



Teoria das relações humanas

Professor: Alexsandro Andrade



Escola de Recursos Humanos

A abordagem humanista surgiu, em parte, porque a abordagem clássica não proporcionou suficiente eficiência de produção e harmonia no local de trabalho. Para a frustração dos administradores, as pessoas nem sempre seguiam os padrões de comportamento previstos ou esperados.

Esta escola demonstrou interesse particular com o lado humano da organização, trazendo importantes heranças para a moderna administração de pessoal. Motta e Vasconcelos (2005) destacam que, pouco a pouco, os estudos organizacionais foram mostrando que o ser humano não é totalmente controlável e previsível e que, portanto, há sempre um certo grau de incerteza associado à gestão de pessoas. **As pessoas não são máquinas e, portanto, nem sempre respondem da forma esperada.**

Escola de Recursos Humanos

Essa nova perspectiva administrativa visava entender como os **processos psicológicos e sociais interagem com a situação de trabalho para influenciar o desempenho.**

A figura 7, a seguir, demonstra graficamente as ênfases dadas em seus estudos pelos pensadores desta linha.

ÊNFASE NA ABORDAGEM DE RELAÇÕES HUMANAS



Figura 7: Ênfases na abordagem da Escola de Relações Humanas

Fonte: Elaborado pelo Autor/ Ilustração: Marcone Pereira

Experimento de Hawthorne.....



TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS-FOCO NAS PESSOAS

As três principais características desses modelos são:

- O ser humano não pode ser reduzido a um ser cujo comportamento é simples e mecânico.
- O homem é, ao mesmo tempo, guiado pelo sistema social e pelas demandas de ordem biológica.
- Todos os homens possuem necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio, e auto-realização.

A partir de então começa-se a pensar na participação dos funcionários na tomada de decisão e na disponibilização das informações acerca da empresa na qual eles trabalhavam.

Elton Mayo

Teoria das relações humanas

- Em 1924, Elton Mayo e uma equipe de pesquisadores deram início à pesquisa que viria a ser considerada fundamental para a compreensão das relações humanas no trabalho, conhecido como “experiência de Hawthorne”.
- Essa pesquisa deveria investigar a influência das condições físicas de trabalho na produtividade e na eficiência dos trabalhadores em uma das fábricas da empresa. Esse projeto de pesquisa, desenvolvido no período de 1927 a 1932, forneceu os dados mais interessantes e controversos da história da Administração.
- Para termos uma ideia, durante o primeiro estágio da pesquisa, foram feitos experimentos com a iluminação, em que o nível de luminosidade da fábrica era alterado para se avaliarem os efeitos desta mudança sobre o desempenho das pessoas

Elton Mayo

Teoria das relações humanas

- Como nada foi detectado, concluiu-se que os trabalhadores desempenhavam e reagiam diferentemente, porque os pesquisadores os estavam observando – o que foi chamado de efeito de Hawthorne –, pois isso significava que a direção da empresa estava mais interessada e preocupada com eles.
- A segunda fase ocorreu na Sala de Relés Elétricos, onde seis mulheres foram colocadas pelos pesquisadores para trabalhar em um local diferente do seu, em uma sala menor, com iluminação mais intensa, obtendo uma forma de pagamento diferenciada, com direito a ter pequenos intervalos de descanso e receber lanches nesses intervalos.
- Essas mulheres podiam, ainda, conversar e interagir durante o trabalho. Os pesquisadores perceberam que, nestas condições, tais trabalhadoras produziam mais, já que estavam trabalhando mais satisfeitas.

Elton Mayo

Teoria das relações humanas

- Na fase seguinte, os trabalhadores foram entrevistados, buscando-se obter suas opiniões e atitudes em relação às punições e formas de pagamento aplicadas pelos superiores. Nessa pesquisa, descobriu-se a existência da organização informal dentro da organização formal, que se manifestava por uma variedade de padrões de interação não formais criados pelos próprios trabalhadores.
- Já na quarta fase, os pesquisadores passaram a analisar a organização informal. Nestes termos, os pagamentos eram feitos de acordo com a produção do grupo, e não mais individualmente. Como resultado, observou-se que os trabalhadores tornaram-se mais solidários entre si, cooperando para que o grupo produzisse mais.



