comportamento de um grupo de trabalhadores em relação aos objetivos de uma empresa devido ao fato de eles se sentirem valorizados pela gerência ou pela direção da mesma.
- Esse comportamento ocorreu durante os experimentos realizados em Hawthorne, quando os pesquisadores passaram a ouvir os desabaços e as sugestões dos trabalhadores. Estes consideraram que o simples fato de estarem sendo ouvidos pela empresa – e algumas de suas sugestões postas em prática – tinha sido a melhor coisa que se fizera até então.
- Os trabalhadores se sentiam valorizados também por terem sido selecionados para participar dos experimentos de Hawthorne: nas salas especiais onde estes se realizavam, a supervisão se exercia de uma forma muito menos opressiva e tirânica do que na fábrica.

## Conclusões da Experiência de Hawthorne

1. O nível de produção é resultante da integração social.
2. Comportamento social dos empregados.
3. Recompensas e sanções sociais.
4. Grupos informais.
5. Relações humanas.
6. Importância do conteúdo do cargo.
7. Ênfase nos aspectos emocionais.

## **Conclusão da experiência:**

- O nível de produção é determinado pela integração social e não pela capacidade física dos operários. O comportamento do indivíduo se apoia totalmente no grupo (agem como parte do grupo).
- O comportamento dos trabalhadores está condicionado às normas padrões sociais (agem de modo a obter recompensas sociais ou a não obter sanções sociais).
- A empresa passou a ser vista como um conjunto de grupos sociais informais, cuja estrutura nem sempre coincide com a organização formal.
- A existência de grupos sociais que se mantém em constante interação social dentro da empresa.
- Os elementos emocionais e mesmo irracionais passam a merecer uma maior atenção.

# Abordagem Comportamental

- Os estudos de Hawthorne
  - *Contribuição: alteração, ainda que parcial, das atitudes dos gestores em relação aos trabalhadores.*

# Contribuições da Teoria das Relações Humanas

- O advento da Teoria das Relações Humanas trouxe uma nova linguagem que passou a dominar o repertório administrativo: **motivação, liderança, organização informal, dinâmica de grupo** etc.
- Os conceitos clássicos de autoridade, **hierarquia, racionalização do trabalho, departamentalização** passam a **ser contestados**. Essa revolução da administração ocorreu nos prenúncios da Segunda Guerra Mundial. A ênfase nas tarefas e na estrutura é substituída pela ênfase nas pessoas.
- Com a teoria da relações humanas surge uma nova concepção sobre a natureza do homem: o homem social.
- Desenvolvimento da Gestão de Pessoas dentro das empresas.



## A Civilização Industrializada e o Homem:

- Nível de produção é resultante da integração social: a capacidade física não terá eficiência se o indivíduo sofrer desajuste social.
- Comportamento social dos indivíduos: o comportamento do indivíduo se apoia totalmente no grupo.
- Recompensas ou sanções sociais: o operário que produzir acima ou abaixo da média do grupo, perderia o respeito perante seus colegas.
- Grupos informais: definem suas próprias normas dentro do grupo.
- Relações Humanas: ações e atitudes desenvolvidas pelo contato entre pessoas e grupos.
- Importância do conteúdo do cargo: trabalhos simples e repetitivos, tornam-se monótonos e cansativos, reduzindo a eficiência.
- Ênfase nos aspectos emocionais: organização informal.



## 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?

## 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.

# Decorrências da Teoria das Relações Humanas (Dando Importância aos Grupos)

O advento da Teoria das Relações Humanas trouxe uma nova linguagem que passou a dominar o repertório administrativo: fala-se agora ***em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo*** etc. Os conceitos clássicos de autoridade, hierarquia, racionalização do trabalho, departamentalização, passam a ser contestados. O engenheiro e o técnico cedem lugar ao psicológico e ao sociólogo. O método e a máquina perdem a primazia em favor da dinâmica de grupo. Isso ocorreu nos prenúncios da Segunda Guerra Mundial. A ênfase na tarefa (Taylor) e na estrutura (Fayol) é substituída pela ênfase nas pessoas.

# Aula Teoria Geral da Administração

## Decorrência da teoria das relações humanas - Chiavenato

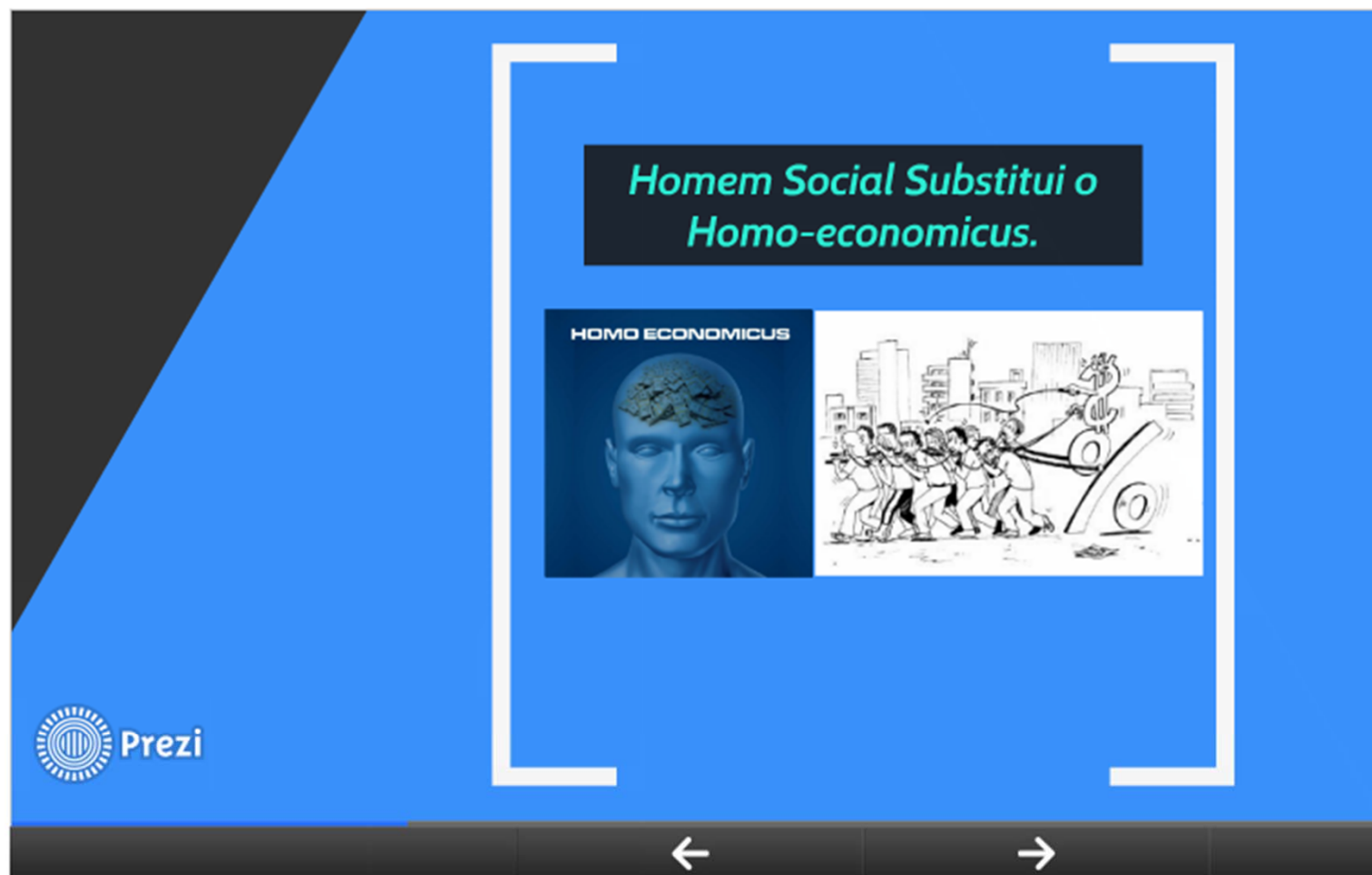
O comportamento dos grupos sociais é influenciado pelo estilo de supervisão e liderança

