



Capítulo 2

Movimento das Relações Humanas

**Idéias foram predominantes no
período entre 1930 e 1950 nos EUA**



Seção 2.1.

Contexto de Surgimento



Contexto Histórico

- Produção em massa e racionalização do trabalho
- Crise de 1929 de superprodução
- Fortalecimento dos sindicatos e o conflito social
- Estado do Bem-Estar Social
- Aplicação da Psicologia e da Sociologia aos problemas industriais



Contexto da Gerência Empresarial

- Teorização do conflito social:
 - Método da barganha (pré-taylorismo)
 - Método da força (taylorismo)
 - Método da integração (pós-taylorismo)
- Sintomas de "desconforto" no trabalho:
 - Alto absenteísmo
 - Alta rotatividade
 - Alto uso de bebida
- Ganhos da racionalização X Custos do conflito



Seção 2.2

Experiência de Hawthorne



Motivo da Experiência

- Experiência na empresa Western Electric no bairro de Hawthorne em Chicago entre 1924 e 1932
- Pressupostos da Administração Científica:
 - aspectos físicos do ambiente
 - aspectos fisiológicos do trabalhador
 - produtividade



1ª Fase Hawthorne – 1924/1927

- Iluminação x produtividade
- Predominância do fator psicológico sobre o fator fisiológico
- Influência negativa do fator psicológico



2ª Fase Hawthorne – 1927/1928

- Sala de montagem de relés
- Conclusões
 - Ambiente amistoso
 - Liderança espontânea
 - Objetivos comuns



3ª Fase Hawthorne – 1928/1931

- Programa de entrevistas

- Conclusões:
 - Produção controlada pelos trabalhadores
 - Práticas de recompensas/punições do grupo sobre os membros
 - Insatisfações com a gerência sobre o sistema de pagamento



4ª Fase Hawthorne – 1931/1932

- Sala de montagem de terminais

- Conclusões:
 - Atitudes de grupo
 - atitudes não colaborativas do grupo com relação à gerência
 - Permitiu compreender a relação entre organização informal e organização formal



Conclusões de Hawthorne

- O nível de produção não é determinado pelo método de trabalho, mas pelas normas sociais
- Os trabalhadores não agem de forma isolada, mas como membros de grupos
- As recompensas e sanções sociais
- A organização informal



Seção 2.3.

Escola de Relações Humanas



Autores da Escola de Pensamento

- George Elton Mayo (1880 – 1949)
- Kurt Lewin (1890 – 1947)
- Jacob L. Moreno (1892 – 1974)



Conceitos relevantes

- Organização informal
- Grupo
- Liderança
- Motivação



Seção 2.4.

Contribuição de Barnard



Vida e Obra

- Chester I. Barnard (1886-1996), Massachusetts, EUA;
- Trabalhou a vida toda na AT&T;
- Principal obra "As Funções do Executivo" (1938);
- A organização formada das relações dos indivíduos;



Conceitos Relevantes

- A organização é um sistema racional de relações cooperativas para alcançar objetivos pessoais;
- A função do executivo como criação de valores a fim de obter o comprometimento dos indivíduos com os objetivos organizacionais;
- A autoridade não vem de cima, mas de baixo, da aceitação dos subordinados.



Seção 2.5.

Críticas às Idéias das Relações Humanas



Críticas

- Oposição cerrada às idéias da racionalização
- Visão distorcida dos interesses entre operários e patrões
- Concepção ingênua e romântica dos trabalhadores
- Visão de sistema fechado



Seção 2.6.

Conclusão do Capítulo



Conclusão do Capítulo

- O conflito social e visão romântica dos trabalhadores leva a uma oposição cerrada às idéias da racionalização;
- A forte ênfase nos aspectos informais obscurece os problemas técnicos de uma organização industrial;
- A teorização da organização: de "máquina" para "clube", revelando uma ingenuidade da dinâmica do poder;



Conclusão do Capítulo

- A ingenuidade teórica concretiza-se em uma prática paternalista-autoritária, onde o "pai-gerente" sabe o que é melhor para o "filho-trabalhador";
- Esta posição contraditória, entre ingenuidade e paternalismo, resulta em manipulação dos trabalhadores em favor dos propósitos gerenciais.