Sabendo um pouco mais

Diante desse cenário, os pesquisadores concluíram que a produtividade poderia ser mais intensamente afetada por fatores psicológicos e sociais do que por influências físicas.

IMPORTANTE!

- A partir de então, começa-se a pensar na participação dos funcionários na tomada de decisão e na disponibilização das informações acerca da empresa na qual eles trabalhavam. Foram sendo compreendidos aspectos ligados à afetividade humana e percebeu-se os limites no controle burocrático por parte das organizações como forma de regulamentação social.
- Um dos objetivos do movimento das relações humanas foi quebrar o excessivo controle hierárquico e encorajar a espontaneidade dos trabalhadores. Ainda prevalece, entretanto, a ideia de que o homem é um instrumento a ser usado pela organização.
- Assim, houve um interesse crescente em ajudar os administradores a lidar, de modo mais eficaz, com o “**lado humano**” de suas organizações. Vários teóricos tentaram reforçar a teoria clássica da organização com conceitos de sociologia e psicologia.

IMPORTANTE!

- Em consequência desses estudos, tais precursores lançaram a base da nova filosofia da administração, chamada relações humanas no trabalho. Contribuíram com a ideia de “homem social” em substituição ao homem econômico, motivado pela vontade de se relacionar com os outros, destacando, também, a importância das habilidades humanas para o novo estilo de administração, em oposição às habilidades técnicas.

IMPORTANTE!

- As principais contribuições dessa teoria concentraram-se no esforço pioneiro rumo à humanização das empresas: a ênfase na organização informal, nos grupos sociais, nas comunicações, na motivação, na liderança, nas abordagens participativas e, sobretudo, na preocupação com a satisfação no trabalho.
- Outro grande colaborador desta escola foi **Abraham Maslow**, que definiu em cinco os níveis de necessidades dos seres humanos e as representou por uma pirâmide que deixa clara a hierarquia destas necessidades, conforme mostra a Figura a seguir.

Maslow

Abraham Maslow foi um psicólogo comportamental norte-americano que ficou conhecido pela publicação da ***Hierarquia das Necessidades Humanas***, em 1943.



