

Abordagem Humanística da Administração

Abordagem humanística da administração

- Transferência da ênfase colocada na tarefa e na estrutura formal para uma ênfase nas **pessoas** que participam das organizações;
- Surgiu nos EUA, como consequência das conclusões da Experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e Colaboradores;
- Período: final dos anos 1920, mas começou a ganhar tração e grande aceitação apenas a partir de 1930;
- Surgiu como uma reação e oposição à Teoria Clássica da Administração;
 - Ideia de que a preocupação com máquinas, métodos de trabalho, a organização formal e os princípios da administração eram secundários frente a importância dos grupos sociais e suas interações.
- Grande influência das ciências sociais, em particular da **psicologia do trabalho**, ou **psicologia industrial**
 - Fase 1: análise do trabalho e adaptação do trabalhador ao trabalho.
 - Relação entre características humanas e as exigências da tarefa;
 - Seleção científica → testes psicológicos;
 - Estudo da fisiologia e fadiga;
 - Fase 2: adaptação do trabalho ao trabalhador.
 - Menos foco na produtividade e mais nos aspectos individuais e sociais do trabalho;
 - Estudo da personalidade dos trabalhadores e gerentes;
 - Motivação, incentivos do trabalho, liderança, comunicação, relações interpessoais e sociais.

Quadro 1 Cronologia da abordagem de relações humanas

Ano	Autor	Livro
1911	Hugo Münsterberg	<i>Psychologie und Wirtschaftsleben</i>
1920	Mary Parker Follett	<i>The New State</i>
1925	William James	<i>The Principles of Psychology</i>
1927 a 1932	Elton Mayo	<i>Experiência de Hawthorne</i>
1929	Ordway Tead	<i>Human Nature and Management</i>
1930	John Dewey	<i>Human Nature and Conduct</i>
1932	Morris Viteles	<i>Industrial Psychology</i>
1933	Elton Mayo	<i>The Human Problems of an Industrial Civilization</i>
1934	Morris Viteles	<i>The Science of Work</i>
	Jacob Moreno	<i>Who Shall Survive?</i>
1935	Kurt Lewin	<i>A Dynamic Theory of Personality</i>
	Ordway Tead	<i>The Art of Leadership</i>
	Vilfredo Pareto	<i>The Mind and Society</i>
1936	T. N. Whitehead	<i>Leadership in a Free Society</i>
	Kurt Lewin	<i>Principles of Topological Psychology</i>
1937	Dale Yoder	<i>Labor Economics and Labor Relations</i>
	Dale Carnegie	<i>How Making Friends and Influencing Persons</i>
1938	T. N. Whitehead	<i>The Industrial Worker</i>
1939	F. J. Roethlisberger & W. Dickson	<i>Management and the Worker</i>
	P. Pigors, L. C. McKenney & T. O. Armstrong	<i>Social Problems in Labor Relations</i>
1940	H. C. Metcalf & L. Urwick	<i>The Collected Papers of Mary P. Follett</i>
1941	F. J. Roethlisberger	<i>Management and Morale</i>
	Carl Rogers	<i>Counseling and Psychotherapy</i>
1942	Joseph Tiffin	<i>Industrial Psychology</i>
1943	J. B. Fox & J. F. Scott	<i>Absenteeism, Management's Problems</i>
1945	Elton Mayo	<i>The Social Problems of an Industrial Civilization</i>
	Burleigh B. Gardner	<i>Human Relations in Industry</i>
1946	Jacob Moreno	<i>Psychodrama</i>
	Elton Mayo	<i>The Political Problems in an Industrial Civilization</i>
	Alex Bavelas	<i>Role Playing and Management Training</i>
	T. M. Newcomb & E. F. Hartley	<i>Readings in Social Psychology</i>
	P. Pigors & C. Myers	<i>Personnel Administration</i>
1948	Kurt Lewin	<i>Resolving Social Conflicts</i>
	E. E. Ghiselli & C. W. Brown	<i>Personnel and Industrial Psychology</i>

(continua)

Quadro 1 Cronologia da abordagem de relações humanas (continuação)