As pessoas são motivadas por necessidades humanas

Os trabalhadores são criaturas sociais complexas

Os trabalhadores são criaturas sociais complexas

***Os novos conceitos da Administração***




*Homem Social Substitui o Homo-economicus.*

HOMO ECONOMICUS

Prezi

← →

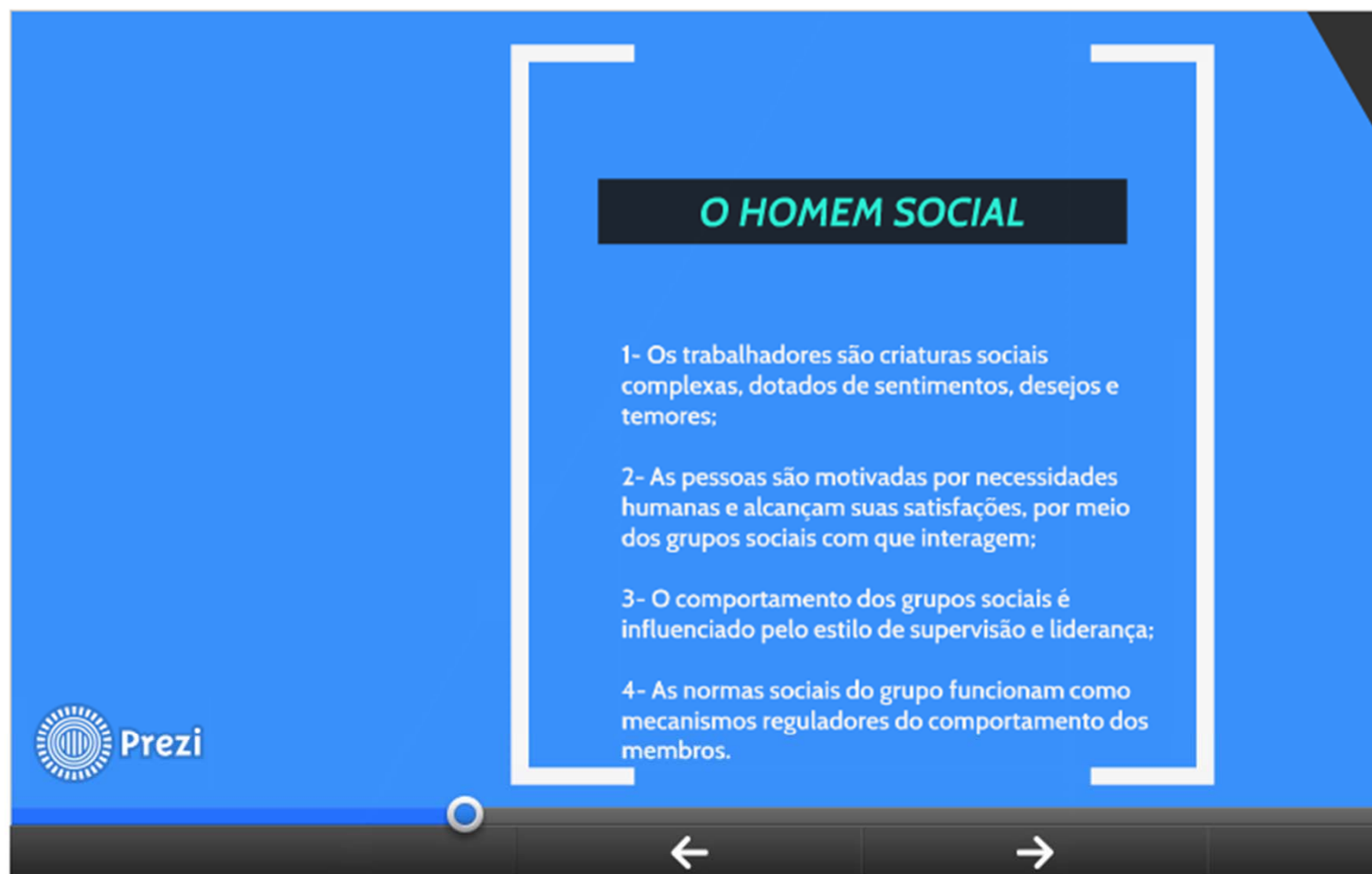
 Criar uma cópia

 Compartilhar

 Embedar


 Curtir

**Decorrência da teoria das relações humanas**



**O HOMEM SOCIAL**

- 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.