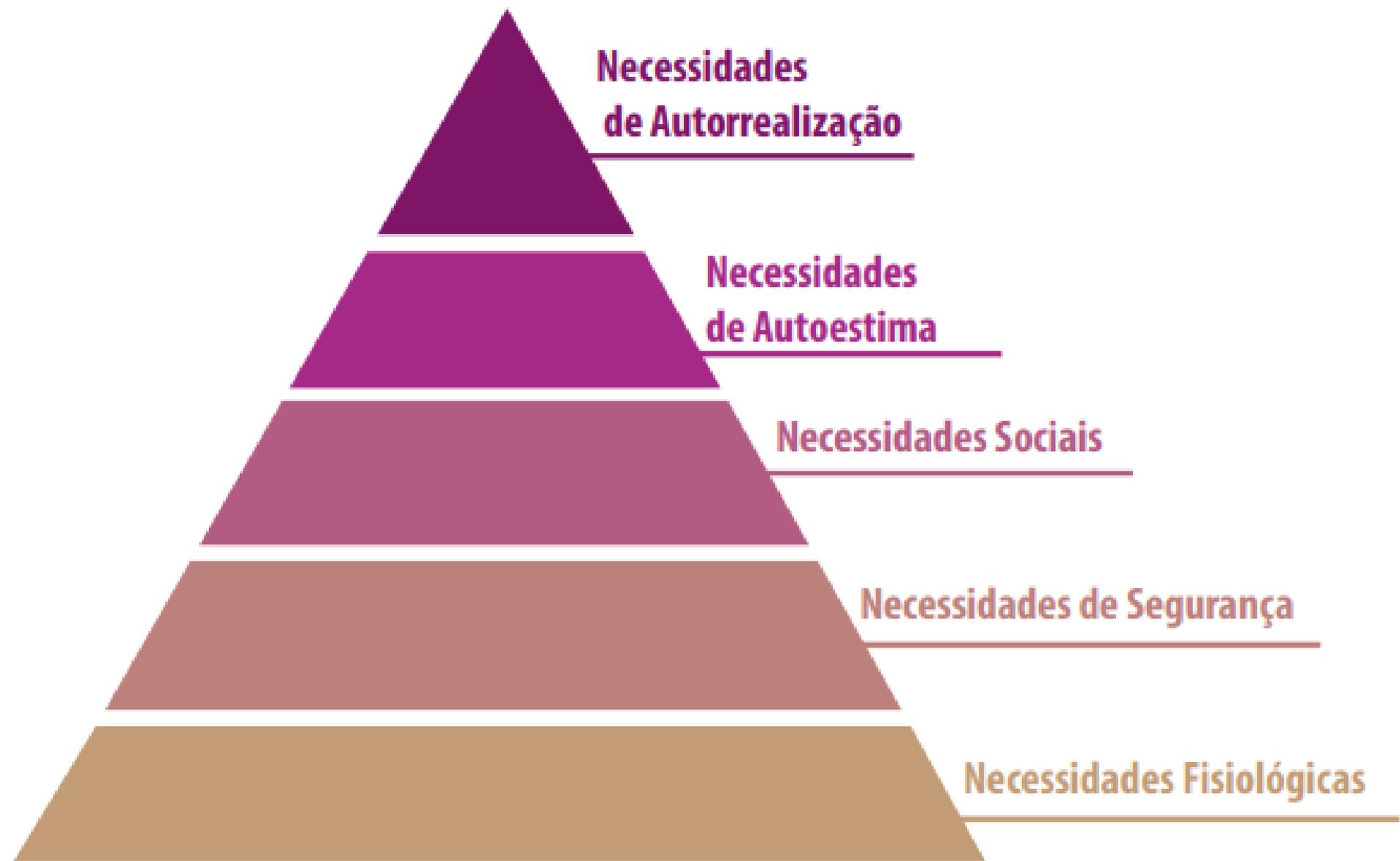


Figura 8: Hierarquia das necessidades de Maslow

Fonte: Adaptada de Lacombe e Heilborn (2006)

Abraham Maslow

Hierarquia das necessidades

- Segundo LACOMBE; HEILBORN, 2006, p 88, existe uma tendência, na maioria das pessoas, em procurar satisfazer primeiro as necessidades básicas, de nível inferior, e ir progredindo para cima da pirâmide até que satisfaçam as necessidades de nível superior, conforme se pode verificar:

