

4. Abordagem Humanística

Me. Edvin Kalil Freitas Granville
Foz do Iguaçu,
Maio 2011

OBJETIVO



- Compreender como as questões humanas passaram a ter um papel central na organização;
- Conhecer os Estudos de Hawthorne;
- Abordar as principais ideias da Escola de Relações Humanas.



ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO

PERÍODO	ESCOLA	DENOMINAÇÕES	AUTOR	HOMEM
1890-1925	Administração Científica	Abordagem clássica, Mecanicista, Tradicionalista e americana	Taylor	Econômico
1890-1925	Normativista	Teoria Clássica, Clássica, europeia e teoria administrativa	Fayol	
1927	Relações humanas	Abordagem humanística e Behaviorista	Mayo	Social
1932-1940	Comportamento humano		Argyres	

adaptado Ribeiro (2004)

ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO

PERÍODO	ESCOLA	DENOMINAÇÕES	AUTOR	HOMEM
1940	Burocrática	Teoria da Burocracia	Max Weber	Administrativo
1950	Estruturalista	Teoria Estruturalista e Weberiana	Etzioni	Organizacional
1962	Desenvolvimento organizacional	Behaviorista	Leland Bradford	Administrativo
1972	Contingência	Teoria Contingencial e Administração de tecnologia	Lawrence e Lorsch	Complexo

ESTRUTURA DA AULA



IMAGENS DA ORGANIZAÇÃO

1 ABORDAGEM HUMANÍSTICA

2 HAWTHORN

3 IDEIAS CENTRAIS, CRÍTICA E INFLUÊNCIAS



1 IMAGENS DA ORGANIZAÇÃO

As organizações vistas como organismos:

- Existem num ambiente e dependem dele para satisfazer suas necessidades;
- Inspiração na biologia (moléculas, células, organismos complexos, espécies e ecologia), surgem termos como: indivíduos, grupos, organizações, populações de organizações e a ecologia social;
- Empregados trabalham melhor quando se sentem motivados;
- Condições de trabalho, incidência de fadiga, monotonia entre os empregados;
- Organizações enquanto sistemas abertos;
- Ciclos de vida na organização.



CRÍTICAS: distância do concreto (real), suposição de uma unidade funcional (um mesmo corpo orgânico) e perigo da organização tornar-se uma ideologia (da mesma forma).

Morgan (1996)



1 ABORDAGEM HUMANÍSTICA

ÊNFASE NAS QUESTÕES HUMANAS

- Surge nos Estados Unidos em decorrência do desemprego ocasionado pela crise de 1929;
- Tem como marco os resultados da pesquisa na Western Electric, em Hawthorne;
- Teve como ideia principal a preocupação do fator humano no trabalho, contrariando os pressupostos de Taylor;
- A organização como um sistema aberto.



Andrade e Amboni (2009)

1 ABORDAGEM HUMANÍSTICA



Araujo (2004)

1 ABORDAGEM HUMANÍSTICA




- Década 1920 – Mary Parker Follet realizava estudos e palestras sobre liderança e motivação, não obteve seguidores;
- Década 1930 – Elton Mayo, psicólogo industrial australiano, realiza experimentos em Hawthorne, nos Estados Unidos;
- 1945 - Herbert Simon publica O Comportamento Administrativo, que aborda a integração dos objetivos das pessoas aos da organização, motivação, administração e liderança;
- Kurt Lewin – liderança autocrática, democrática e liberal (*laissez-faire*)

Lacombe Heilborn (2003)

