

fea:RP  
USP

# Escola das Relações Humanas

Profa. Dra. Janaina Giraldi


fea:RP

## Conteúdo

- Introdução
- Ideias centrais
- Autores transitivos
- George Elton Mayo
- Experimento de Hawthorne
- Decorrências da Teoria das Relações Humanas
- Apreciação crítica
- Bibliografia

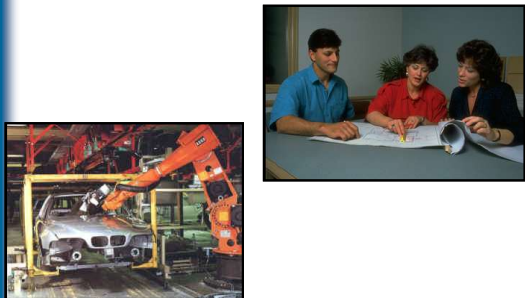
fea:RP

## Contexto



fea:RP

A produção robotizada, que ilustra o sistema técnico das organizações, contrasta com o sistema social, formado pelas pessoas e sua condição humana



fea:RP

## Raízes do Enfoque Comportamental

- **Sistema Social**
  - "São formados por pessoas e suas necessidades, sentimentos e atitudes, bem como por seu comportamento como integrante de grupos"



fea:RP

## O Enfoque Comportamental na Administração

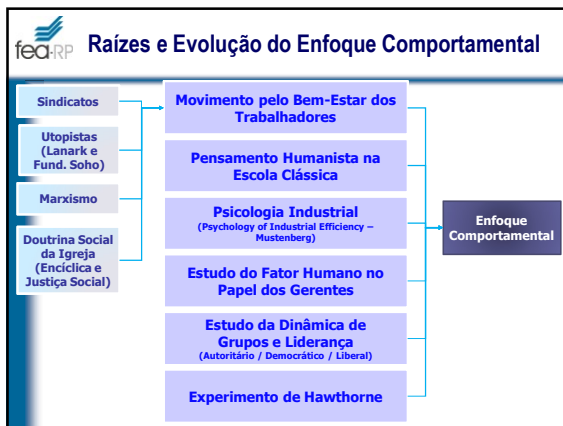


**Escola Clássica**

- Técnico
- Métodos de trabalho
- Funções administrativas
- Eficiência dos recursos materiais

**Enfoque comportamental**

- Interesses
- Sentimentos
- Comportamento
- Sistema social
- Individualidades
- Bem-estar
- Qualidade no trabalho
- Dinâmica de grupo
- Liderança
- Papel gerencial



**feacRP Alguns pontos da encíclica Rerum Novarum (1891)**

- Pobres vivem em condições miseráveis e degradantes;
- O século XIX deixou os trabalhadores, cada um por si e sem defesa, à mercê de empregadores desumanos;
- Processo de produção, assim como o comércio, ficou sob o poder de uns poucos;
- Pouquíssimas pessoas imensamente ricas assumiram o domínio de inumeráveis trabalhadores sem posses;
- Conciliar e unir os ricos e os pobres, convocando essas duas classes da sociedade para o cumprimento de seus deveres mútuos.

**feacRP Alguns pontos da encíclica Rerum Novarum (1891)**

- Pobres e trabalhadores: desempenhar integral e conscientemente todo trabalho que tiver sido voluntariamente acordado; não estragar a propriedade nem ferir a pessoa do empregador; não recorrer à violência nem a distúrbios; não se associar com homens perigosos que ardilosamente exageram as esperanças e fazem grandes promessas.
- Ricos e empregadores: os trabalhadores não devem ser tratados como escravos; a justiça exige que a dignidade de sua personalidade humana seja respeitada.
- Trabalho lucrativo não é vergonhoso para o homem. É vergonhoso e desumano tratar as pessoas como coisas que se usam para lucrar, bem como não lhes dar mais valor do que elas merecem.

**feacRP O Enfoque Comportamental na Administração**


- **Enfoque Clássico:**
  - predominantemente *técnico*;
  - plano secundário: *necessidades, interesses e sentimentos das pessoas*.
- **Enfoque Comportamental:**
  - reação às teorias de Taylor e Fayol;
  - ênfase nas *pessoas*;
  - desenvolveu-se a partir do início da década de 30;
  - objetivo:
    - entender como os processos psicológicos e sociais interagem com o trabalho e influenciam o desempenho.

**feacRP O Enfoque Comportamental na Administração**


- **Teoria das Relações Humanas:**
  - necessidade de corrigir a forte tendência à *desumanização do trabalho*;
  - aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos;
  - avaliação psicológica dos trabalhadores.
- Foco nos aspectos *técnicos* e *formais* X foco nos aspectos *psicológicos* e *sociológicos*
- Substituição do “homem econômico” pelo “homem social”


**feacRP Ideias centrais da Teoria das Relações Humanas**

- A Teoria das Relações Humanas se deve aos seguintes fatos:
  - Necessidade de *humanizar* e *democratizar* a administração
  - Desenvolvimento das *ciências humanas* e sua aplicação na organização industrial
  - Ideias advindas da *filosofia* e da *psicologia*
  - Conclusões da Experiência de Hawthorne: Elton Mayo (1927 e 1933)

 **Escola das Relações Humanas**

- Surgiu com estudos na Western Electric a partir de 1927
- Importância dos **grupos informais**
- Desempenho das pessoas não é apenas determinado pelos **métodos de trabalho**
- Base para os trabalhos da **Abordagem Comportamental**

 **Follet Mayo**


 **As grandes figuras da escola de Relações Humanas**

- **Autores transitivos:**
  - aparecem entre a **Teoria Clássica** e a **Teoria das Relações Humanas**;
  - crítica à abordagem **formal** e **mecanicista** da Teoria Clássica: autocrática e rígida;
  - tentativa de aplicação pioneira de princípios da **psicologia** e da **sociologia**;
  - os principais foram: Hugo Münsterberg, Ordway Tead, Mary Parker Follet, Chester Barnard, Oliver Sheldon.