Abraham Maslow

Hierarquia das necessidades

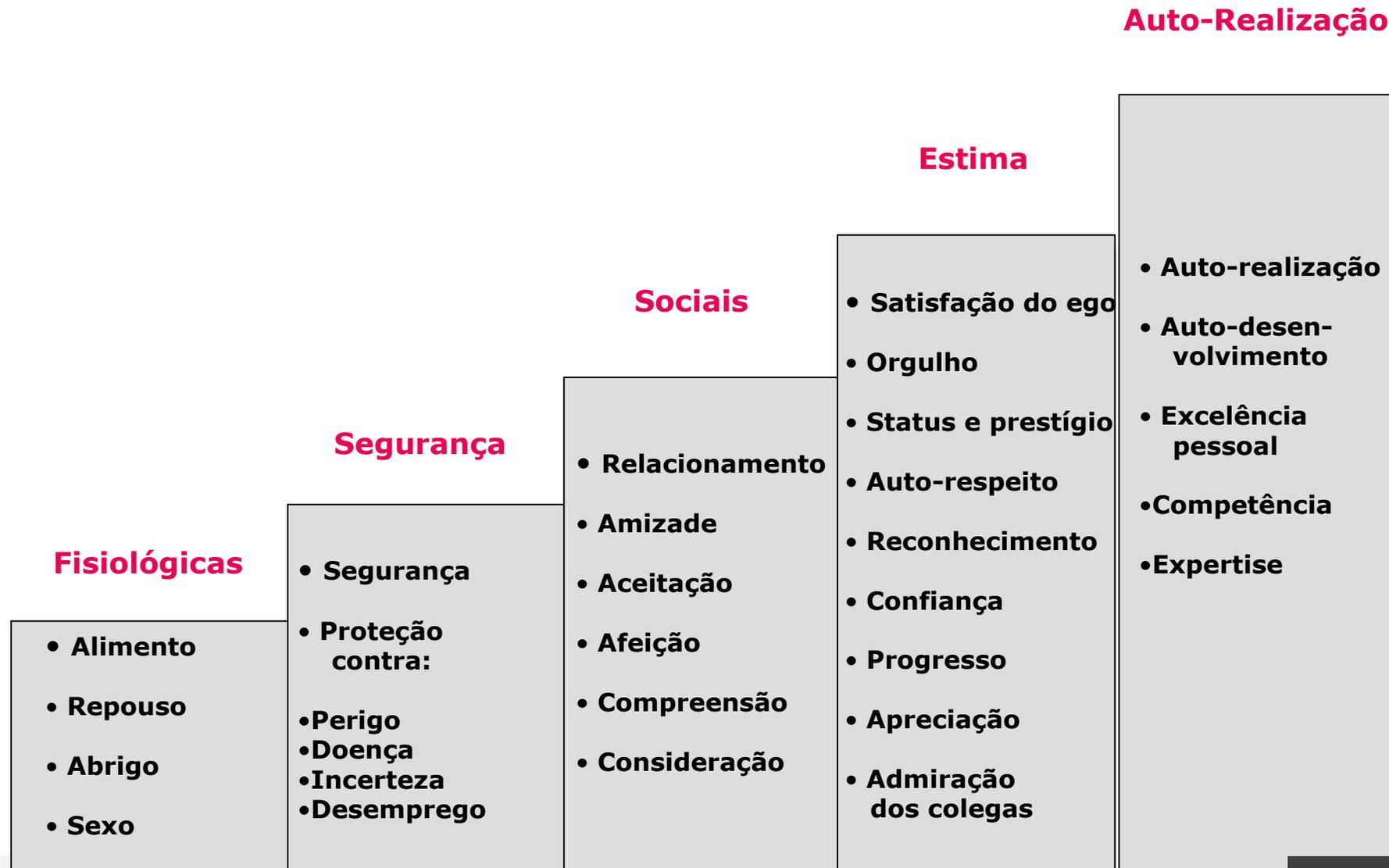
- **Necessidades fisiológicas:** são aquelas relacionadas a ter roupas, abrigo, alimentação, conforto físico, sexo, além de outras;
- **Necessidades de segurança:** satisfazem a garantia própria e da família, em ter planos de aposentadoria, pensão, plano de saúde, política salarial, higiene e segurança no trabalho;
- **Necessidades ditas sociais:** correspondem ao sentimento de associação, ou seja, dizem respeito à participação em grupos e a estar integrado com a família.

