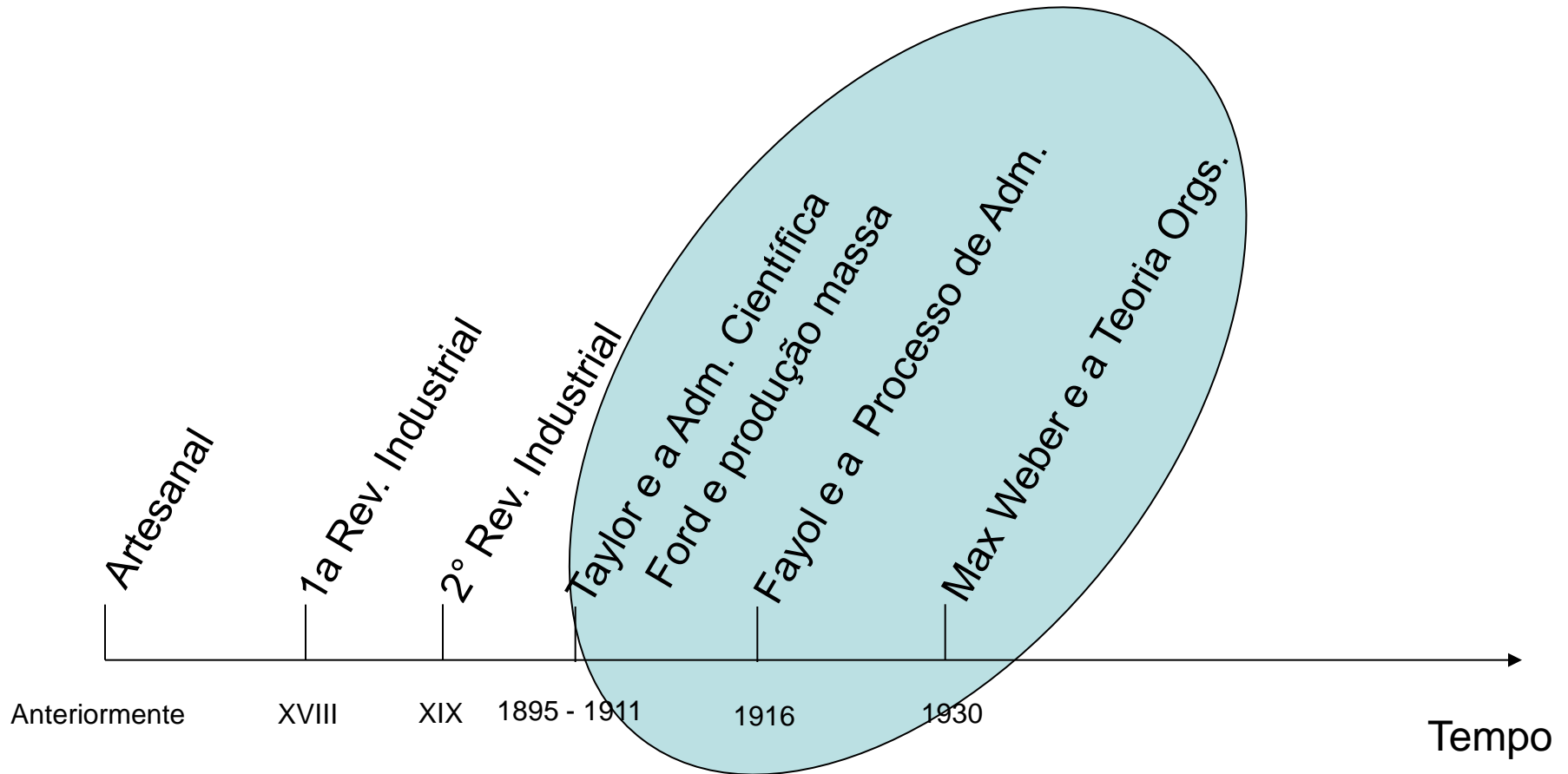


USP/EACH Gestão Ambiental  
ACH 113 Princípios de Administração

2/2012 .

Profa. Dra. Sylmara Gonçalves Dias

# Evolução da Administração e as Escolas Clássicas



A Administração Científica, na prática, tem seu início nos primórdios de 1900.