Ano	Autor	Livro
1950	George C. Homans	<i>The Human Group</i>
1951	Kurt Lewin	<i>Field Theory in Social Science</i>
	Robert Dubin	<i>Human Relations in Administration</i>
1952	N. R. F. Maier	<i>Principles of Human Relations</i>
1953	D. Cartwright & A. Zander	<i>Group Dynamics</i>
1958	A. Zalesnik, C. R. Christensen & F. J. Roethlisberger	<i>The Motivation, Productivity and Satisfaction of Workers</i>
	H. A. Landsberger	<i>Hawthorne Revisited</i>
1959	J. C. Worthy & W. F. Whyte	<i>Man and Organization</i>
1960	R. Lippit & R. K. White	<i>Autocracy and Democracy: An Experimental Inquiry</i>
1961	R. Tannenbaum, I. Weschler & F. Massarik	<i>Leadership and Organization</i>
1962	R. T. Golembiewski	<i>The Small Group</i>
1966	W. J. Dickson & F. J. Roethlisberger	<i>Counseling in an Organization</i>
1998	Art Kleiner	<i>The Age of Heretics</i>
1999	Jon R. Katzenbach	<i>The Work of Teams</i>

Origens

- Sentimento de que a administração precisava ser humanizada e democratizada -> contraposição à rigidez e mecanicismo da administração científica
- Desenvolvimento das ciências humanas, a psicologia em particular
- Filosofia pragmática de John Dewey, psicologia dinâmica de Kurt Lewin e sociologia de Pareto
- Experimentos de Hawthorne, liderados por Elton Mayo em 1927 e 1932

Experiência de Hawthorne

- Quatro fases entre 1924 até 1932;
- Ocorreu no bairro de Hawthorne, onde ficava a Western Electric Company
- Começou como um estudo simples sobre produtividade e iluminação, mas acabou gerando resultados que mudaram fundamentalmente a ciência da administração → fatores comportamentais, não físicos
- Financiado pela Academia Nacional de Ciências dos Estados Unidos e coordenado por Elton Mayo

DICAS

O contexto da Experiência de Hawthorne

A literatura a respeito da Experiência de Hawthorne é volumosa.4-7 A Western Electric Company fabrica equipamentos e componentes telefônicos. Na época, desenvolvia uma política de pessoal que valorizava o bem-estar dos operários, mantendo salários satisfatórios e boas condições de trabalho. Na fábrica de Hawthorne, havia um departamento de montagem de relés de telefone constituído de operárias (montadoras) que executavam tarefas simples e repetitivas que dependiam de sua rapidez. A empresa não estava interessada em aumentar a produção, mas em conhecer melhor seus empregados.

Primeira fase (1924-1927)

- 2 grupos – controle e tratamento
- Tudo aparentemente igual, exceto que o tratamento trabalhava sob intensidade de luz variável, enquanto o controle tinha intensidade constante
 - Ideia do experimento: a iluminação tem algum efeito sobre a produtividade do operário?
- Resultado estranho: a produtividade do tratamento aumentava, mas continuava alta mesmo quando posta diante das mesmas condições que o controle.
 - Efeito comportamental/psicológico: os operários reagiam à experiência de acordo com suas suposições pessoais;
 - Efeito Hawthorne: fenômeno no qual os indivíduos modificam seu comportamento devido a consciência de que estão sendo observados ou estudados.
- Inicialmente trataram o efeito como uma falha no experimento, que deveria ser eliminada.

Segunda fase (1927-1932)

- Novamente um grupo de controle e outro de tratamento
 - Grupo de tratamento: cinco operárias montavam relés de telefone, enquanto uma sexta fornecia as peças para abastecer o trabalho;
 - Grupo de controle ficava no departamento, enquanto o tratamento ficava numa sala de provas separada por uma divisão de madeira;
 - Equipamentos e demais condições eram idênticas;
 - Tratamento: mudanças em condições de trabalho (períodos de descanso, lanches, redução no horário de trabalho, etc.)
 - Mudanças eram informadas e submetidas à aprovação por parte das participantes;
- O experimento foi separado em 12 períodos:

Período	Resultados
1	Foi estabelecida a capacidade produtiva em condições normais (2400 unidades semanais por força)
2	O grupo experimental foi isolado e manteve condições normais
3	Sistema de pagamento foi modificado (pagamento por tarefas em grupo para pagamento por tarefas separado para o grupo experimental). Resultado: aumento de produção.
4	Introdução de intervalos de 5 minutos de descanso no período da manhã e outro a tarde. Resultado: aumento de produção.
5	Aumento nos intervalos de descanso para 10 minutos. Resultado: aumento de produção.
6	Seis intervalos de 5 minutos, três na manhã e três durante a tarde. Resultado: sem mudança na produção e reclamações.