 **Prezi**

## Decorrência da teoria das relações humanas

# Decorrências da Teoria das Relações Humanas

**(Dando Importância aos Grupos)**

- A Influência da Motivação Humana.
- A Liderança.
- A Comunicação.
- A Organização Informal.
- A dinâmica de grupo.
- Apreciação Crítica da Teoria das Relações Humanas.

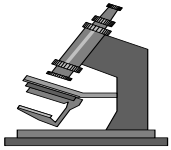


# **Aula Teoria Geral da Administração**

## **Decorrência da teoria das relações humanas - Chiavenato**



***A influência da motivação humana***



## 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?

Figura 6.1. Etapas do ciclo motivacional.



*A organização passa a ser considerada como um conjunto de seres humanos que carecem de motivação, incentivos e estímulos para produzirem. Houve também o surgimento de novas terminologias na linguagem da administração, fatores intangíveis e subjetivos:*

**Motivação:** é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades. A compreensão da motivação do comportamento humano exige o conhecimento das necessidades humanas fundamentais.

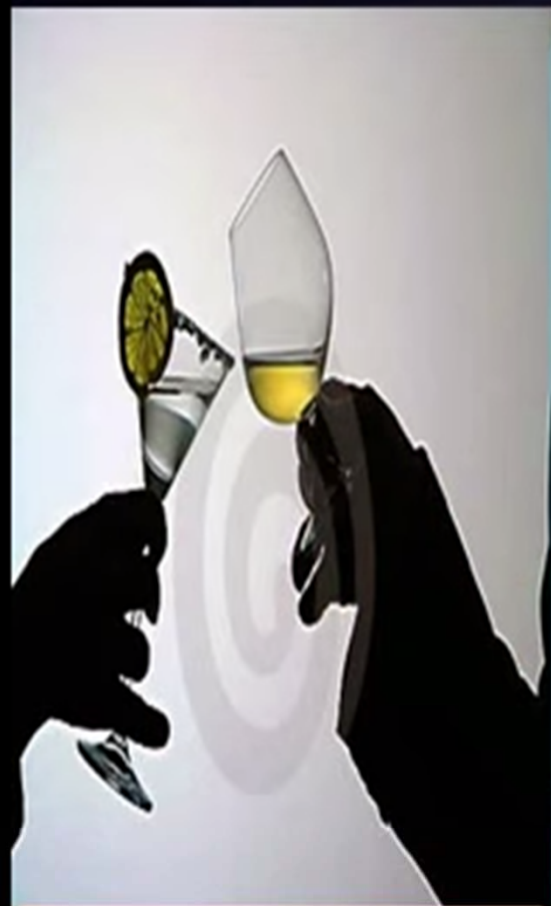
## ***Outras descobertas:***

- O ser humano é motivado, não por estímulos salariais e econômicos, mas por recompensas sociais e simbólicas;***
- O comportamento humano é derivado da totalidade de fatos coexistentes (Lewin);***



# Aula Teoria Geral da Administração

## Decorrência da teoria das relações humanas - Chiavenato



psicológicas



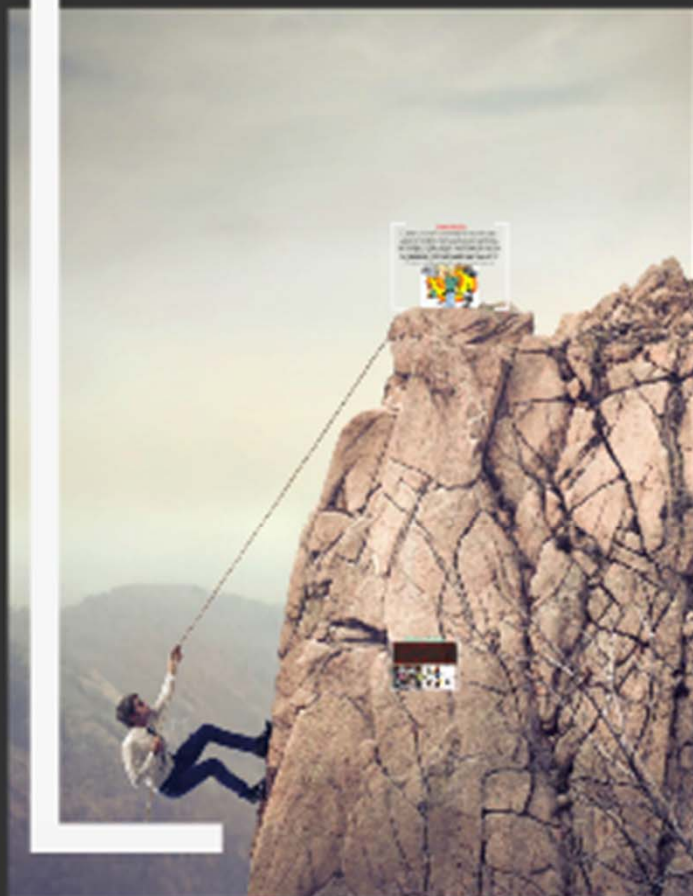
fisiológicas



Auto-realização

***Necessidades humanas básicas***

## *Necessidades ou motivos:*



são forças conscientes ou inconscientes que levam o indivíduo a um determinado comportamento. A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades (Fisiológicas; Psicológicas e de Auto-realização).

**Pirâmide de  
Maslow**





## ***Níveis de estágio de motivação:***

**Necessidades fisiológicas:** Relacionadas a sobrevivência do indivíduo. Nível mais baixo.

**Necessidades psicológicas:** Relacionadas aos desejos do indivíduo. Nível médio.

- Necessidade de segurança íntima;
- Necessidade de participação;
- Necessidade de autoconfiança;
- Necessidade de afeição.

