

Introdução à Administração

Unidade 05
A Abordagem Humanística da Administração





Humberto Arantes
humberto@humbertoarantes.com.br
www.humbertoarantes.com.br
@HumbertoArante1 62 9293 0587

Sonda-me, ó Deus, e conhece o meu coração; prova-me, e conhece os meus pensamentos.

1

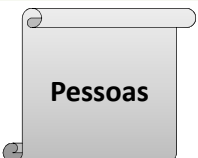
- ❑ **Desenvolvimento das ciências sociais – Psicologia – em particular a Psicologia do trabalho**
 - a. A *análise do trabalho e a adaptação do trabalhador ao trabalho.*
 - b. A *adaptação do trabalho ao trabalhador.*

Sonda-me, ó Deus, e conhece o meu coração; prova-me, e conhece os meus pensamentos.


4

- ❑ Com a Abordagem Humanística, a Teoria Administrativa passa por uma revolução conceitual:
 - ❖ A transferência da ênfase antes colocada na *tarefa* – pela Administração Científica
 - ❖ Na estrutura organizacional - pela Teoria Clássica.

Ênfase



Pessoas



Sonda-me, ó Deus, e conhece o meu coração; prova-me, e conhece os meus pensamentos.

2

- ❑ A abordagem humanística da Administração começou no segundo período de Taylor, mas apenas a partir de 1930 é que recebeu enorme aceitação nos Estados Unidos, devido às suas características democráticas. Sua divulgação fora dos Estados Unidos somente ocorreu bem depois do final da Segunda Guerra Mundial.

Sonda-me, ó Deus, e conhece o meu coração; prova-me, e conhece os meus pensamentos.

5

- ❑ **A Abordagem Humanística – prioridades**
 - Preocupação com as pessoas e os grupos sociais.
 - Os aspectos técnicos e formais para os aspectos psicológicos e sociológicos.
- ❑ A **Abordagem Humanística** ocorre com aparecimento da Teoria das Relações Humanas, nos Estados Unidos, a partir da década de 1930.

Sonda-me, ó Deus, e conhece o meu coração; prova-me, e conhece os meus pensamentos.

3

TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

Humanizando a Empresa

- As origens da Teoria das Relações Humanas.
 - A civilização industrializada e o homem.
 - Hawthorne e suas conclusões
 - O enfoque da psicologia/sociologia
 - A visão Humanista

Sonda-me, ó Deus, e conhece o meu coração; prova-me, e conhece os meus pensamentos.

6

As principais Origens da Teoria das Relações Humanas

1. Necessidade de se humanizar e democratizar a Administração. (USA)
2. O desenvolvimento das chamadas Ciências Humanas; Psicologia e Sociologia.

Sonda-me, ó Deus, e conhece o meu coração; prova-me, e conhece os meus pensamentos.

Humberto Arantes 7

HAWTHORNE – (Primeira fase)

- **Responsável: Mayo**
 - ❖ Objetivo: Produtividade e iluminação
 - ❖ Proposta: Conhecer o efeito da iluminação sobre o rendimento dos operários.(escolheram dois grupos de operários)
 - ❖ Local/data: 1927 a 1932. Bairro de Hawthorne – Western Electric Company (Equipamentos telefônicos).
 - ❖ Resultado: Não encontraram uma relação direta. Encontraram preponderância do fator psicológico sobre o fator fisiológico. A eficiência dos operários é afetada por condições psicológicas.

Sonda-me, ó Deus, e conhece o meu coração; prova-me, e conhece os meus pensamentos.

Humberto Arantes 10

As principais Origens da Teoria das Relações Humanas

3. *As ideias da filosofia pragmática de John Dewey e da Psicologia Dinâmica de Kurt Lewin*
 - ❑ Elton Mayo é o fundador da escola.
4. *As conclusões da Experiência de Hawthorne (1927 a 1932)*
 - ❑ Sob a direção de Elton Mayo

Sonda-me, ó Deus, e conhece o meu coração; prova-me, e conhece os meus pensamentos.

Humberto Arantes 8

HAWTHORNE – (Segunda fase)

- ❑ **Proposta:** Determinar o efeito de certas mudanças nas condições de trabalho, período de descanso, lanches, redução de trabalho.(seis moças)
- ❑ **Resultado:** As mudanças nos doze períodos da pesquisa não foram valorizadas, mas sim, a supervisão sem temor, a preocupação em melhorar, o envolvimento social. E que o grupo desenvolveu liderança e objetivos comuns.

Sonda-me, ó Deus, e conhece o meu coração; prova-me, e conhece os meus pensamentos.