Com a 1.<sup>a</sup> Guerra Mundial (1914-1918) surge a Teoria Clássica;

**Frederick Taylor estudos de tempos e movimentos nos EUA;**  
**Henry Fayol funções do Administrador e princípios gerais da administração;**

**Max Weber modelos organizacionais mais adaptados a grandes empresas;**

no período de 1920 a 1929 os Estados Unidos se firmam como potência mundial e

ocorrem as modificações no panorama econômico, político e tecnológico e acontece em 1929 a grande depressão

Os principais fatores de funcionamento são:

- a) uma finalidade ou um objetivo comum
- b) tarefas concretas comuns
- c) sistema de participação (as comunidades obedecem a certas modalidades)
- d) sistema de direção ou de animação do grupo, um conjunto de regras ditas de procedimento.

# Enfoque comportamental na Administração

Behaviorismo e a diferença de enfoque com as escolas clássicas

no ano de 1930 as **teorias passam a ter uma abordagem humanística**

**Elton Mayo influência de fatores psicológicos e sociais sobre a produtividade, pesquisas operacionais;**

A experiência de Hawthorne foi realizada em 1927, pelo Conselho Nacional de Pesquisas dos Estados Unidos (National Research Council), em uma fábrica da Western Electric Company, situada em Chicago, no bairro de Hawthorne e sua finalidade era determinar a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários medida através da produção. A experiência foi coordenada por Elton Mayo (medico psicopatologista), e estendeu-se à fadiga, acidentes no trabalho, rotatividade do pessoal (turnover) e ao efeito das condições de trabalho sobre a produtividade do pessoal

**Maslow, McGregor, Cris Argyris, Rensis Likert, Kurt Lewin Comportamental);**

**motivação (esses com a Teoria**

**Amital Etzioni preocupação com o todo e o relacionamento das partes em um todo;**

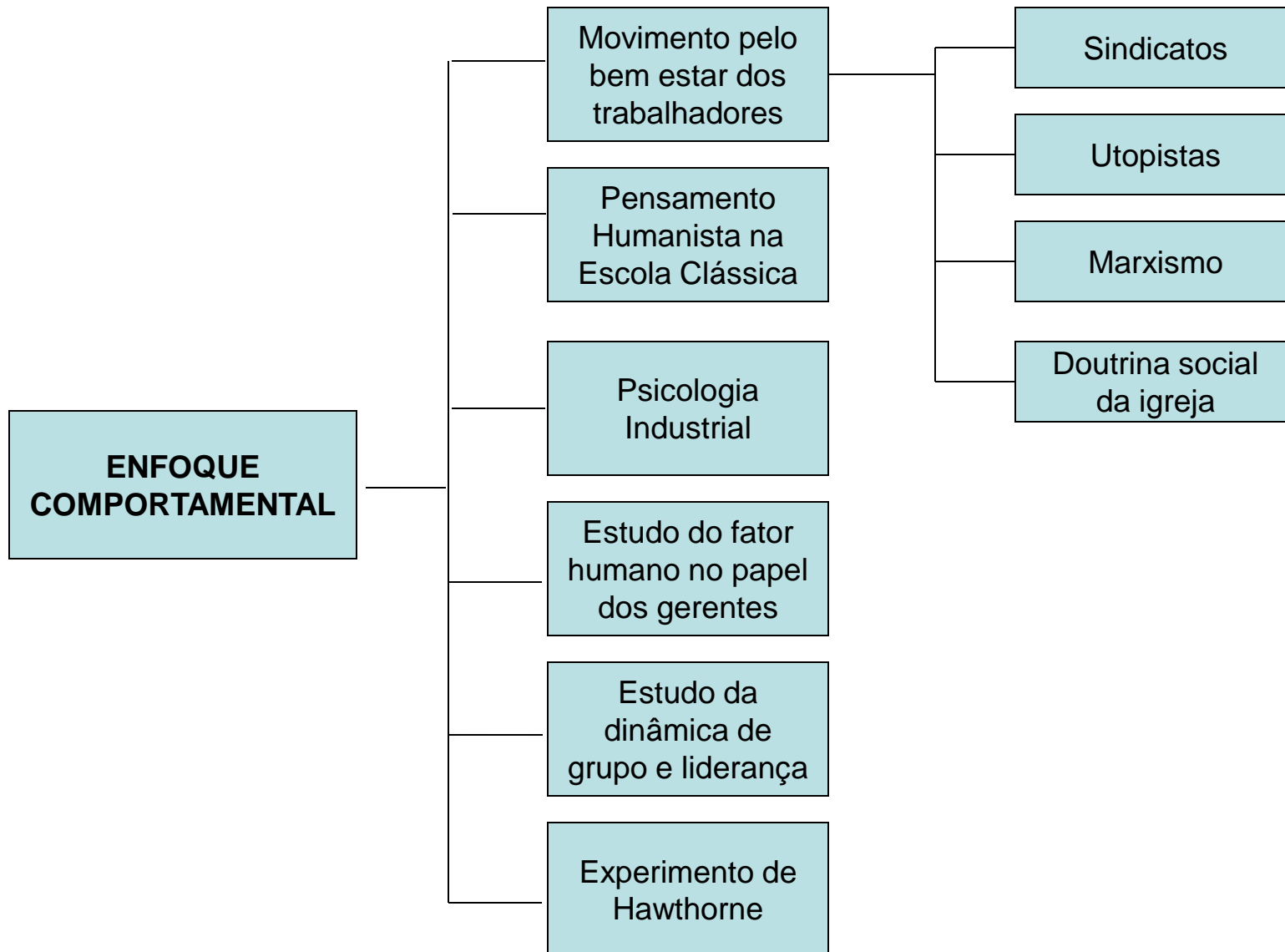
## **Conclusões da Experiência de Hawthorne**