**Necessidades de auto-realização:** Relacionadas e decorrentes a educação e da cultura da pessoa. Nível mais elevado.



## 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?

# **Decorrências da Teoria das Relações Humanas**

**(Dando Importância aos Grupos)**

Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=LKKIXbJUFN8>

## Descobertas:



A Teoria das Relações Humanas constatou a influência da liderança sobre o comportamento das pessoas;

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos;

A liderança pode ser visualizada sob diferentes ângulos:

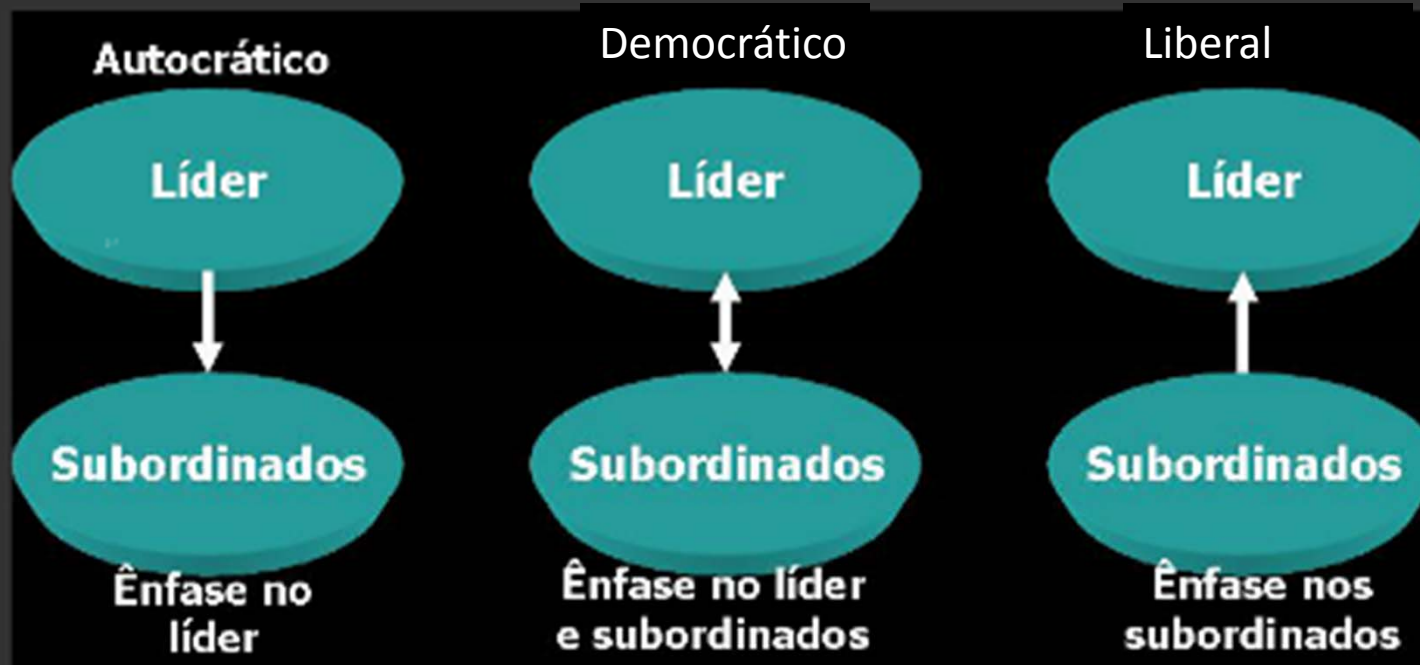


***Liderança: saber conduzir pessoas***



*Liderança: conduzir as pessoas rumo ao objetivo, utilizando a comunicação e as questões motivacionais. O administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é liderar.*

## Estilos de liderança:



# **Decorrências da Teoria das Relações Humanas**

**(Dando Importância aos Grupos)**

Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=LKKIXbJUFN8>

## LIDERANÇA

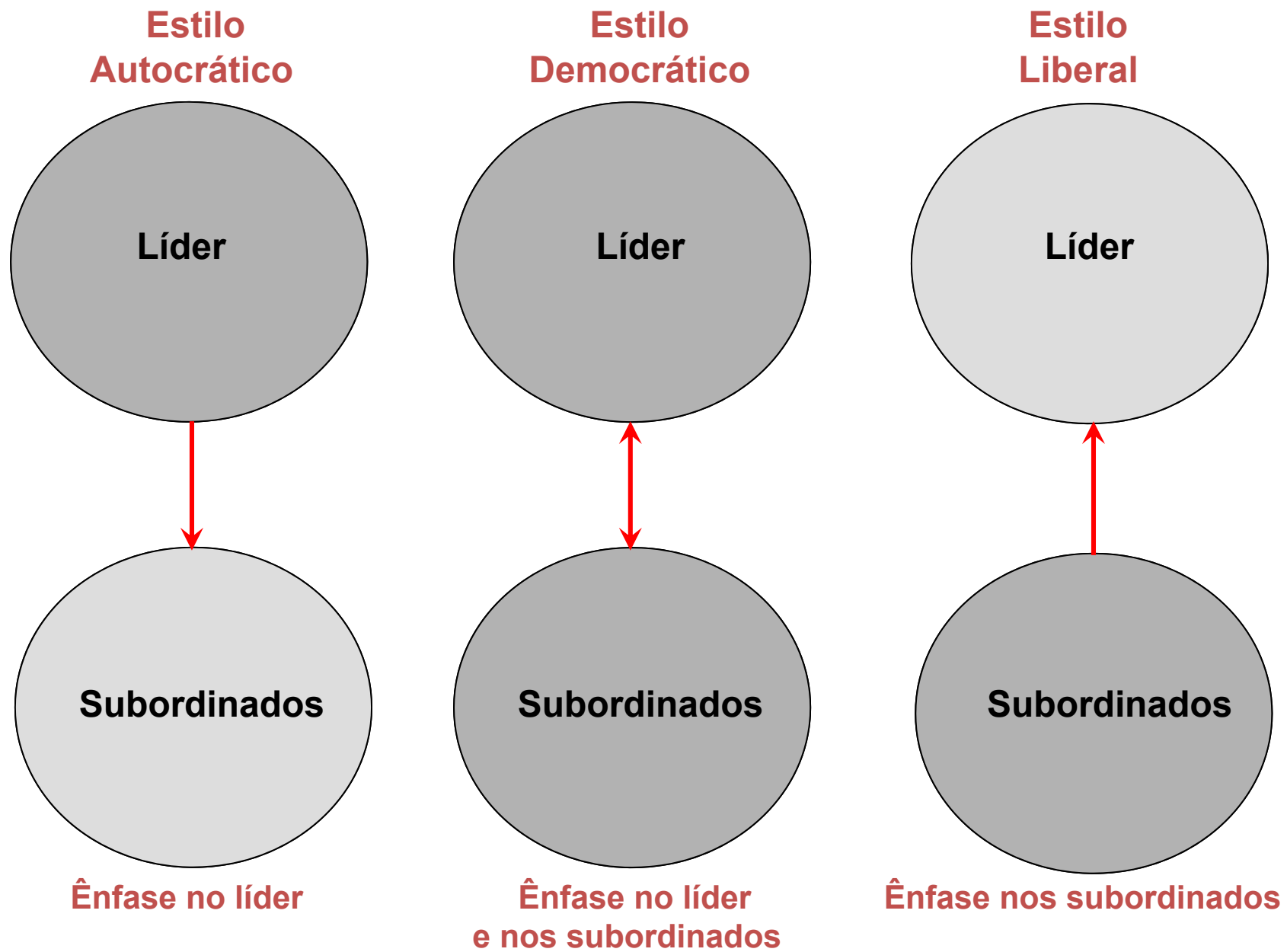
- Para Chiavenato (2004), a habilidade de saber lidar com pessoas, individualmente ou em grupos, passou a ser um dos maiores problemas das empresas, para obter o melhor rendimento, com o máximo de satisfação possível e o mínimo de desgaste. As pessoas que ocupam posições de liderança, são parte integrante de um sistema mais amplo de interações que envolvem variáveis como características, necessidades e reações dos liderados, relacionamento com outros líderes, clima organizacional, política administrativa, estrutura organizacional, missão, valores e condições do meio ambiente em que a empresa interage.
- Segundo Maximiliano (2000, p. 326) "Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas". Embora existam múltiplas definições para a liderança, destacam-se o fenômeno do grupo e a influência interpessoal exercida em um determinado contexto por meio do processo de comunicação humana para o alcance de determinados objetivos.



