

TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO E DAS RELAÇÕES HUMANAS

Emilia Monego¹
Fabio Lopes Schwertz²
Fernanda dos Santos Medeiros³
Juliano Carvalho Barros⁴
Maike Stredr Ferreira Machado⁵
Rodrigo Donizeti da Silva⁶

RESUMO: A Teoria das Relações Humanas surgiu em oposição à Administração Científica e à Teoria Clássica. Com a Abordagem Humanística o foco não é mais a tarefa ou a organização, mas sim as pessoas. A teoria surgiu como consequência da Experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e tem como objetivo a humanização e democratização, deixando de lado a rigidez existente até então. Ela desenvolveu as ciências humanas, principalmente a psicologia e enfatizou as pessoas como principal ingrediente do sucesso de uma organização. Percebe-se que as características pessoais de cada um influenciam no ambiente de trabalho. De maneira inovadora para a época, qualidades de liderança são buscadas nos supervisores, esperando-se que os mesmos tenham a capacidade de influenciar seus liderados objetivamente, conseguindo que desempenhem suas funções com motivação e qualidade. Assim, a abordagem humanística da administração foi a primeira teoria administrativa a ter um olhar mais atento às necessidades e características dos colaboradores e ao lado humano deles e não como simples empregados. As experiências demarcaram as principais características de uma nova teoria cheia de valores humanísticos com a ênfase nas pessoas. Por fim, a civilização industrializada mudou a sociedade que mudou a indústria surgindo à necessidade de eficiência e cooperação. 254

Palavras-chave: Pessoas. Teoria. Relações Humanas. Gestão. Equipe.

1
2
3
4
5
6

1 INTRODUÇÃO

Neste trabalho serão abordados os aspectos administrativos, econômicos e o desenvolvimento social. A Abordagem Humanística da Administração que se refere a importância do reconhecimento das relações e aspirações dos elementos humanos para se obter maior eficiência em uma organização. Com o surgimento dessas novas teorias, ao invés de ser visto como homem econômico, o trabalhador passou a ser visto como homem social cujo comportamento é dinâmico e complexo, atuando como centro da discussão.

É a partir dessa mudança que as tomadas de decisões realizadas dentro das empresas passam a levar em consideração seus funcionários e suas necessidades. É na teoria das relações humanas que são compreendidos os aspectos entre a efetividade humana e o controle burocrático exercido pelos organizadores como forma de regulamentação social da empresa.

Surgimento da teoria das relações humanas:

Após a teoria de Taylor que enfatizava o método de planejamento, padronização, especialização, controle e remuneração, privilegiando as tarefas de produção e que trouxe a alienação das equipes de trabalho e solidariedade grupal tão importantes e vivas nos tempos da produção artesanal e a teoria de Fayol que tinha a função principal de planejar, comandar, organizar, controlar, coordenar e considerava a obsessão pelo comando, a empresa como sistema fechado e a manipulação dos trabalhadores, privilegiando somente a organização, surge, a partir de 1940, Elton George Mayo, criador da Teoria das Relações Humanas, que foi basicamente um movimento de reação e oposição à Teoria Clássica da Administração, com ênfase voltada para as pessoas. 255

A origem do surgimento dessa abordagem se deu pela necessidade de humanizar e democratizar a administração, desenvolver as ciências humanas, as ideias filosóficas de John Dewey, a psicologia de Kurt Lewin e a conclusão da experiência de Hawthorne. A abordagem humanística teve como princípios básicos: o nível de produção como resultante da integração social, o comportamento social do empregado, a formação de grupos informais, as relações interpessoais, a importância do conteúdo do cargo e a ênfase nos aspectos emocionais. Em 1950 foi criada a Teoria Estruturalista que visava integrar todas as teorias. Teve início com a Teoria da Burocracia de Max Weber, que se baseia na adequação dos meios aos fins para que se alcance o máximo de eficiência. E, por fim, surgiu a Teoria Neoclássica, da necessidade de utilizar conceitos válidos da Teoria Clássica, mas sem os exageros e distorções. Ela se misturou com outros conceitos válidos das outras teorias administrativas, trazendo como principais características o foco na parte prática da Administração, nos primeiros clássicos de Administração, nos resultados e objetivos, a reafirmação relativa dos postulados clássicos, e, sobretudo, a diversificação de ideias por não seguir um sistema único, mas sim aproveitar a característica que cada abordagem.