Nível de Produção é Resultante da Integração Social

O nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do empregado (como afirmava a Teoria Clássica), mas por normas sociais e expectativas grupais.

É a capacidade social do trabalhador que determina o seu nível de competência e eficiência e não sua capacidade de executar movimentos eficientes dentro do tempo estabelecido. Quanto maior a integração social do grupo, maior a disposição para trabalhar

# Raízes do Enfoque Comportamental





# Enfoque Comportamental

Elton Mayo

- Trabalhador = ser humano
- Treinado e liderados não conduzidos
  - Coordenação e não intimidação

# Aspectos organizacionais enfatizados pelo Behaviorismo

- **Diferenças entre Max Weber, Fayol e Taylor** – o enfoque predominantemente técnico, enfatizando os métodos de trabalho, a organização da empresa, as atribuições do administrador, a eficiência dos recursos materiais, desconsideram as necessidades, interesses pessoais e coletivos e sentimentos das pessoas que trabalham nas empresas. ***O Behaviorismo passa a se preocupar com essas questões, considerando que estas influenciam decisivamente no desempenho dos indivíduos e grupos dentro das empresas.***
- **Processo decisório** – Diante de uma série de alternativas, os decisores selecionam (conscientemente ou não) as que representam a melhor opção. Seguindo a hierarquia organizacional, as decisões particulares são reflexos de decisões globais. Os processos administrativos são, por isso, basicamente processos decisórios.
- **Liderança** – A capacidade de fazer a melhor escolha é característica dos líderes, que flexibilizaram a decisão, apoiando-se na colaboração de todos. “A liderança se refere à qualidade do comportamento do indivíduos, através do qual eles guiam pessoas ou suas atividades em esforço organizado.” A liderança depende do indivíduo, de seus seguidores e das condições em que ocorrem. ***Portanto, o bom líder deve entender a organização, os indivíduos que a compõem e suas inter-relações. Somente assim poderão estimular ações coordenadas.***

# Escola das Relações Humanas

- Experimento de Hawthorne (1927-1933)
- Elton Mayo:
  - O desempenho depende mais de fatores sociais (emocionais e comportamentais)...
  - ... Do que de métodos de trabalho.