## **Estilos de liderança:**

- Liderança autocrática => o líder define e impõe. O líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo.
- Liderança democrática => o grupo é quem decide. O líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas.
- Liderança liberal ou laissez-faire => consenso grupal, sem ou com um mínimo de participação do líder. O líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o completamente à vontade e sem controle algum.

**Figura 6.5. Diferentes ênfases nos estilos de liderança**



## LIDERANÇA AUTOCRÁTICA

- Na Liderança Autocrática, o líder é ocupante de um cargo de direção e sua autoridade provém desse cargo formal dentro da organização. A liderança é exercida com ordens pré-determinadas que podem gerar conflitos pela insatisfação, tensão e frustração. O líder impõe as ideias e procedimentos e procura trazer resultados a qualquer custo.
- Quanto mais concentrada a autoridade no líder, mais autocrático seu comportamento ou estilo. Muitas formas do comportamento autocrático abrangem prerrogativas da gerência, como decisões que independem de participação ou aceitação. Infelizmente, o estilo autocrático pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo (MAXIMILIANO, 2000, p. 344).
- Para Maximiano (2000, p. 336) "O contrato psicológico alienatório é produto da coerção e produz o desinteresse. Quem obedece está sendo coagido ou deseja evitar o castigo e não está convencido da necessidade de obedecer".

## **LIDERANÇA DEMOCRÁTICA**

Na Liderança Democrática, esse estilo de liderança torna-se mais flexível, cujo papel do líder é conduzir e orientar o grupo, incentivando a participação democrática das pessoas. As diretrizes são decididas em conjunto, estimuladas e assistidas pelo líder, com o grupo esboçando as providências para atingir os objetivos sempre com o aconselhamento do líder que sugere alternativas.

Conforme Maximiliano (2000, p. 344), Quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Os comportamentos democráticos envolvem alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão ou de uso da autoridade por parte do dirigente.

Segundo Vieira (2005) os líderes precisam ser lembrados que ninguém consegue nada sozinho. Deve encontrar pessoas que compensem seus pontos fracos, equilibrando forças e fraquezas e nenhuma pessoa consegue reunir as habilidades que uma organização precisa.

## **LIDERANÇA LIBERAL**

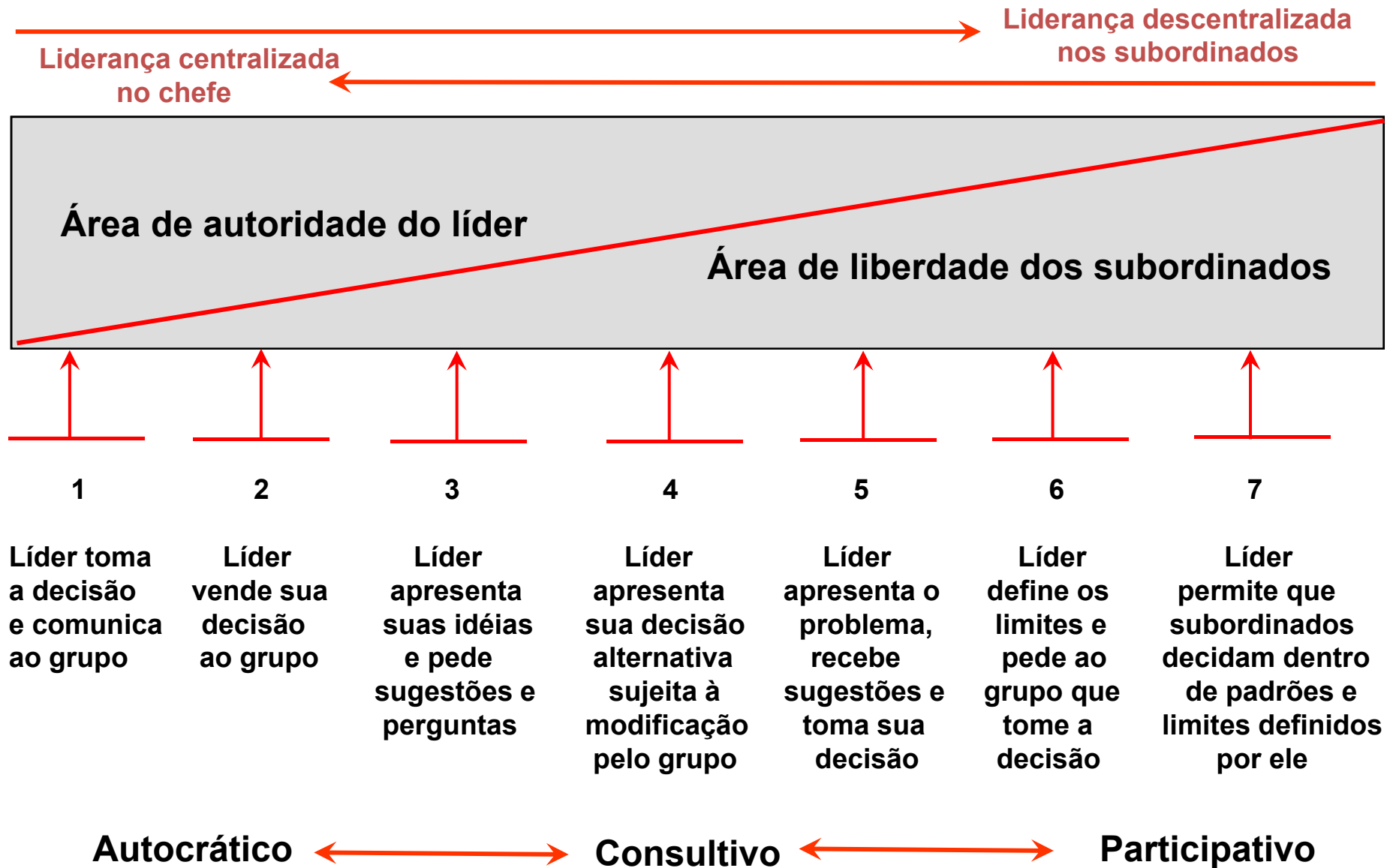
No estilo de Liderança Liberal, essa modalidade de liderança o papel do líder torna-se dispensável já que as decisões são todas do grupo. O líder delega todas as decisões e não detém o controle de seus liderados, têm que definir as diretrizes e esboçar as providências para a obtenção de bons resultados.