Abordagem Humanística ocorre na década de 1930 com o aparecimento da Teoria das Relações Humanas, através do desenvolvimento da Psicologia do Trabalho e teve duas etapas. A análise do trabalho e a adaptação do trabalho ao trabalhador. O objetivo da Psicologia do Trabalho ou Psicologia Industrial, primeiramente, visava o aspecto meramente produtivo, o treinamento, o método de aprendizagem, a orientação profissional, a fisiologia do trabalho, o estudo dos acidentes e fadiga. Em um segundo momento voltou-se aos aspectos individuais e sociais do trabalhador, aos estudos sobre a personalidade do trabalhador e do gerente, à motivação, à liderança, à comunicação, e às relações interpessoais e sociais dentro da organização. A Psicologia contribuiu para os princípios da Administração adotada pela Teoria Clássica.

De acordo com CHIAVENATO, 2011, p. 94:

Com a grande depressão econômica que atormentou o mundo todo por volta de 1929, a busca da eficiência nas organizações passou a ser intensificada. Essa crise mundial provocou indiretamente uma nova elaboração de conceitos e uma reavaliação dos princípios clássicos da administração.

Os princípios clássicos administrativos até então aceitos, passaram a ser reavaliados e 256 foram reelaborados, surgindo a necessidade de corrigir a tendência de desumanização do trabalho com aplicações de métodos científicos e precisos. A Abordagem humanística da administração só teve aceitação após a segunda guerra mundial nos Estados Unidos, devido às suas características democráticas.

Segundo CHIAVENATO, 2011, p. 98:

A teoria das Relações Humanas tem suas origens nos seguintes fatos

- 1- A necessidade de humanização e democratização da Administração, libertando o conceito rígido e mecânico da Teoria Clássica e adequando aos novos padrões de vida do povo americano.
- 2- O desenvolvimento das ciências humanas, principalmente da psicologia, bem como sua crescente influência intelectual e suas primeiras aplicações à organização industrial. As ciências humanas vieram demonstrar a inadequação dos princípios da Teoria Clássica.
- 3- As ideias da filosofia foram fundamentais para o humanismo na Administração.
- 4- As conclusões da Experiência de Hawthorne, entre 1927 e 1932, sob a coordenação de Elton Mayo, que colocou em xeque os princípios postulados da Teoria Clássica da Administração.

Passou-se a perceber que era necessário voltar uma maior atenção às relações humanas, ao comportamento humano, aos grupos informais e ao fator emocional de cada funcionário. E isso só foi possível ser notado através da famosa experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e colaboradores. Com a experiência de Hawthorne foi possível entender de uma maneira prática o que realmente deveria ser levado em conta dentro de uma organização.

Em conformidade com Reinaldo, 2008, p.88:

Mais conhecido como iniciador da escola de relações humanas, no campo da administração, Elton Mayo também é conhecido pelo seu trabalho de identificar o papel desempenhado pelos grupos informais na produtividade das empresas. A natureza e a dinâmica desses grupos foram estudadas, entre os anos de 1924 e 1932, por Mayo na fábrica de Hawthorne da Companhia Western Eletric, perto de Chigaco, EUA. As experiências de Hawthorne, como são chamadas, revelam que um incentivo poderoso para aumento da produção não era devido às condições físicas de trabalho ou recompensas financeiras, mas resultados do efeito Hawthorne, pelo qual os trabalhadores se sentiam importantes e reconhecidos por terem sido escolhidos para tornar parte em um estudo científico.