Abraham Maslow

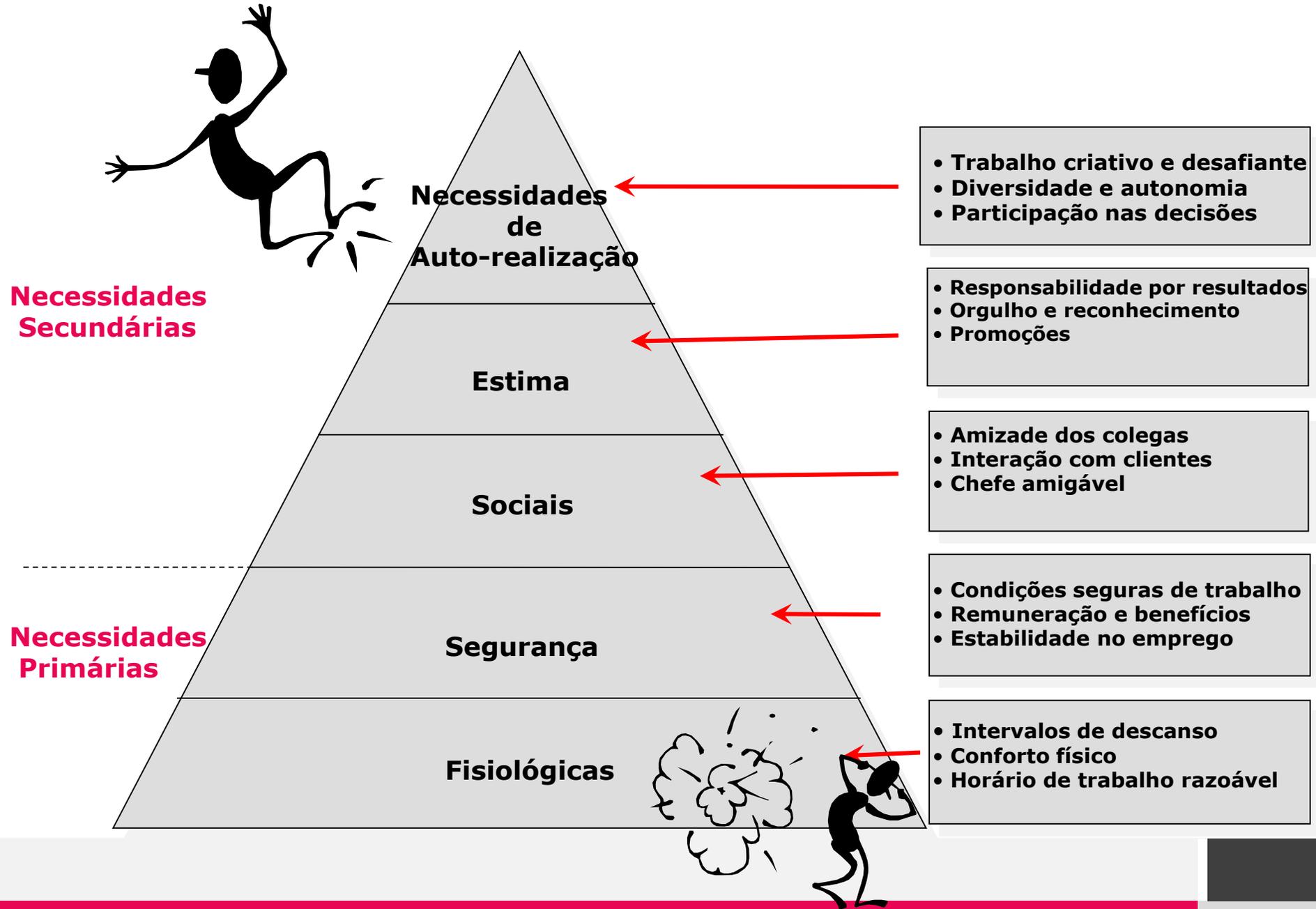
Hierarquia das necessidades

- **Necessidades de autoestima:** também denominada de status, dizem respeito ao desejo do indivíduo em demonstrar sua capacidade profissional e sua expectativa de receber recompensas sociais e profissionais.
- **Necessidades de autorrealização:** envolvem a preocupação com autoaprovação, ou seja, o desenvolvimento de trabalhos mais significativos e o desenvolvimento profissional.

Hierarquia de Necessidades – segundo Maslow



Hierarquia das Necessidades segundo Maslow



IMPORTANTE!

- Diante desse quadro, podemos afirmar que **a motivação para o trabalho e para o bom desempenho é interna e não externa**. Os administradores têm, portanto, um papel fundamental no que se refere à remoção de obstáculos e ao encorajamento de comportamentos que, ao mesmo tempo, satisfaçam às necessidades das pessoas e aos objetivos organizacionais.
- O trabalho de Maslow foi extremamente relevante para a ciência administrativa e, até hoje, vem sendo aplicado nas organizações, especialmente para a gestão de pessoas.

TEORIA COMPORTAMENTAL

A abordagem comportamental se desenvolveu por volta de 1950, nos Estados Unidos, trazendo novos conceitos e variáveis para a teoria administrativa.

- O homem passa a ser visto como um **animal dotado de necessidades** que vão além do objetivo apenas financeiro.
- Passa a ser visto também como **um animal dotado de sistema psíquico**, ou seja, possui a capacidade de organização de suas próprias percepções frente ao ambiente como um todo.
- O homem passa ser interpretado como **um ser passivo de aprender e mudar suas atitudes**.
- **Seu comportamento é orientado para objetivos, podendo cooperar com os outros indivíduos**, quando for importante para o alcance dos objetivos o esforço coletivo, ou ainda pode competir com os outros, quando ocorre uma disputa. (CHIAVENATO, 2003).

TEORIA COMPORTAMENTAL

Sua características são:

- A ênfase nas pessoas;
- Preocupação com o comportamento organizacional (processo de trabalho);
- Estudo do comportamento humano (motivação humana - teoria de [Maslow](#)).
- Seu ponto crítico é a relatividade: todos os indivíduos possuem as mesmas necessidades e estas são hierarquizadas.



Perguntas?