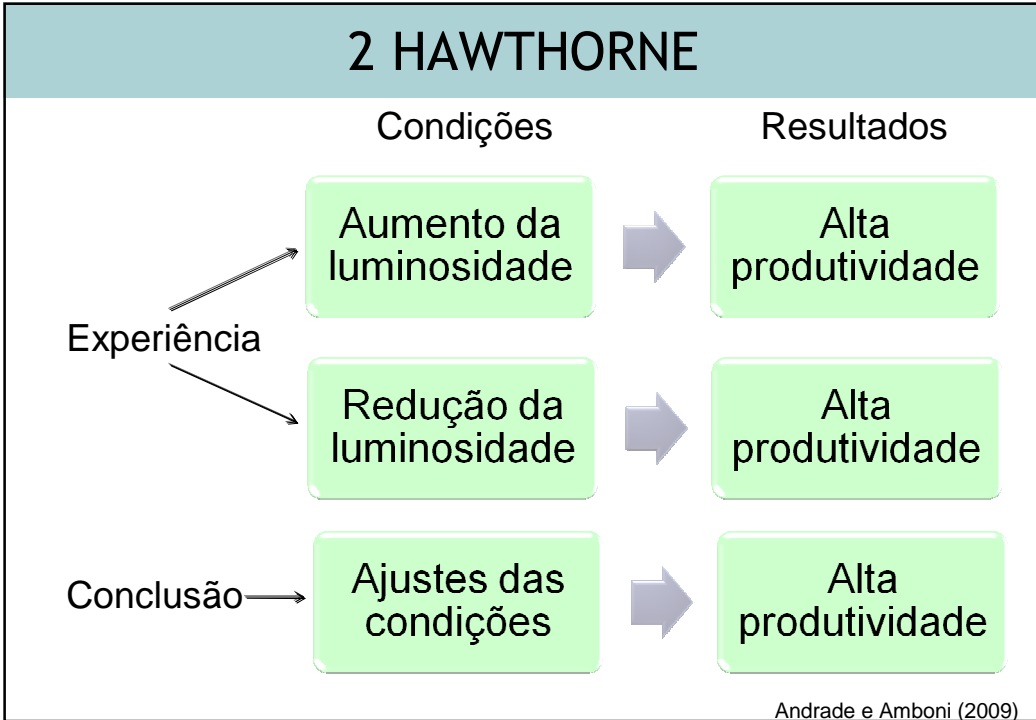
1 ABORDAGEM HUMANÍSTICA



Chiavenato (2007)



2 HAWTHORNE



2 HAWTHORNE

Fases	Características
1ª Fase Estudos da Iluminação	<p>A primeira fase da experiência tinha por objetivo verificar o efeito da iluminação sobre o rendimento dos operários. Dois grupos de operários foram constituídos em salas diferentes, fazendo o mesmo trabalho em condições idênticas; o grupo experimental – ou de referência – trabalhava sob luz variável, e o outro grupo, o de controle, trabalhava sob a mesma iluminação o tempo todo.</p> <p>Pôde-se constatar que não havia relação entre as duas variáveis (iluminação e rendimento dos operários), mas, sim, a preponderância do fator psicológico sobre o fisiológico.</p>
2ª Fase Sala de Montagem de Relês	<p>A segunda fase da experiência iniciou-se em abril de 1927, com seis moças de nível médio constituindo o grupo experimental ou de referência separadas do restante do departamento apenas por uma divisória de madeira. O restante do departamento constituía o grupo de controle, que continuava trabalhando nas mesmas condições. A pesquisa foi dividida em doze períodos experimentais, nos quais foram observadas as variações de rendimento decorrentes das inovações a que eram submetidos os grupos de referência. As moças participantes da experiência eram informadas das inovações a que seriam submetidas (aumento de salários, intervalos de descanso de diversas durações, redução da jornada de trabalho etc.), bem como dos objetivos da pesquisa e dos resultados alcançados. Nos doze períodos experimentais, a produção apresentou pequenas mudanças, levando os pesquisadores a concluir que a mudança no rendimento do trabalho não era resultante das condições de trabalho. As principais conclusões foram as seguintes:</p> <ul style="list-style-type: none">• desenvolvimento social, gerado pelo trabalho em equipe;• desenvolvimento da liderança e do exercício de liderança proporcionado pelos objetivos comuns;• o ambiente de trabalho passou a ser amistoso.

Andrade e Amboni (2009)