Segundo Maximiliano (2000, p. 344) "o líder transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões. Ser liberal implica decisão de abdicar deliberadamente do poder de tomar determinadas decisões, que são delegadas aos liderados".

**Tabela 6.1. Os três estilos de liderança**

<b>Autocrática</b>	<b>Democrática</b>	<b>Liberal (laissez-faire)</b>
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.

**Figura 6.6. Continuum de padrões de liderança.**



# QUAL É O MELHOR ESTILO DE LIDERANÇA?

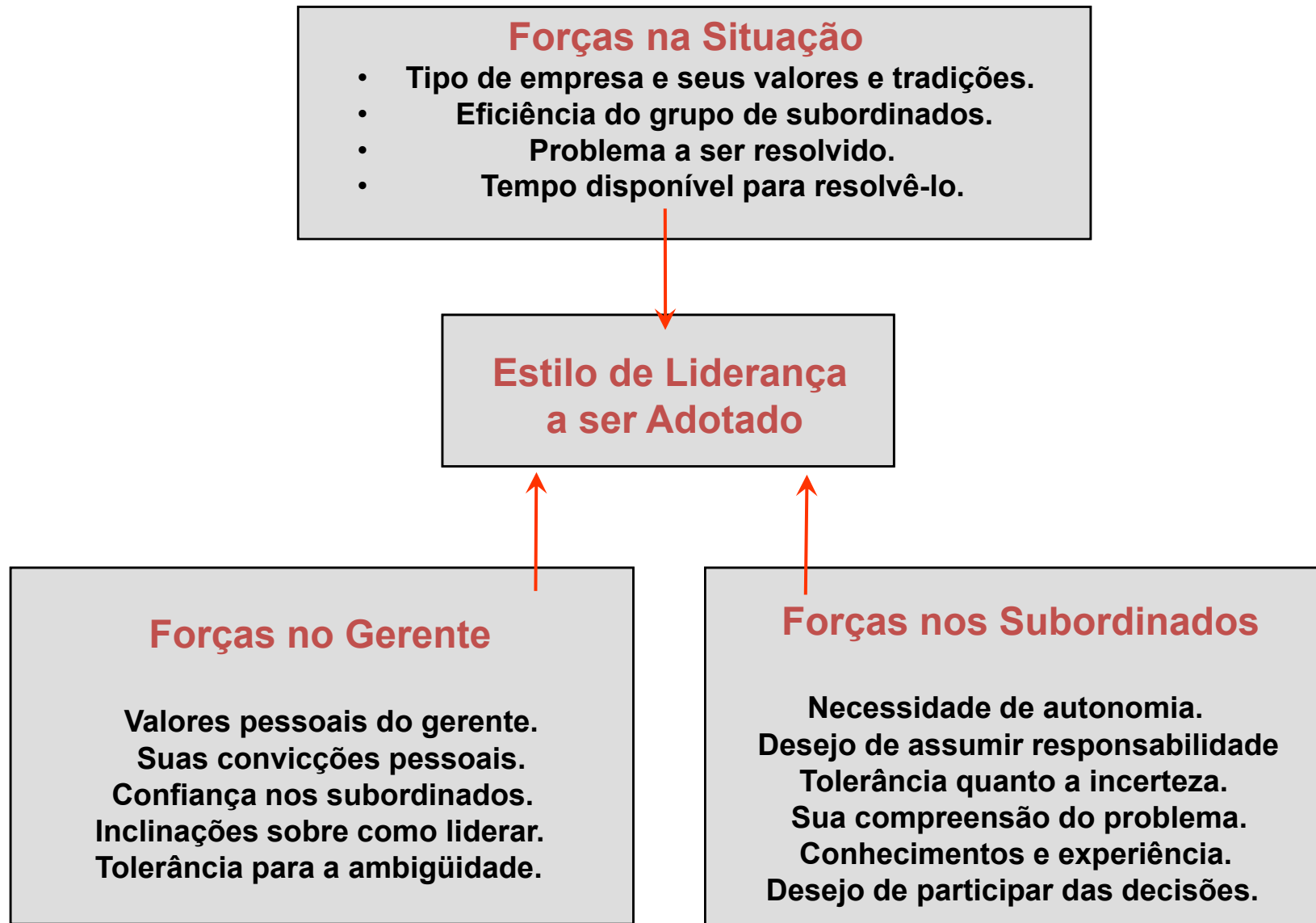
- DEPENDE:

A Liderança Situacional foca o comportamento, a competência e a reação dos liderados buscando adaptar o mais adequado estilo de liderança. Esse tipo de liderança é voltado para a diversidade de situações, adequando às diferentes tarefas propostas, ajustando-se conforme as condições que variam de pessoa para pessoa (CHIAVENATO, 2003).