7	Dois intervalos de 10 minutos, em cada período, servindo-se um lanche leve. Resultado: aumento de produção.
8	Mesmas condições do período anterior, mas com diminuição na carga de trabalho (até 16h30 ao invés de 17h). Resultado: aumento da produção.
9	Nova queda, com saída às 16h. Resultado: produção estacionária.
10	Volta do trabalho até às 17h. Resultado: aumento significativo na produção.
11	Semana de 5 dias, com sábado livre. Resultado: aumento de produção.
12	Voltou-se às condições do 3º período. Resultado: maior aumento de produção visto (3 mil unidades semanais por operária)

Conclusões:

1. As mulheres achavam divertido trabalhar na sala de provas e a supervisão era branda;
2. Ambiente amistoso e sem pressões no grupo experimental;
3. Não havia medo do supervisor;
4. Desenvolvimento social do grupo experimental: mulheres fizeram amizades entre si e formaram uma equipe;
5. Grupo passou a se coordenar informalmente para atingir objetivos comuns.

Terceira fase (1928-1930)

- Mudança de foco: menos interesse com as condições físicas de trabalho e mais interesse em entender as relações humanas de trabalho.
- Programa de entrevistas com empregados
- Foram entrevistados 21126 empregados
- Entrevista não diretiva para permitir maior liberdade nos relatos
- Maior insight sobre a organização informal da empresa e seus conflitos com a organização formal

DICAS

Organização informal

O Programa de Entrevista revelou a existência da organização informal dos operários a fim de se protegerem contra o que percebiam como ameaças da administração. Essa organização informal manifesta-se por meio de:⁷

- Padrões de produção que os operários julgam ser a produção normal que deveriam ter e que não eram ultrapassados por nenhum deles.
- Práticas não formalizadas de punição social que o grupo aplica aos operários que excedem os padrões (e são considerados sabotadores).
- Expressões que fazem transparecer a insatisfação quanto aos resultados do sistema de pagamentos de incentivos por produção.
- Liderança informal de alguns operários que mantêm o grupo unido e asseguram o respeito pelas regras de conduta.
- Contentamentos e descontentamentos em relação às atitudes dos superiores a respeito do comportamento dos operários.

Quarta fase (1931-1932)

- Grupo de experimento foi posto para trabalhar em uma sala especial com condições de trabalhas idênticas à do departamento;
- Grupo foi entrevistado, a fim de analisar a organização informal dos operários;
- Sistema de pagamento: salários só aumentam se a produção do grupo aumentar;
- Operários do experimento diminuían o ritmo de produção após atingir o que consideravam uma produção normal;
- Uniformidade de sentimentos e solidariedade no grupo;
- Sanções informais para membros considerados traidores;
- Pressão para os mais rápidos se adequarem ao grupo;
- Experiência acabou por falta de financiamento;

Conclusões da Experiência de Hawthorne

1. Nível de produção é resultante da integração social
 - a. Condições físicas de trabalho importam menos do que os aspectos comportamentais e sociais.
2. Comportamento do indivíduo se apoia no grupo
 - a. Eles não agem de maneira isolada, mas sim coordenam entre si suas próprias normas e padrões;
3. Recompensas e sanções sociais
 - a. O comportamento do trabalhador é condicionado pelas normas e padrões sociais impostos pelo grupo.
 - b. Noção de homem social: as pessoas são motivadas por sentimentos de reconhecimento, aprovação social e participação nas atividades dos grupos sociais.
4. Grupos informais
 - a. Empresa como uma organização social composta de grupos sociais informais, que podem diferir da organização formal;
5. Relações humanas
 - a. Constante interação social dentro da organização;
 - b. Importância da compreensão das relações humanas;
6. Importância do conteúdo do cargo
 - a. Especialização não seria a maneira mais eficiente de dividir o trabalho;