2 HAWTHORNE

Fases	Características
3ª Fase Programas de Entrevistas	<p>Com base nas conclusões da fase anterior, em que as moças do grupo de referência tinham atitudes diferentes das do grupo de controle, Mayo e os seus colaboradores foram se afastando do estudo das melhores condições físicas de trabalho e passaram a estudar as relações humanas, pois a empresa, apesar de sua política aberta de pessoal, pouco sabia sobre os fatores determinantes das atitudes das operárias em relação à supervisão, aos equipamentos de trabalho e à própria empresa.</p> <p>A partir de setembro de 1928, iniciou-se o programa de entrevistas no setor de inspeção, seguindo-se no de operações e, mais tarde, nos demais setores da fábrica. Dos 40.000 empregados da fábrica, foram entrevistados 21.126 entre 1928 e 1930.</p> <p>Nesta fase da pesquisa, foi evidenciada a existência de uma organização informal dos operários, visando à proteção deles contra as ameaças da administração superior ao seu bem-estar.</p>
4ª Fase Sala de Montagem de Terminais	<p>A quarta fase iniciou-se em novembro de 1931 e durou até maio de 1932, tendo como objetivo analisar a organização informal dos operários. Foi formado um grupo experimental, composto de nove soldadores, nove operadores e dois inspetores. Eram observados por um pesquisador e entrevistados esporadicamente por outro, e o pagamento era baseado na produção do grupo. Mayo e seus colaboradores perceberam que os operários, após atingirem uma produção que julgavam ser a ideal, reduziam o ritmo de trabalho, informando a sua produção como forma de deixar o excesso de um dia para compensar no outro.</p> <p>Esta experiência foi suspensa em 1932, devido à recessão nos Estados Unidos em 1929. Todavia, a quarta fase permitiu o estudo das relações entre a organização formal da fábrica e a organização informal dos operários.</p>

Andrade e Amboni (2009)



2 HAWTHORNE

DECORRENCIAS DA EXPERIÊNCIA HAWTHORNE:

- A capacidade física não é a principal determinante no nível de produção, mas sim a integração social;
- O grupo apóia o comportamento do indivíduo;
- Os indivíduos são condicionados por normas e padrões sociais;
- **Grupos informais** surgem naturalmente nas organizações, quer por amizade, identificação e objetivos comuns



Say, Fenner, have we ever told you how much your support means to us?

Andrade e Amboni (2009)

2 HAWTHORNE

DECORRENCIAS DA EXPERIÊNCIA HAWTHORNE:

- As pessoas precisam **interagir socialmente**, pois possuem sentimentos;
- A **natureza e conteúdo do trabalho** deve ser adequada à aptidão do trabalhador, de forma a evitar desmotivação e frustração
- O gerente deve dar atenção quando o trabalhador expressa **emoção e sentimento**, o que é salutar para a organização.



Andrade e Amboni (2009)



3 IDEIAS CENTRAIS, CRÍTICA E INFLUÊNCIAS

IDEIAS CENTRAIS:

1. Homem social – mais complexo do que a idéia de homem econômico; necessidades e sistemas sociais (valores) influenciam o comportamento:
 - Visão mais sofisticada da motivação humana;
 - Ambiente social externo da organização (sistema social aberto);
 - Influência de valores, sentimentos e atitudes sobre a produção.
2. Grupo informal – da sociologia grupo primário, conjunto pequeno de indivíduos que comunica-se entre si frequentemente:
 - Interesse comum;
 - Integração provocada pela organização formal;
 - Movimentação de pessoal na empresa;
 - Tempo livre.
3. Participação nas decisões – preocupação com a relação entre e produtividade.



Andrade e Amboni (2009)

3 IDEIAS CENTRAIS, CRÍTICA E INFLUÊNCIAS

CRÍTICAS:

- Negação do conflito empresa funcionário;
- Restrição de variáveis e amostra (Hawthorne foi limitado, poucas variáveis);
- Concepção utópica – felicidade e produtividade não são proporcionais, um homem infeliz pode produzir bastante;
- Visão romântica do operário (conflito interesses empregado e empregador);

adaptado Andrade e Amboni (2009)





3 IDEIAS CENTRAIS, CRÍTICA E INFLUÊNCIAS

CRÍTICAS:

- Ênfase excessiva nos grupos informais – supervalorização do fator “integração grupal”;
- Espionagem disfarçada – participação dos funcionários foi usada para espionar ideias e insatisfações dos funcionários;
- Ausência de novos critérios de gestão – não esclareceu o que pode ou não ser feito para obter resultados.



Andrade e Amboni (2009)



Mary Parker Follett
1868-1933
Norte-americana
Cientista política

3 IDEIAS CENTRAIS, CRÍTICA E INFLUÊNCIAS

Formação acadêmica: Thayer Academy; Society for the Collegiate Instruction of Women; Cambridge University.

Carreira: dedicada principalmente ao trabalho social. Follet passou os últimos anos de vida principalmente em Londres.

Livros: *The new state: group organization*, Londres, Longman, 1918; *Creative experience*, Londres, Longman, 1924; *Dynamic administration*, Nova York, Harper & Brothers, 1941; *Freedom and coordination*, Londres, Pitman, 1949.