 **Autores transitivos**


- **Ordway Tead** (1891-1973):
  - *compreensão do comportamento administrativo pelo conhecimento da natureza humana;*
  - *"Human nature and management" (1929).*
- **Hugo Münsterberg** (1863-1916), introduziu:
  - *a **psicologia industrial**;*
  - *testes de seleção de pessoal;*
  - *1913 – "Psychologie Und Wirtschaftsleben" (Psicologia e Eficiência Industrial):*
    - "O melhor homem possível para o trabalho"
    - "O melhor trabalho possível"
    - "O melhor efeito possível"




 **Autores Transitivos**

- **Oliver Sheldon** (1894-1951):
  - *um dos seguidores de Henri Fayol;*
  - *apresentou em 1923 uma filosofia de administração enfatizando as **responsabilidades sociais** da empresa;*
  - *obrigações da empresa:*
    - **oferecer produtos/serviços;**
    - **mas também zelar pelo bem-estar da comunidade.**




 **Oliver Sheldon – The Philosophy of Management, 1923**

- **Trabalhadores deveriam**
  - Ajudar a organizar seu ambiente de trabalho
  - Dispor de meios para alcançar um padrão respeitável de vida
  - Dispor de tempo apropriado de lazer para o auto-desenvolvimento
  - Ficar protegidos do desemprego involuntário
  - Participar dos lucros de acordo com sua contribuição
  - Nas relações entre empregador e empregado deveria predominar o espírito de igualdade

 **Autores transitivos**

- **Chester Barnard (1886-1961):**
  - *autor do livro "As Funções do Executivo" (1938);*
  - *formulou a "Teoria de Aceitação da Autoridade": os colaboradores determinam se uma ordem é **legítima e aceitável**;*
  - *fonte do poder: não está na sua posição como executivo, mas na **aceitação** pelos trabalhadores.*



**feorRP** **Funções do executivo, segundo Barnard (1938)**

- Organizações são sistemas cooperativos
- Pessoas cooperam pelo objetivo da organização
- Organização é um sistema de atividades ou forças de duas ou mais pessoas coordenadas conscientemente
- Equilíbrio entre os benefícios que a organização oferece ao indivíduo e o esforço que o indivíduo dá a organização
- Grupos informais melhoram a coordenação das pessoas

**FUNÇÕES DO EXECUTIVO**

Incutir Senso de Propósito Moral	Trabalhar com a Organização Informal	Facilitar a Comunicação	Tomar Decisões	Entender a Aceitação da Autoridade
----------------------------------	--------------------------------------	-------------------------	----------------	------------------------------------


**feorRP** **Escola das Relações Humanas**

- Mary Parker Follet (1868-1933):**
  - princípio: as pessoas fazem parte de **grupos**;
  - conceitos de motivação a partir da **Psicologia Social**;
  - "The new state" (1920).
  - "Administração é a arte de fazer coisas através de pessoas"
  - Métodos de solução de conflitos industriais: força, barganha, integração




**feorRP** **George Elton Mayo (1880-1949)**

- Cientista social australiano emigrado para os Estados Unidos
- Professor e diretor de pesquisa da Escola de Administração de Empresas de **Harvard**
- Fundador do **Movimento das Relações Humanas e da Sociologia Industrial**
- É considerado "O pai das Relações Humanas"
  - Experimentos de Hawthorne: importância de características **psicológicas e sociais**



**feorRP** **George Elton Mayo (1880-1949)**

- Escreveu vários livros sobre o assunto
  - "The Human Problems of an Industrial Civilization" (1933);
  - "The Social Problems of an Industrial Civilization" (1945);
  - "The Political Problems of an Industrial Civilization" (1947)




**feorRP** **Experimento de Hawthorne (1927 a 1933)**

- Conselho nacional de pesquisas inicia em 1927 uma experiência na Western Electric Company coordenada por Elton Mayo
- Fábrica em Hawthorne para montagem de relés de telefone (tarefas simples e repetitivas)
- Objetivo: relação entre a **intensidade da iluminação** e a **eficiência** dos operários (produção)
- Estendeu-se ao estudo da fadiga, dos acidentes de trabalho, da rotatividade de pessoal e condições físicas do trabalho sobre a produtividade

**feorRP** **Experimento de Hawthorne**

- Fase 1:** Inconformismo sobre a inconclusividade dos experimentos sobre os efeitos da luminosidade no rendimento dos trabalhadores
  - **Análises prévias:** o grupo de controle atingia resultados de melhoria de rendimento similares ao grupo experimental e de maneira que não era reversível voltando as condições normais
  - **Causas?**



### Experimento de Hawthorne

1. Que **hipótese** você consideraria para explicar por que as moças agiram de modo **contrário** ao esperado pelos pesquisadores? Ou seja, que razões poderiam tê-las levado a **aumentar**, em vez de **diminuir** sua produção, conforme os benefícios fossem retirados?
2. Você acha que **qualquer** grupo de trabalhadores teria agido da mesma forma?
3. Que **estratégia** você sugere para descobrir o que aconteceu?