



Escola das Relações Humanas

Profa. Dra. Janaina Giraldi



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?

Causas: efeitos psicológicos superavam efeitos fisiológicos



Experimento de Hawthorne

- **Fase 2:** variação das condições de trabalho do grupo (descansos, horários, alimentação...) sobre o rendimento, comparando com os trabalhadores que se mantiveram sobre condições normais
 - **Resultados:** após 12 períodos de variações e de crescentes resultados voltou-se à condição normal. Resultados se mantiveram elevados, acima da média em condições normais, havendo crescimento mesmo quando as variações eram equivalentes
 - **Conclusões:** maior mudança experimental foi a de obter cooperação entre os trabalhadores e melhorias no relacionamento destes com os administradores. Trabalhadores acabaram por se tornar um grupo dedicado ao bom andamento das experiências



Experimento de Hawthorne

- As moças alegavam gostar de trabalhar na sala de provas
- Ambiente amistoso e sem pressões
- Não havia temor ao supervisor
- Desenvolvimento social do grupo experimental
- Tornaram-se uma equipe

Descoberta: variáveis de natureza psicológica afetam comportamento



Experimento de Hawthorne

- **Fase 3:** entrevistas com os trabalhadores nas quais estes podiam falar abertamente sobre os problemas que afetavam seu trabalho
 - **Resultados:** descoberta de uma organização informal dos trabalhadores que os mantinham leais entre si. Em alguns casos, redução dos atritos entre trabalhadores e administradores resultando em maior cooperação entre eles
 - **Conclusões:** necessidade de aumentar a comunicação entre a administração da empresa e os grupos de trabalho, de forma a viabilizar a cooperação sustentável dentro da organização



Experimento de Hawthorne

- **Fase 4:** duas equipes de montagem submetidas a diferentes regimes de pagamento foram observadas, um individual e outro grupal
 - **Resultados:** observou-se a formação de uma organização informal entre os trabalhadores submetidos ao regime grupal que tornava limitada a produção, em um volume diferente do que ocorreria se fosse somados seus resultados individuais
 - **Conclusões:** resultado da produção em grupo depende da interação social entre os membros e não de suas capacidades físicas individuais

 **Conclusões e efeitos da experiência de Hawthorne**

- Nível de produção é resultante da integração social:
 - quanto maior a **integração social** no grupo de trabalho, tanto maior a **disposição** de produzir.
- Comportamento social dos empregados:
 - comportamento do indivíduo depende do comportamento do **grupo**.
- Recompensas e sanções sociais:
 - o indivíduo **prefere ganhar menos do que se indispor com o grupo**.

 **Conclusões e efeitos da experiência de Hawthorne**

4. Grupos informais - suas atitudes são definidas por:

- regras de comportamento;
- formas de recompensas ou sanções sociais;
- objetivos;
- escala de valores sociais;
- crenças;
- expectativas.

Conformidade social: "Truques da Mente"
<https://www.youtube.com/watch?v=luVeTINjqbE>

 **Conclusões e efeitos da experiência de Hawthorne**

- Relações humanas:
 - cada pessoa procura **ajustar-se** às demais pessoas e grupos;
 - pretende ser compreendida e **aceita**.
- Importância do conteúdo do cargo:
 - a especialização **não** gera eficiência;
 - trabalhos simples e repetitivos tendem a se tornar **monótonos** e maçantes.
- Ênfase nos aspectos emocionais:
 - os elementos **emocionais** dos trabalhadores passam a merecer atenção especial.

 **Conclusões e efeitos da experiência de Hawthorne**

- **Aspectos defendidos por Mayo:**
 - trabalho é uma atividade tipicamente **grupal**;
 - o operário não reage como indivíduo isolado, mas como **membro** de um grupo social;
 - tarefas básicas da administração:
 - **formar uma elite capaz de compreender e de comunicar;**
 - **chefes democráticos e simpáticos;**
 - o ser humano é **motivado** pela necessidade de "estar junto" de "ser reconhecido pelo grupo";
 - a civilização industrial **modificou** a sociedade: a fábrica se torna o "novo lar".

 **Conclusões da Experiência de Hawthorne**

- O nível de produção é determinado pela integração social e não pela capacidade física dos operários
- O operário não reage como indivíduo isolado, mas como membro de um grupo social
- A empresa passou a ser vista como um conjunto de grupos informais cuja estrutura nem sempre coincide com a organização formal
- Os elementos emocionais e mesmo irracionais passam a merecer uma maior atenção
- As pessoas são motivadas principalmente pela necessidade de reconhecimento, de aprovação social e de participação nas atividades dos grupos sociais (Conceito de Homem Social)

 **Principais conclusões de Elton Mayo**

Efeito Hawthorne

- A qualidade do tratamento dispensado pela gerência aos trabalhadores influencia fortemente seu desempenho.
- Bom tratamento por parte da administração, reforçando o sentido de grupo, produz bom desempenho.
- O efeito positivo do tratamento da administração sobre o desempenho humano ficou conhecido como **efeito Hawthorne**, por causa do nome do experimento.

