

Contexto histórico

**ORGANIZAÇÃO
TRADICIONAL**

Pensamento
Administrativo
Tradicional

1900

**SISTEMA DE
PRODUÇÃO
ARTESANAL**

**ORGANIZAÇÃO
BUROCRÁTICA
RACIONAL-LEGAL**

Pensamento
Administrativo
Moderno

1980

**SISTEMA DE
PRODUÇÃO
EM MASSA**

**ORGANIZAÇÃO
PÓS-BUROCRÁTICA
RACIONAL-COMPETITIVO**

Pensamento
Administrativo
Contemporâneo

**SISTEMA DE
PRODUÇÃO
ENXUTA**

Movimentos do Pensamento Administrativo

Max Weber:
Processo de
Racionalização

Administração Tradicional

1900

Movimento da Racionalização do Trabalho

Racionalização

Escola
Psicologia
Industrial

Escola
Administração
Científica

Escola
Clássica
Administração

1930

Movimento.....

???

Escola
???

Escola
???



Racionalização em Max Weber

A racionalização pode ser entendida como a ação do ser humano que se torna racionalizada,

- uma vez que este pode fazer uso dos meios técnicos da ciência para realizar suas ações, e sua ação se torna efetiva.
- O ser humano pode decidir sobre os meios mais adequados para calcular as consequências.
- Assim, a vida se torna racionalizada, e da mesma forma as dimensões da vida, o que singulariza a civilização ocidental.

Contudo, a racionalização só se torna uma característica definitiva da ação num mundo moderno, na medida em que se incorpora

- às instituições e interpretações culturais
- e às estruturas da personalidade.

Portanto, o termo racionalização é utilizado para se designar o processo através do qual acontece essa incorporação.

O setor de fiação

Descrição da situação

- **Estamos no ano de 1938** , empresa industrial situada nos EUA, você é consultor que acaba de ser contratado.
- Nossa empresa emprega as melhores técnicas de administração atualmente conhecidas. Empregamos dezenas de engenheiros para racionalizar.
- Os engenheiros propuseram um plano de incentivo monetário onde:
 - o operário que realiza 70% recebe o salário do dia;
 - aquele que faz menos tem uma multa de 20%;
 - e quem atinge 100% recebe um abono de 15%.
- Este setor realizava a taxa de 85% de produtividade. Hoje, todos os operários sem exceção realizam a taxa de 70%. Não é de dinheiro que eles gostam?
- Para aumentar a produtividade, os engenheiros isolaram os operários.
- Os demais setores têm uma taxa de rotatividade 5-10%, a fiação tem 250%, além de absenteísmo, alcoolismo e agressividade.

Análise do Professor

Diagnóstico

- Os engenheiros promoveram uma racionalização “mecânica” e extremada que impede a vida social dentro da organização.

Formulação do Problema

- A racionalização descartou indevidamente como desperdício aspectos essenciais das considerações humanas no trabalho?

Solução - considerar que:

- As organizações burocráticas modelam as ações das pessoas;
- Mas, as organizações dependem das pessoas para funcionar;
- As considerações humanas [o cálculo dos motivos, valores, escolhas] afetam a eficiência da mesma forma que método de trabalho;
- Adotar conceitos de relações humanas no trabalho.

Tema 4

Movimento das Relações Humanas:

Ideias predominantes entre 1930 e 1950 nos EUA

- 1) Escola das Relações Humanas**
- 2) Escola dos Sistemas Cooperativos**

Prof. Edmundo Escrivão Filho

Contexto histórico do Movimento das Relações Humanas

- Avanço da Psicologia e da Sociologia
- Aplicação da Psicologia e da Sociologia aos problemas industriais
- Experiência de Hawthorne
- Crise da bolsa de valores de 1929
- 15 milhões de desempregados e a grande depressão I
- A desconfiança no papel da empresa e o conflito social
- Fortalecimento dos sindicatos
- Franklin Roosevelt, Estado de bem-estar social (New Deal)
- 2ª Guerra Mundial = união e consolidação da supervisão democrática

Experiência de Hawthorne 1924-1932

Elton Mayo: Escola das Relações Humanas

- Nascimento: 1880, Adelaide, Austrália
- Falecimento: 1949, Guildford, Reino Unido
- Formação: médico interessado em pesquisas psicopatológica
- Harvard Business School (1926-1947), onde foi professor de pesquisa industrial.



Western Electric tinha cerca de 40 mil funcionários e fabricava equipamentos e componentes telefônicos.

1ª Fase Hawthorne 1924/1927

- 1) Iluminação x produtividade – Conselho Nacional de Pesquisa
- 2) O fator psicológico: baseados em suas suposições pessoais, os operários se julgaram na obrigação de produzir mais quando a iluminação aumentava.



- 3) A prova do fator psicológico surgiu quando lâmpadas de menor potência foram colocadas, fazendo os operários crerem que a intensidade era maior) e o rendimento aumentou.
- 4) Influência negativa do fator psicológico.