## Principais Conclusões de Mayo

<b>Efeito Hawthorne</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•A qualidade do tratamento dispensado pela gerência aos trabalhadores influencia fortemente seu desempenho.</li><li>•Bom tratamento por parte da administração, reforçando o sentido de grupo, produz bom desempenho.</li><li>•O efeito positivo do tratamento da administração sobre o desempenho humano ficou conhecido como o efeito de Hawthorne, por causa do nome do experimento.</li></ul>
<b>Lealdade ao Grupo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•O sistema social formado pelos grupos determina o resultado do indivíduo, que pode ser mais leal ao grupo do que à administração</li><li>•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</li><li>•O efeito Hawthorne não funciona em todos os casos.</li></ul>
<b>Esforço Coletivo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•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.</li><li>•A responsabilidade da administração é desenvolver as bases para o trabalho em equipe, o auto-governo e a cooperação</li></ul>
<b>Conceito de Autoridade</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•O supervisor de primeira linha deve ser não um controlador, mas um intermediário entre a administração superior e os grupos de trabalhos.</li><li>•O conceito de autoridade deve basear-se não na coerção, mas na cooperação e na coordenação</li></ul>

# Ciências do comportamento

- A empresa como sistema social
  - Sociologia
  - Psicologia Social
  - Antropologia
  - Ciência Política
- Estudo das características individuais das pessoas
  - Psicologia
    - Traços de comportamento ou traços de personalidade
    - Atitudes que determinam reações favoráveis ou desfavoráveis em relação ao próprio indivíduo e à realidade, e que influenciam os interesses e as motivações, contribuindo para definir o nível de esforço e desempenho dos indivíduos e dos grupos.
    - Competências, ou aptidões e habilidades dos profissionais
    - Sentimentos e emoções – a idéia de inteligência emocional

# RELAÇÕES HUMANAS



ADAPTAÇÃO  
DO HOMEM  
AO HOMEM

# RELAÇÕES HUMANAS



ADAPTAÇÃO  
DO HOMEM AO  
TRABALHO

# RELAÇÕES HUMANAS



ADAPTAÇÃO DO  
TRABALHO AO  
HOMEM

# Considerações

É uma forma de enxergar a organização em contraposição as escolas clássicas.

- Para esse enfoque, o importante em uma organização é o seu sistema social
- Dois objetivos básicos:
  - Compreender o sistema social (organização informal)
  - Compreender as pessoas e os impactos da individualidade sobre o desempenho (individual e coletivo)
- Na verdade, o enfoque comportamental busca prover aos gestores formas de fazer as pessoas trabalharem mais...

Todos os componentes da organização informal se entrelaçam. A análise desses componentes é a grande contribuição do Behaviorismo.

<b>Grupos informais</b>	Grupos criados por iniciativa de seus próprios integrantes, para defender seus interesses ou atender a necessidades de convivência social.
<b>Normas de conduta</b>	Regras implícitas ou explícitas, criadas por grupos, que determinam o comportamento dos indivíduos.
<b>Cultura organizacional</b>	Crenças, valores, preconceitos, cerimônias, rituais e símbolos adotados ou valorizados pela organização.
<b>Clima organizacional</b>	Sentimentos positivos, negativos ou de indiferença, produzidos pela organização sobre seus integrantes.



# Organização Informal, oculta, é maior que a formal

- Objetivos
- Tecnologia
- Estrutura
- Competências
- Equipamentos



- Normas de conduta
- Grupos informais
- Cultura organizacional
- Sentimentos e clima organizacional
- Conflito e cooperação
- Poder e política
- Ética e valores

# Grupos Informais

- Toda organização possui grupos formais e informais:
  - Grupos formais: criados pela administração
  - Grupos informais: criados pelos seus membros
- Surgem em função:
  - Convivência e proximidade física
  - Necessidade de relacionamento social
  - Interesses, valores e outras características comuns



# Papéis dos Grupos Informais

<b>Realização de objetivos comuns</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• As pessoas se associam para conseguirem juntas o que não é possível sozinhas</li></ul>
<b>Valorização das pessoas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Convivência social, bem estar, reconhecimento, estima e identidade social</li></ul>
<b>Proteção dos integrantes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Grupos protegem seus integrantes e multiplicam a força do indivíduo</li></ul>
<b>Definição de padrões de desempenho</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desempenho é determinado pelo grupo, não por padrões técnicos</li></ul>