A seguir a Figura 6.7 demonstra as três forças que influenciam na escolha do estilo de liderança a ser adotado pelo administrador. Pode-se notar que o estilo de liderança adotado dependerá das variáveis situacionais e das características pessoais e inerentes ao líder e aos liderados.



**Figura 6.7. Forças que condicionam os padrões de liderança.**





## Exercício:

### O padrão de liderança de Mariana

O maior desafio de Mariana ao assumir a direção geral da Paramount foi o de definir qual seria seu padrão pessoal de liderança. Queria ser durona para poder enfrentar o pessoal da área industrial (produção), mas ao mesmo tempo, queria ser razoável com o pessoal de marketing (comercialização).

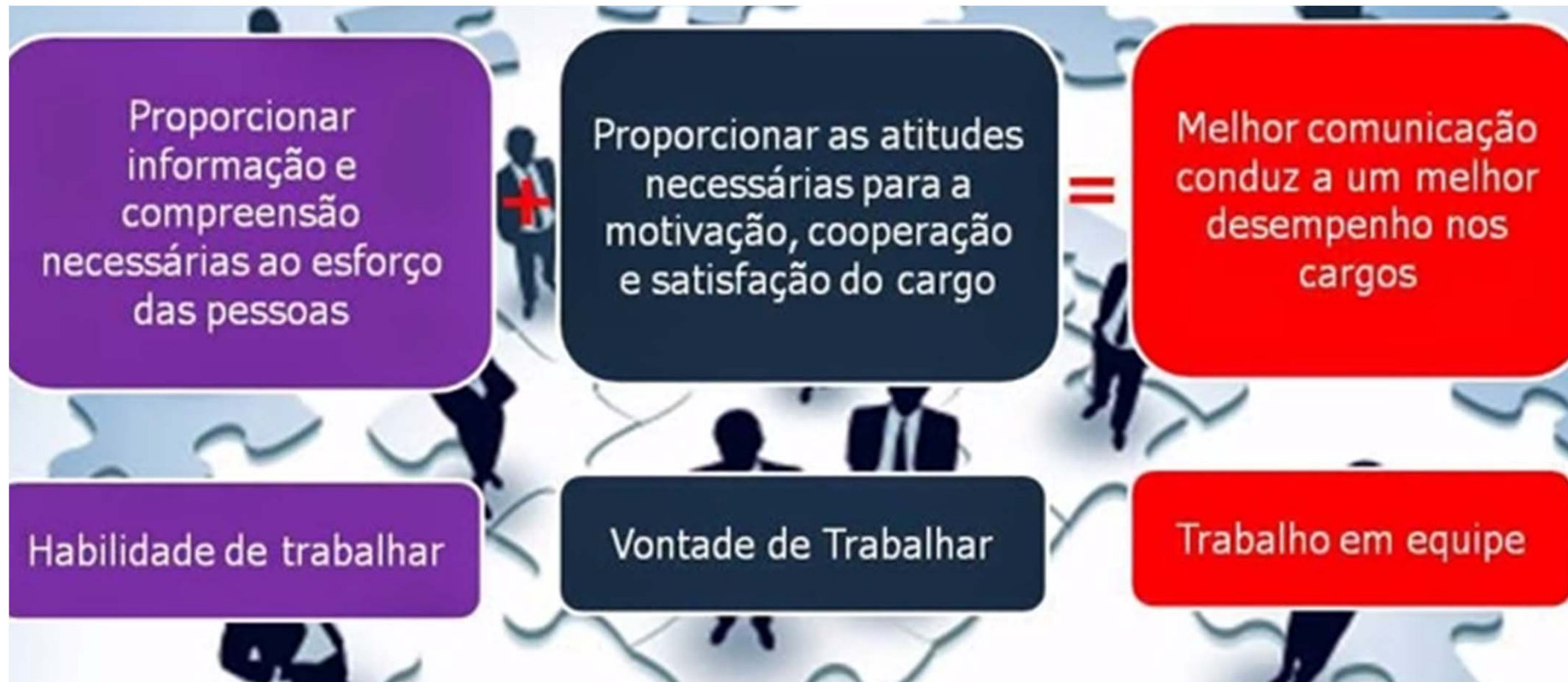
Como fazer?

## **Comunicação:**

é oferecer a informação e a compreensão necessárias para a realização das tarefas, visando à obtenção da cooperação e motivação. Os subordinados devem receber continuamente dos superiores um fluxo de comunicações capaz de suprir-lhes as necessidades. Por outro lado, os superiores devem receber dos subordinados um fluxo de comunicações capaz de lhes oferecer uma idéia adequada do que está acontecendo.