2a Fase Hawthorne

1927/1928

➤ Sala de montagem de relés

1. Medida da produtividade no próprio Departamento
2. Medida da produtividade na sala experimental
3. Sistema de pagamento separado para o grupo experimental
4. Intervalo de 5 minutos pela manhã e à tarde
5. Intervalo aumentado para 10 minutos – reclamação
6. Voltou a 2 intervalos com lanche
7. Saída as 16:30 e não as 17:00
8. Saída as 16:00 – não alterou
9. Voltou trabalhar até as 17:00
10. Sábado livre
11. Tirou-se todos os benefícios

➤ **Conclusões:** Ambiente amistoso; Liderança espontânea; Objetivos comuns

3ª Fase Hawthorne

1928/1931

- Programa de entrevistas iniciado por Snow
- Elton Mayo (Harvard) visitou a fábrica em 1928, retornou em 1929 e envolvimento profundo a partir de 1930
- 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

Prática eficaz de relações humanas

- 1) O administrador deve utilizar sua experiência, intuição, conhecimentos para orientar-se adequadamente suas decisões;
- 2) Importância da participação do empregado;
- 3) Estudo dos vários papéis que o empregado desempenha na organização;
- 4) Função da comunicação;
- 5) Trabalho em grupo;
- 6) Reconhecimento da diversidade de motivação dos indivíduos;
- 7) Constatação de que a organização é um sistema social;
- 8) A capacidade do administrador em relações humanas pode ser desenvolvida.

Escola dos Sistemas Cooperativos

Chester Barnard

- foi um sociólogo das organizações sem nunca ter tirado um diploma. Foi um erudito autodidata que aplicou as teorias de Pareto, Kurt Lewin, Max Weber, Whitehead.
- Nascido em Malden, Massachusetts, EUA, em 1886.
- Ingressou no departamento de estatística do grupo American Telephone and Telegraph (AT&T) em 1909.
- Em 1927, tornou-se presidente da New Jersey Bell Telephone Company.
- Barnard faleceu em 1961, conquistou um lugar definitivo na história da administração.

Sistemas cooperativos

- O indivíduo é a base da cooperação; optando livremente por entrar (ou não) numa cooperação, dependendo de seus propósitos.
- O propósito da cooperação é expandir os poderes do indivíduo.
- O papel da função executiva é modificar os motivos individuais mediante a influência e o controle.
- Se a cooperação for bem-sucedida, o objetivo é cumprido e o sistema se mostra eficaz.
- A eficiência cooperativa é resultado da eficiência de cada um, depende do grau de satisfação dos motivos individuais.
- Se a cooperação falha, os desejos dos indivíduos não se realizam, sonham esforços e o sistema será ineficiente.

A teoria da aceitação da autoridade

- Havia o pressuposto de que as ordens tinham autoridade quando vinham de cargos superiores.
- a ordem pode ser cumprida porque o subordinado consente (tolera) a autoridade do cargo.
- Há uma "zona de indiferença" a cada indivíduo, na qual as ordens são aceitas sem questionar.
- A liderança aliada à autoridade do cargo amplia a zona de indiferença.
- As 4 condições para aceitação da autoridade pelos subordinados:
 - 1) se entendessem a ordem transmitida;
 - 2) se acreditassem que a ordem era coerente com o propósito organização;
 - 3) se acreditassem que a ordem era coerente com seus interesses pessoais;
 - 4) se estivessem mental e fisicamente aptos a obedecer a ela.

As funções do executivo

- Ser interconexão de comunicação, visando assegurar a coordenação necessária para o esforço cooperativo.
- Postulava três funções executivas:
 - 1) proporcionar um sistema de comunicação;
 - 2) estabelecer uma relação de cooperação entre as pessoas e estimulá-las a contribuir com a organização.
 - 3) formular o propósito da organização.
- Arte de administrar e integrar o todo levando em conta o equilíbrio interno e a adaptação às condições externas.
- A força criativa dinâmica era a liderança moral governada por crenças do que é certo ou errado.

Críticas às Ideias das Relações Humanas

- 1) A forte ênfase nos aspectos informais obscurece os problemas técnicos de uma empresa e leva a uma oposição cerrada às ideias da racionalização;
- 2) A posição negativa do conflito social e visão ingênua e romântica dos trabalhadores (empresa fosse lar);
- 3) A teorização da organização passa de “máquina” para “clube”, uma ingenuidade da dinâmica do poder;
- 4) E, em consequência, é acusada de ter um caráter manipulativo dos trabalhadores;
- 5) Visão de sistema fechado (Elton Mayo).

Correntes do Pensamento Administrativo



Os Movimentos de ideias

ORGANIZAÇÃO
TRADICIONAL

ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA

ORGANIZAÇÃO
de MERCADO

Pensamento
Administrativo
Tradicional

Pensamento Administrativo Moderno

Pensamento
Administrativo
Contemporâneo

Movimento da
Racionalização
do Trabalho

Movimento
das Relações
Humanas

Movimento

Movimento

1930

1950

1900

1980

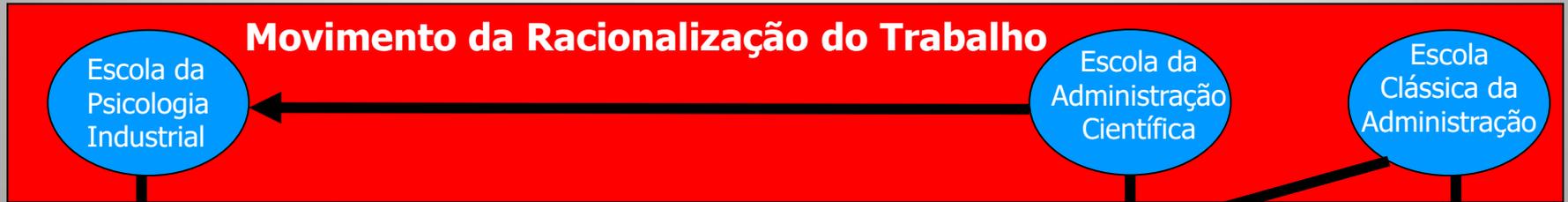
SISTEMA DE
PRODUÇÃO
ARTESANAL

SISTEMA DE PRODUÇÃO
EM MASSA

SISTEMA DE
PRODUÇÃO
ENXUTA

As Escolas de Ideias

1900



1930



1950



1965



1980