Crainer (2000)

3 IDEIAS CENTRAIS, CRÍTICA E INFLUÊNCIAS

Elton Mayo
1880-1949
Australiano
Psicólogo



Formação acadêmica: Formação médica em Londres e Edimburgo.

Carreira: trabalhou na África; em uma editora em Adelaide; ensinou na Queensland University; foi para os Estados Unidos em 1923, trabalhou na Universidade da Pensilvânia e posteriormente em Harvard.

Livros: *The human problems of an industrial civilization*, Nova York, Macmillan, 1933; *The social problems of an industrial civilization*, Cambridge, Harvard University Press, 1945.

Crainer (2000)

3 IDEIAS CENTRAIS, CRÍTICA E INFLUÊNCIAS



Chester Barnard
1886-1961
Norte-americano
Executivo de telecomunicações

Formação acadêmica: Estudou Economia em Harvard, mas saiu da faculdade antes de se formar.

Carreira: Entrou na AT&T como estatístico; assistente especial da Secretaria do Tesouro durante a Segunda Guerra Mundial; tornou-se presidente da New Jersey Bell em 1927; aposentou-se em 1952.

Livros: *The functions of the executive*, Cambridge, Harvard University Press, 1938; *Organization and management*, Cambridge, Harvard University Press, 1948.

Crainer (2000)

Chris Argyris
Nasceu em 1923
Norte-americano
Educador



3 IDEIAS CENTRAIS, CRÍTICA E INFLUÊNCIAS

Formação acadêmica: Bacharelado em psicologia, mestrado em economia e doutorado em comportamento organizacional.

Carreira: Ensinou em Yale na década de 1950 e tornou-se professor de Finanças Administrativas em 1965; ingressou na Faculdade de Administração de Harvard e tornou-se professor de Educação e Comportamento Organizacional de James Bryant Conant em 1971.

Livros: *Personality and organization*, Nova York, Harper & Row, 1957; *Overcoming organizational defenses*, Boston, Allyn Bacon, 1990; *Organizational learning: a theory of action perspective*, com Donald Schön, Wokingham, Addison Wesley, 1978; *On organizational learning*, Cambridge, Blackwell, 1993; *Knowledge for action*, São Francisco, Jossey-Bass.

Crainer (2000)

3 IDEIAS CENTRAIS, CRÍTICA E INFLUÊNCIAS



Outros estudiosos relacionados às questões humanas:

- **Frederick Herzberg** – fatores higiênicos e fatores motivacionais;
- **Douglas MacGregor** – Teoria X e Y (mutuamente excludentes, numa o empregado é preguiçoso, enquanto que na outra quer e necessita trabalhar);
- **Abraham Maslow** – pirâmide das necessidades (fisiológica, segurança, social, estima e auto-realização);
- **Oliver Sheldon** – em 1923 enfatizava as responsabilidades sociais da empresa;
- **Alfred J. Marrow** – introduziu métodos de pesquisa em psicologia na solução dos problemas organizacionais;
- **Ordway Tead** – defendia a compreensão do comportamento administrativo a partir do conhecimento da natureza humana.

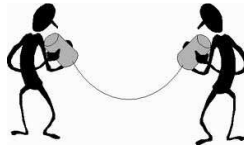
Andrade e Amboni (2009)

3 IDEIAS CENTRAIS, CRÍTICA E INFLUÊNCIAS



Abordagem hoje influências:

- Influência da motivação humana;
- Estudo sobre liderança;
- Comunicação organizacional.



Andrade e Amboni (2009)

REVISÃO



- No que consistiu os estudos de Hawthorne e que resultados foram obtidos?
- Quais são algumas das principais ideias e contribuições da Escola Humana?



Obras de Referência

- ANDRADE, Rui Otávio e AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração: das origens às perspectivas contemporâneas**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2009.
- ARAÚJO, Luis César G. **Teoria geral da administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras**. São Paulo: Ed. Atlas 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração – teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CRAINER, S. **Grandes pensadores da administração: idéias que revolucionaram o mundo dos negócios**. Trad. Priscilla Martins Celeste. São Paulo: Futura, 2000.
- GOLEMAN, Daniel (organização). **Textos fundamentais**. Tradução Thereza Ferreira Fonseca, Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MAXIMINIANO, Antônio C. **Teoria geral da administração**. 6. ed., São Paulo: Atlas, 2004.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Tradução Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda, São Paulo: Atlas, 1996.
- RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- SILVA, Benedito, **Taylor e Fayol**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1987.