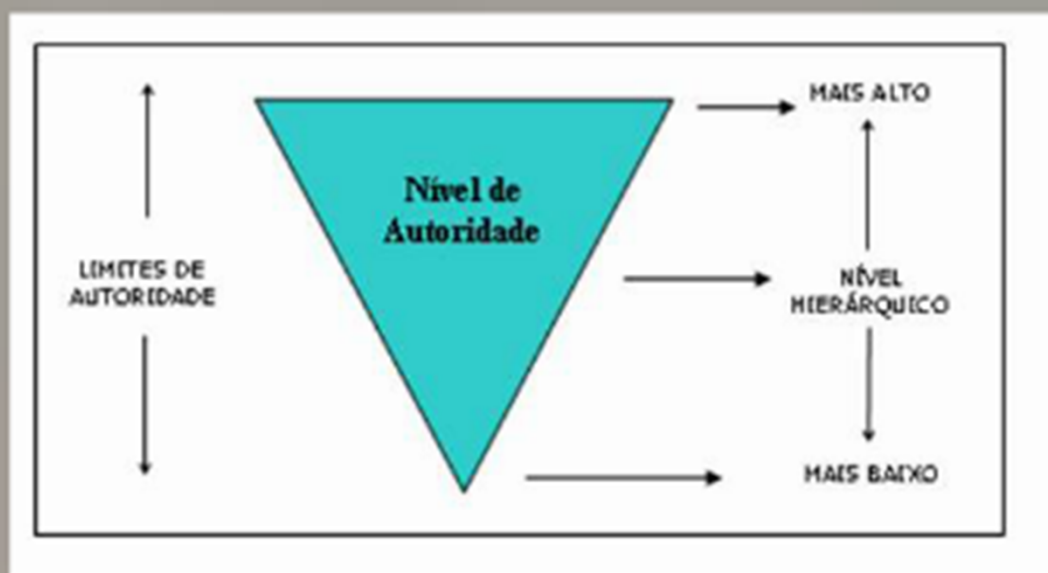
# COMUNICAÇÃO: TROCA DE INFORMAÇÕES



## Organização formal e organização informal:

**ORGANIZAÇÃO FORMAL** · a empresa com os seus cargos, tarefas, hierarquia, relações funcionais e departamentos.

**ORGANIZAÇÃO INFORMAL** · origina-se da necessidade dos indivíduos de conviverem com outros seres humanos, o que ocorre naturalmente, através de identificação de interesses entre os participantes.





## Dinâmica de Grupo:

Os processos grupais e os hábitos sociais não são estáticos; ao contrário, são processos vivos e dinâmicos decorrentes de uma constelação de forças causais. Como a mudança ou a resistência à mudança são grandemente influenciadas pela natureza dos grupos aos quais a pessoa pertence, as tentativas de mudança devem necessariamente considerar a dinâmica de grupo.

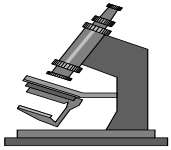


## ***Abordagem psicológica da administração:***

abordagem dos problemas administrativos, baseada nos seres humanos e nas suas ações, reações e interações psicológicas;

Para Follett o objetivo da ação administrativa é conseguir a integração das pessoas e a coordenação das suas atividades;

Para Follett um conflito resulta da divergência de opiniões ou interesses entre pessoas ou instituições, sendo uma ocorrência na maioria das vezes inevitável.



## Caso Introdutório:

# O desenvolvimento de líderes na Penta Vale

O segundo passo para introduzir um programa de desenvolvimento de lideranças na Penta Vale é a elaboração do curso de liderança.

Alessandra está debruçada sobre o conteúdo do curso. Pretende incluir habilidades e competências de liderança, comunicação e motivação para treinar os futuros líderes da empresa.

Se você estivesse no lugar de Alessandra, como faria?





## Exercício:

Pág: 133

### A mudança da Mandrágora

O mundo mudou e Herivelto Barcelos queria também mudar sua empresa para mantê-la sempre inovadora e competitiva.

Queria contratar um consultor para ajudá-lo nessa tarefa, mas todos os diretores foram unânimes em afirmar que a Mandrágora tinha condições de tocar por si mesma o processo de mudança.

A própria organização informal da empresa poderia ser acionada como elemento de reforço.

Como Herivelto poderia equacionar as forças positivas e negativas à mudança?

# TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

## • CONTRIBUIÇÕES

- Ela abriu novos horizontes à teoria administrativa em duas orientações bem definidas.
- Uma delas é que o sucesso das organizações depende diretamente das pessoas.
- A outra é o novo papel do administrador. O administrador deve saber comunicar, liderar, motivar e conduzir as pessoas.

## • CRÍTICAS

- Como toda corrente ferrenha, esse teoria apresenta profundas distorções e limitações – visão inadequada dos problemas de relações industriais, limitação no campo experimental e parcialidade nas conclusões levaram gradativamente ao descrédito.
- A concepção ingênua e romântica do operário e a ênfase exagerada dos grupos informais colaboraram rapidamente para que essa teoria fosse repensada e criticada duramente.
- A Teoria das Relações Humanas foi melhor elaborada através da Teoria Comportamental.

## **Apreciação Crítica da Teoria das Relações Humanas**

- Oposição cerrada à Teoria Clássica.
- Inadequada visualização dos problemas de relações industriais.
- Concepção ingênua e romântica do operário.
- Limitação do campo experimental.
- Parcialidade das conclusões.
- Ênfase nos grupos informais.
- Enfoque manipulativo das relações humanas.

**Tabela 6.2. A evolução conceitual**

<b>Características</b>	<b>Teoria Clássica</b>	<b>Teoria das Relações Humanas</b>
<b>1. Abordagem</b>	Engenharia humana: - adaptação do homem à máquina e vice-versa	Ciência social aplicada: - adaptação do homem à organização e vice-versa
<b>2. Modelo de homem</b>	Econômico-racional: - vantagens financeiras	Racional-emocional: - motivado por sentimentos
<b>3. Comportamento do indivíduo</b>	Animal isolado: - reage como indivíduo - atomismo tayloriano	Animal social: - carente de apoio e participação - reage como membro de grupo
<b>4. Comportamento funcional do indivíduo</b>	Padronizável: - a melhor maneira	Não-padronizável: - diferenças individuais
<b>5. Incentivação</b>	Financeira (material): - maior salário	Psicológica: - apoio, elogio e consideração
<b>6. Fadiga</b>	Fisiológica: - estudo de T&M	Psicológica: - monotonia, rotinização
<b>7. Unidade de análise</b>	Cargo: - tarefa, T&M	Grupo: - relações humanas
<b>8. Conceito de organização</b>	Estrutura formal: - conjunto de órgãos e cargos	Sistema social: - conjunto de papéis
<b>9. Representação gráfica</b>	Organograma: - relações entre órgãos	Sociograma: - relações entre pessoas

*DEBATE:*

*Com base no observado da aula de hoje, tente explicar os artigos abaixo (sem julgamento pessoais de valores, mas no escopo teórico). Se houver uma avaliação crítica pessoal, faça-a no final, mas o desafio é aplicar os conhecimentos da TGA para avaliar os dois artigos abaixo.*

## **Competição feroz ainda prevalece nas empresas**



## **A filosofia de trabalho da Amazon sob suspeita**