- b. Problema da monotonia;
 - c. Moral do trabalhador;
 - d. Satisfação;
7. Ênfase nos aspectos motivacionais
- a. Importância de entender os elementos emocionais não planejados e irracionais do comportamento;

Algumas visões de Mayo

1. O trabalho é uma atividade tipicamente grupal
 2. Operário como membro de um grupo
 3. Tarefa básica da administração é formar uma elite capaz de compreender e comunicar
 4. De uma sociedade estável para uma sociedade adaptável: negligência das habilidades sociais
 5. O ser humano é motivado pela necessidade de “estar junto”, de “ser reconhecido”, de receber adequada comunicação
 6. A civilização industrializada traz como consequência a desintegração dos grupos primários.
-

Duas funções para a organização industrial:

1. Função econômica: produção de bens e serviços;
2. Função social: distribuir **satisfação** entre seus participantes.

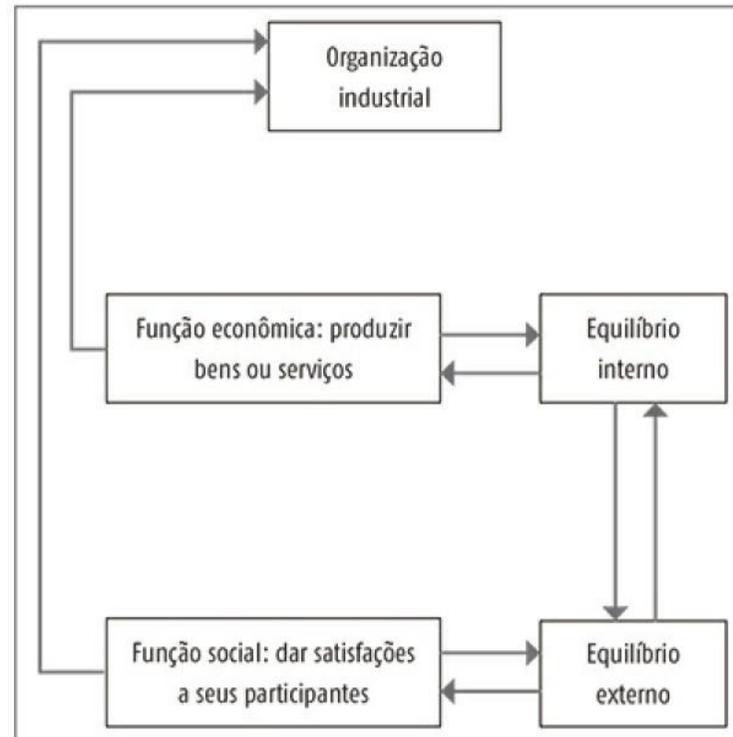


Figura 1 Funções básicas da organização, segundo Roethlisberger e Dickson.

Teoria Clássica	Teoria das Relações Humanas
Trata a organização como máquina	Trata a organização como grupos de pessoas
Enfatiza as tarefas ou a tecnologia	Enfatiza as pessoas
Inspirada em sistemas de engenharia	Inspira em sistemas de psicologia
Autoridade centralizada	Delegação de autoridade
Linhas claras de autoridade	Autonomia do empregado
Especialização e competência técnica	Confiança e abertura
Divisão acentuada do trabalho	Ênfase nas relações entre pessoas
Confiança nas regras e nos regulamentos	Confiança nas pessoas
Clara separação entre linha e <i>staff</i>	Dinâmica grupal e interpessoal

Foco da Teoria das Relações Humanas

1. Motivação
2. Liderança
3. Comunicação
4. Organização Informal
5. Dinâmica de Grupo

Motivação

- Teoria de Kurt Lewin sobre o comportamento social
 - O comportamento humano é derivado da totalidade de fatores coexistentes;
 - Esses fatores coexistentes têm o caráter de campo dinâmico, no qual cada parte do campo depende de uma inter-relação com as demais partes;
- Campo dinâmico: “o espaço da vida que contém a pessoa e o seu ambiente psicológico”

$$C = f(P, M)$$

Onde C é o comportamento, $f(.)$ é a função da interação entre a pessoa, P, e o meio ambiente que a rodeia, M.