Lealdade ao Grupo

- O sistema social formado pelos grupos determina o resultado do indivíduo, que pode ser mais leal ao grupo do que à administração.
- Alguns grupos não atingem os níveis de produção esperados pela administração, porque há entre seus membros uma espécie de acordo que define uma quantidade "correta", que é menor, a ser produzida.
- Assim, o efeito Hawthorne **não** funciona em todos os casos.

Principais conclusões de Elton Mayo

Esforço Coletivo

- Por causa da influência do sistema social sobre o desempenho individual, a administração deve entender o comportamento dos grupos e fortalecer as **relações** com os grupos, em vez de tratar os indivíduos como seres isolados.
- A responsabilidade de administração é desenvolver as bases para o trabalho em **equipe**, o autogoverno e a cooperação.

Conceito de Autoridade

- O supervisor de primeira linha deve ser não um controlador, mas um **intermediário** entre a administração superior e os grupos de trabalho.
- O conceito de autoridade deve basear-se não na coerção, mas na **cooperação** e na coordenação.

Falta de autoridade e esforço coletivo: The Office

- The Office foi uma série televisiva de comédia em formato de pseudodocumentário exibida pela NBC. Uma adaptação da série britânica The Office da BBC, seus episódios retratam o **cotidiano dos funcionários** de um escritório em Scranton, Pensilvânia, filial da empresa fictícia Dunder Mifflin Paper Company. Estreou em 24 de março de 2005.
- Para simular o visual de um **documentário** verdadeiro, a série é filmada com uma única câmera, sem a presença de características comuns a uma sitcom como plateia no estúdio ou risadas de fundo.
- Steve Carell** permaneceu no programa até o final da sétima temporada, quando seu contrato terminou. A série ainda permaneceu no ar até a **nona** temporada, com o último episódio sendo exibido em 16 de maio de 2013
- Dwight coloca fogo no escritório (Dwight's Fire Drill) - The Office**
- <https://www.youtube.com/watch?v=bosbmiUNnpA>

Decorrências da Teoria das Relações Humanas

- Nova linguagem na administração:**
 - motivação;
 - liderança;
 - comunicação;
 - organização informal;
 - dinâmica de grupo etc.
- São contestados os conceitos clássicos de:**
 - autoridade;
 - hierarquia;
 - racionalização do trabalho;
 - princípios gerais da administração;
 - departamentalização etc.

Decorrências da Teoria das Relações Humanas

- O conceito de **Homo Economicus** cede o lugar para o de **Homem Social**:
 - trabalhadores: têm **sentimentos**, desejos e temores;
 - comportamento humano: consequência de muitos **fatores motivacionais**;
 - comportamento dos grupos sociais: influenciado pelo **estilo** de supervisão e liderança;
 - normas sociais do grupo: mecanismos **reguladores** do comportamento das pessoas.

Escola das Relações Humanas

- Trabalho é uma atividade grupal
- Necessidade de reconhecimento e segurança são mais importantes
- Atitudes do trabalhador são condicionadas pelas demandas sociais
- Colaboração grupal deve ser planejada e desenvolvida

	Administração Científica	Escola de Relações Humanas
Concepção da organização	Organização formal	Organização informal
Sistemas de incentivos	Incentivos monetários	Incentivos psicossociais
Concepção da natureza humana	<i>Homo economicus</i>	<i>Homo social</i>

Fonte: MOTTA (2000)

Críticas à Escola de Relações Humanas

- Oposição cerrada à Abordagem Clássica da Administração
- Superestima os fatores psicológicos e sociológicos em detrimento total dos aspectos organizacionais definidos pela Abordagem Clássica
- Limitação das experiências: restrição de variáveis e da amostra (fábricas)
- Concepção utópica do trabalhador (felicidade e produtividade não são diretamente proporcionais)
- Ênfase excessiva nos grupos informais (supervalorização do aumento da produtividade com base na integração grupal)
- Ausência de novos critérios de gestão (como obter resultados organizacionais melhores): abordagem muito descritiva e pouco prescritiva

 **Contribuições da Escola de Relações Humanas**

- A integração social e o comportamento social dos empregados
- As necessidades psicológicas e sociais e a atenção para novas formas de recompensas
- Estudo dos grupos informais
- Ênfase nos aspectos emocionais das pessoas

Tema central da escola das relações humanas:
comportamento coletivo nas organizações
 Tema central + outras idéias:
ênfoque comportamental

 **Bibliografia**

- ARAUJO, L. C. G. de. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Atlas, 2004.
- BATEMAN, T. S., SNELL S. A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas: 1998. 539 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração*. 5 ed. V. 1. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FERREIRA, Ademir Antonio. REIS, Ana Carla Fonseca. PEREIRA, Maria Isabel. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- HAMPTON, D. R. *Administração contemporânea*. 3. ed. São Paulo: Pearson Education, 2001.
- **MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.**
- MOTTA, F. C. P. *Teoria geral da administração: uma introdução*. 22. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.