2.1 EXPERIÊNCIAS DE HAWTHORNE

Conforme CHIAVENATO, 2011, p. 101:

Na fase 1 foram estudados dois grupos trabalhando em condições idênticas e tendo a produção avaliada constantemente. Um grupo continuou operando sem nenhuma modificação, enquanto outro teve a iluminação do local intensificada. Porém, para surpresa dos pesquisadores, os grupos tiveram produtividade semelhante, levando à descoberta de outras variáveis. A descoberta do fator psicológico superior ao fator fisiológico.

257

Na fase 2 buscava-se a variável que mais influenciava na produtividade. Foram implantadas variáveis como horário de descanso, lanches, redução da carga horária e sistema de pagamento. Depois da aplicação dessas variáveis, observou-se aumento na produtividade, porém retornando às condições originais.

Na fase 3 aconteceu um programa de entrevistas que buscava maior conhecimento sobre as atitudes e sentimentos do trabalhador. “Com a organização informal os operários se mantêm unidos através de laços de lealdade. Quando o operário pretende ser leal à empresa, essa lealdade dividida entre o grupo e a companhia traz conflitos, tensão, inquietação e descontentamento”.

Na fase 4 foi montado um grupo experimental que passa a ser monitorado constantemente. Essa observação permitiu que a chefia conhecesse os artifícios que os funcionários utilizavam para diminuir o trabalho de acordo com o que o grupo achava ideal. Aqueles membros que não concordavam eram simbolicamente punidos pelo grupo. Com isso foi possível estudar a relação entre a organização informal, que era formada pelos operários, e a organização formal, que era a fábrica.

A influência dos resultados da experiência sobre a Teoria da Administração foi fundamental, abalando definitivamente os princípios da Teoria Clássica, que era a dominante no momento. Conclusão da Experiência de Hawthorne: ela fez com que fosse traçada uma linha de pensamento sobre os princípios básicos da Escola das Relações Humanas, que logo se formaria. A experiência demarcou as principais características de uma nova teoria.

De acordo com CARAVANTES; KLOECKNER; PANNO, 2005, p. 83:

A colaboração nos grupos ocorre acidentalmente; ela precisa ser planejada e desenvolvida. Se a colaboração grupal é alcançada, as relações no ambiente de trabalho podem alcançar um nível de coesão capaz de resistir aos distúrbios externos de uma sociedade turbulenta em busca de adaptar-se.

O trabalhador é uma pessoa cujas atitudes e eficácia são condicionadas pelas demandas sociais tanto interna quanto externas à organização.

Os grupos informais internos à organização exercem fortes controles sociais sobre os hábitos de trabalho e atitudes dos trabalhadores.

A mudança de uma sociedade estabelecida e estável para uma sociedade adaptativa ou em mudanças tende em base continuar a perturbar a organização social de uma empresa ou uma indústria. O trabalho é uma atitude de grupo. O mundo social de um adulto é primeiramente estruturado pela atividade de trabalho. A necessidade de conhecimento, segurança e senso de pertencimento é mais importante na determinação da moral do trabalhador e de sua produtividade do que as condições físicas que lhe são oferecidas.

2.2 A CIVILIZAÇÃO INDUSTRIALIZADA E O HOMEM

258

A Teoria das Relações Humanas preocupou-se intensamente com o esmagamento do homem pelo impetuoso desenvolvimento da civilização industrializada. Elton Mayo dedicou-se a estudar os problemas humanos, sociais e políticos decorrentes de uma civilização baseada quase que exclusivamente na industrialização e na tecnologia. Mayo salienta que, enquanto a eficiência material aumentou poderosamente nos últimos duzentos anos, a capacidade humana para o trabalho coletivo não manteve o mesmo ritmo de desenvolvimento. Observações nas comunidades mais simples demonstraram que o progresso industrial foi acompanhado por um profundo desgaste do sentimento espontâneo de cooperação. A cooperação humana não é o resultado das determinações legais ou da lógica organizacional, e tem causas mais profundas como revelou a Experiência de Hawthorne. Com base nessa experiência, Mayo passa a defender os seguintes pontos de vista: o trabalho é uma atividade

tipicamente grupal e o nível de produção é mais influenciado pelas normas do grupo do que pelos incentivos salariais e materiais de produção.