- Necessidades geram um estado de tensão no indivíduo, e isso os predispõe à ação
 - Tensão excessiva pode gerar desorientação
 - Barreiras à satisfação de necessidades geram frustrações, aumentando a tensão

Necessidades humanas básicas

- Necessidades fisiológicas: alimentação, sono, etc.
- Necessidades psicológicas: necessidades secundárias, tal como segurança íntima, participação, autoconfiança, afeição.
- Necessidades de autorrealização: necessidades mais elevadas, que decorrem da educação e da cultura da pessoa.

Ciclo motivacional

- O comportamento humano é motivado
- Motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades

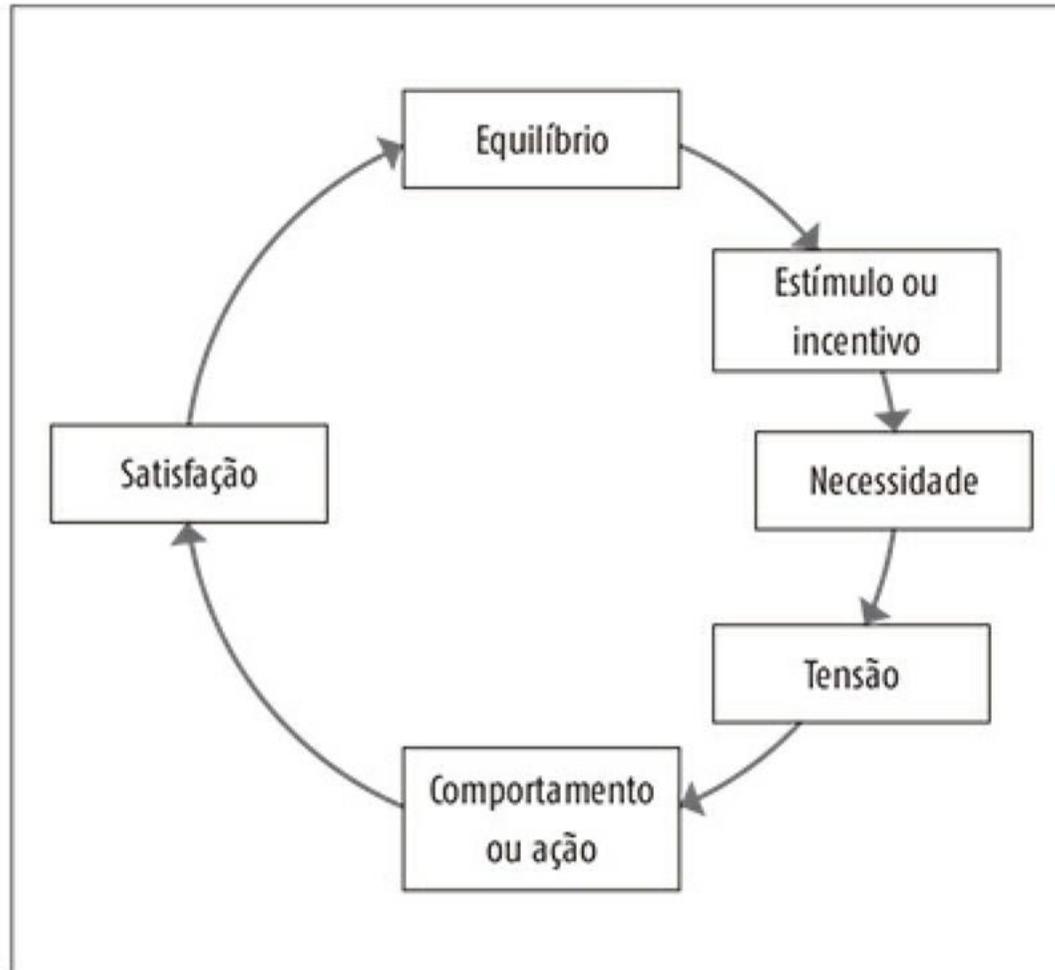


Figura 1 Etapas do ciclo motivacional resultando em satisfação da necessidade.

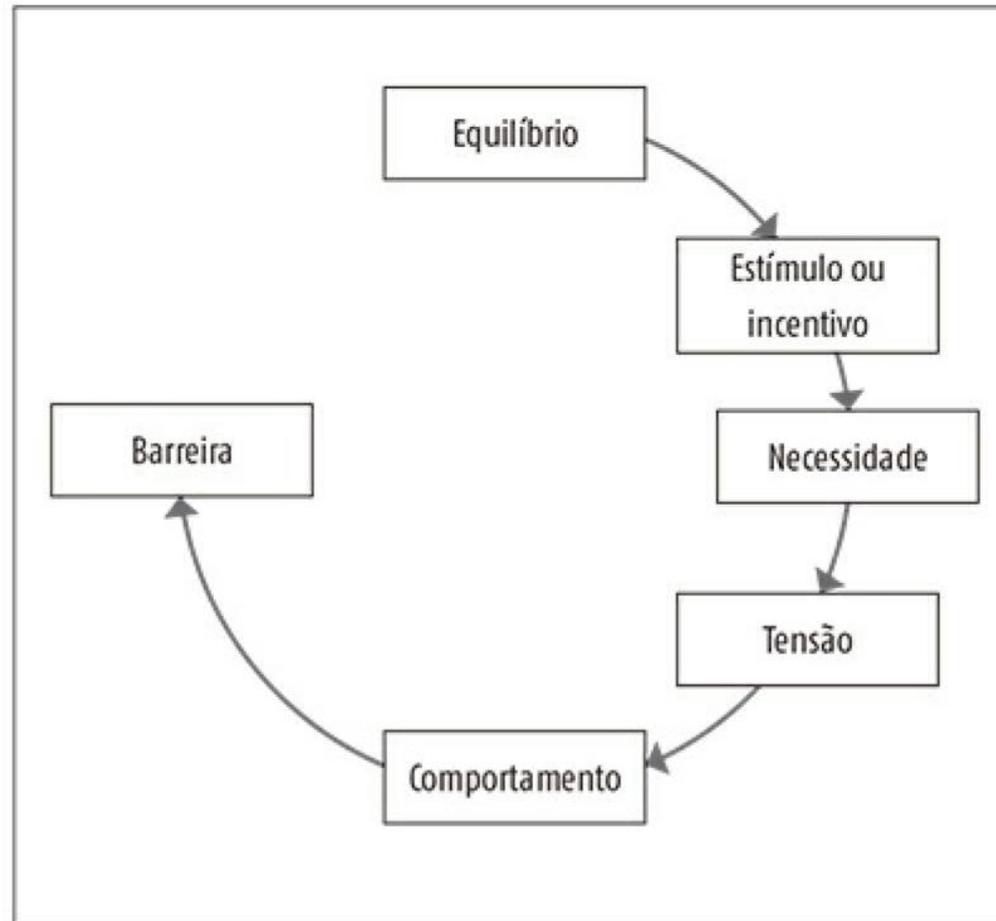


Figura 2 Ciclo motivacional resultando em frustração ou compensação.

Moral e clima organizacional

- O moral é um conceito decorrente do estado motivacional das pessoas
- A medida que as necessidades são satisfeitas pela organização, ocorre elevação moral
- Quanto as necessidades são frustradas, ocorre rebaixamento da moral
- Clima organizacional: ambiente psicológico e social que existe em uma organização e que condiciona o comportamento dos membros.

Liderança

- A liderança é expressa pela influência de líderes informais, que encarnam as normas e expectativas do grupo. Liderar gera um grupo social e coeso.
- A liderança é vista, por esta escola, por múltiplas dimensões, tais como:
 1. A liderança como influência interpessoal. Isto é, a liderança é uma influência exercida em uma situação específica e dirigida por meio de processo de comunicação com a finalidade de atingir objetivos específicos.
 - a. Mas o que é influência? Ela significa uma força psicológica na qual uma pessoa age de modo a modificar o comportamento de outra intencionalmente. A influência envolve controle, poder e autoridade.
 - i. Controle: é quando a tentativa de influenciar é bem-sucedida, de tal modo a produzir resultados desejados pelo influenciador;
 - ii. Poder: é o potencial de influência;
 - iii. Autoridade: é o poder legítimo, isto é, o poder que tem uma pessoa em virtude do seu papel ou posição na organização -> poder legal e socialmente aceito
 2. A liderança como processo de redução de incerteza de um grupo.
 - a. Características do líder importam, mas as características da situação também
 - i. Robustez frente às perturbações internas e externas
 3. A liderança como uma relação funcional entre líder e subordinados.