No site <http://www.ebah.com.br> diz que:

1. O operário não reage como indivíduo isolado, mas como membro de um grupo social. As mudanças tecnológicas tendem a romper os laços informais de camaradagem e de amizade no trabalho.
2. A tarefa básica da Administração é formar uma elite capaz de compreender e de comunicar, dotada de chefes democráticos, persuasivos e simpáticos a todo o pessoal.
3. A pessoa é motivada essencialmente pela necessidade de estar junto, de ser reconhecida, de receber adequada comunicação. A organização eficiente é incapaz de elevar a produtividade se as necessidades psicológicas do trabalhador não forem devidamente cobertas, localizadas e satisfeitas.
4. A civilização industrializada traz como consequência a desintegração dos grupos primários da sociedade, como a família, os grupos informais e a religião, enquanto a fábrica surgirá como uma nova unidade social que proporcionará um novo lar, um local de compreensão e de segurança emocional para os indivíduos.

Em concordância com CHIAVENATO (2011, p. 107):

QUADRO 1 - TEORIA CLÁSSICA X TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

259

Teoria Clássica	Teoria das Relações Humanas
<ul style="list-style-type: none"> - Trata a organização como máquina. - Enfatiza as tarefas ou a tecnologia. - Inspirada em sistemas de engenharia. <ul style="list-style-type: none"> - Autoridade centralizada. - Linhas claras de autoridade. - Especialização em competência técnica. <ul style="list-style-type: none"> - Acentuada divisão do trabalho. - Confiança nas regras e regulamentos. - Clara separação entre linha e staff. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trata a organização como grupo de pessoas. - Enfatiza as pessoas. - Inspirada em sistemas de psicologia. - Declaração de autoridade. - Autonomia do empregado. - Confiança e abertura. - Ênfase nas relações entre as pessoas. - Confiança nas pessoas. - Dinâmica grupal e interpessoal.

3 CONCLUSÃO

Após o conhecimento adquirido nesta pesquisa, através da leitura dos artigos “Sociologia das organizações, Introdução à teoria geral da administração, Administração: Teoria e Processo” identificou-se como um ponto importante para o surgimento das teorias

administrativas que cada teoria surge em decorrência das necessidades vividas naquele momento, ou seja, naquela época. A Teoria Clássica, por ser a primeira teoria, fez com que todas as outras a tivessem como ponto de partida, tanto para criticar pontos negativos quanto para acrescentar novas ideias. O fato é que ela foi a teoria que trouxe a possibilidade de os pensadores procurarem soluções para melhorar a época em que viviam.

Portanto, nenhuma teoria é contrária a outra, todas são o aprimoramento de uma mais antiga, adaptando-a à época, pois uma teoria completa a outra. Conclui-se, então, que as teorias clássicas foram debatidas, atualizadas e chegaram às novas teorias, trazendo a possibilidade para que evoluíssem, possibilitando uma gestão mais participativa, fazendo as atividades intelectuais e de comunicação interagirem, formando as organizações flexíveis. Unindo, de certa forma, a organização e os trabalhadores, o que nas teorias clássicas não era tão normal. Por fim, as práticas administrativas unem os pontos positivos de todas as antigas teorias para se adaptar aos problemas atuais e solucioná-los da melhor e mais rápida forma possível.

REFERÊNCIAS

260

CARAVANTES, Geraldo;KLOECKNER, Mônica; PANNON, Cláudio.
Administração: Teoria e processo. São Paulo: Atlas, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DIAS, Reinaldo. **Sociologia das organizações.** 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

TAFNER, Elisabeth Penzlien; SILVA, Everaldo da. **Metodologia do Trabalho Acadêmico.** Indaial: Ed. Grupo UNIASSELVI, 2008.

<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAkgMAF/teoria-geral-adm?part=7> /acesso em: 20/07/2021.

<http://www.estudoadministracao.com.br/ler/abordagem-humanistica-teoria-relacoes-humanas/> / acesso em: 20/07/2021.

<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/38084/abordagem-humanistica-da-administracao> // acesso em: 20/07/2021.