- a. A liderança acontece em **função** das necessidades ditadas pela situação e das relações entre o grupo e o indivíduo.
 - b. Pressupostos:
 - i. O que é a vida? É uma luta contínua para satisfazer suas necessidades, aliviar tensões e manter equilíbrio;
 - ii. A maior parte das necessidades individuais, em nossa cultura, é satisfeita por meio de relações com outras pessoas ou grupos sociais;
 - iii. Para a pessoa, relacionar-se com outras é um processo ativo – e não passivo – de satisfazer necessidades.
 - c. Ideia: as pessoas não ficam esperando a relação capaz de lhe proporcionar os meios de satisfação de uma necessidade, ela procura ativamente os relacionamentos adequados;
 - d. Líder é quem controla os meios para satisfação das necessidades do grupo.
4. A liderança como um processo em função do líder, dos seguidores e das variáveis da situação.
- a. $L = f(l, s, v)$, onde L é a liderança, l são as variáveis do líder, s dos subordinados e v da situação;
 - b. O líder é a pessoa que sabe conjugar e ajustar todas essas características. Assim, não há um único e exclusivo para cada situação.

Comunicação

- Troca de informação entre pessoas
 - Código, mensagem, sinal e canal → vai para um receptor, que decodifica e interpreta
- Necessidade de melhorar a comunicação dentro das organizações, por meio de participação dos níveis mais baixos e incentivos para a franqueza e confiança.
- Propósito da comunicação:
 - Proporcionar a informação e compreensão necessária para que as pessoas possam conduzir suas tarefas;
 - Proporcionar as atitudes necessárias que promovam a *motivação*, a *cooperação* e a *satisfação* nos cargos;

Organização Informal

- O estudo do comportamento dos trabalhadores precisa levar em conta a organização informal de maneira explícita;
- Importância dos costumes, tradições, ideais e normas sociais;
- Características da organização informal:
 - Relação de coesão ou de antagonismo;
 - Status;
 - Colaboração espontânea;
 - Possibilidade de oposição à organização formal;
 - Padrões de relações e atitudes;
 - Mudanças de níveis e alterações dos grupos informais;
 - A organização transcende a organização formal;
 - Padrões de desempenho nos grupos informais.

Dinâmica de grupo

- Noção de equilíbrio quase estacionário (Kurt Lewin) nos processos grupais para significar o campo de forças existentes dentro dos grupos
 - Autorregulação e manutenção do equilíbrio
 - Grupo pode compensar algum desequilíbrio (e.g. ausência de um colega) com a contribuição aumentada dos demais → é um processo vivo e dinâmico
- Grupo para além de apenas um conjunto de pessoas
 - Interações dinâmicas entre aqueles se percebem como membros do grupo;
 - Grupos têm finalidade, estrutura dinâmica de comunicações e uma coesão interna
- “o comportamento, as atitudes, as crenças e os valores do indivíduo baseiam-se firmemente nos grupos aos quais pertence” (Cartwright, 1966)

Legado da Teoria das Relações Humanas

- Sucesso da organização depende de como ela lida com as pessoas;
- Novo papel para o administrador:
 - Comunicador, líder, motivador, condutor (em contraposição ao administrador autocrático e impositivo);
- Princípios para líderes: desenvolver confiança nas pessoas, estimular mudança e avaliar o que é importante e prioritário.

Críticas

- Teorias opostas ou complementares?
- Críticas à forma como Elton Mayo via os problemas de relações industriais
 - “os autores da Escola das Relações Humanas enfatizavam o conflito industrial entre os interesses da organização e os dos empregados como basicamente indesejável”
 - Busca por harmonização do conflito e ignoram as funções sociais do conflito
- Concepção ingênua do operário: produção e felicidade/satisfação nem sempre andam juntos;
- Foco no ambiente da fábrica;
- Parcialidade das conclusões → excesso de foco no aspecto informal e relegando os aspectos formais para segundo plano
- Enfoque manipulativo