Humberto Arantes 11

A Primeira Experiência – Filadélfia - USA

- **Responsável: Elton Mayo**
 - ❖ Objetivo: produtividade com melhoria na iluminação.
 - ❖ Local: Indústria Têxtil próxima a Filadélfia.
 - ❖ Problema: Baixa produção (250% de rotação do pessoal ao ano).
- **Proposta:**
 - ❖ Intervalo de descanso.
 - ❖ As paradas de máquinas ficou a critério dos operários.
 - ❖ Contratou uma enfermeira.
- **Resultado:** Surgiu espírito de grupo, a produção melhorou e rotação diminuiu.

Sonda-me, ó Deus, e conhece o meu coração; prova-me, e conhece os meus pensamentos.

Humberto Arantes 9

HAWTHORNE – (Segunda fase)

Conclusões:

- ❑ As moças gostavam de trabalhar na sala de provas porque era divertido e a supervisão branda, permitia trabalhar com liberdade;
- ❑ Havia ambiente amistoso e sem pressões, a conversa era permitida, o que aumentava a satisfação no trabalho;
- ❑ Não havia temor ao supervisor, era um orientador;
- ❑ Desenvolvimento social do grupo – tornaram-se uma equipe;
- ❑ O grupo desenvolveu objetivos comuns, como o de aumentar o ritmo de produção.

Sonda-me, ó Deus, e conhece o meu coração; prova-me, e conhece os meus pensamentos.

Humberto Arantes 12

HAWTHORNE – Terceira fase

Afastaram o interesse inicial de verificar as melhores condições físicas do trabalho e passaram a se fixar definitivamente no estudo das relações humanas no trabalho. (entrevistaram os operários)

- ❖ Supervisão constrangedora.
- ❖ A empresa não conhecia os funcionários.
- ❖ Descobriram a organização informal. (lealdade)

O programa de entrevista foi ampliado para uma Divisão de Pesquisas Industriais.

Sonda-me, ó Deus, e conhece o meu coração; prova-me, e conhece os meus pensamentos.

Humberto Arantes 13

HAWTHORNE – Conclusões

- e) **As relações humanas.**
 - A compreensão das relações humanas permite ao administrador melhores resultados de seus subordinados.
- f) **A importância do conteúdo do cargo.**
 - A especialização (proposta pela Teoria Clássica) não cria uma organização mais eficiente.
- g) **Ênfase nos aspectos emocionais.**
 - Os elementos emocionais não planejados e irracionais do comportamento humano merecem atenção especial.

Sonda-me, ó Deus, e conhece o meu coração; prova-me, e conhece os meus pensamentos.

Humberto Arantes 16

HAWTHORNE – Quarta fase

❑ Visou analisar a organização informal. (Grupo Experimental)

- ❖ Produção do Grupo.
- ❖ Permitiu o estudo das relações entre a organização informal dos empregados e a organização formal da fábrica.

A Experiência de Hawthorne foi suspensa em 1932 por motivos financeiros. Sua influência sobre a teoria administrativa foi fundamental, abalando os princípios básicos da Teoria Clássica então dominante.

Sonda-me, ó Deus, e conhece o meu coração; prova-me, e conhece os meus pensamentos.

Humberto Arantes 14

A Civilização Industrializada e o Homem

Os métodos de trabalho visam à *eficiência* e não à *cooperação*. A cooperação humana não é o resultado das determinações legais ou da lógica organizacional. Mayo defende os seguintes pontos de vista:

1. O trabalho é uma atividade tipicamente grupal.
2. O operário não reage como indivíduo isolado, mas como membro de um grupo social.
3. A tarefa básica da Administração é formar uma elite de administradores capaz de compreender as pessoas e de comunicar através de chefes democráticos, persuasivos e simpáticos.
4. Passamos de uma sociedade estável para uma sociedade adaptável, mas negligenciamos a habilidade social.

Sonda-me, ó Deus, e conhece o meu coração; prova-me, e conhece os meus pensamentos.

Humberto Arantes 17

HAWTHORNE – Conclusões

❑ **Conclusões:** A Experiência de Hawthorne proporcionou o delineamento dos princípios básicos da Escola das Relações Humanas.

- a) **O Nível de produção é resultante da integração social.**
 - É a capacidade social que determina o nível de competência e eficiência.
- b) **Comportamento social dos empregados.**
 - Os trabalhadores não reagem ou reagem isoladamente como indivíduos, mas como membros de grupos.
- c) **As recompensas e sanções sociais e o homem social.**
 - Os operários preferiram produzir menos – e ganhar menos – a pôr em risco suas relações amistosas com os colegas.
- d) **Grupos informais.**
 - A empresa passou a ser visualizada como uma organização social composta de grupos sociais informais.

Sonda-me, ó Deus, e conhece o meu coração; prova-me, e conhece os meus pensamentos.

Humberto Arantes 15

A Civilização Industrializada e o Homem

5. O ser humano é motivado pela necessidade de “estar junto”, de “ser reconhecido” e de receber adequada comunicação. (Mayo se contrapõe à afirmação de Taylor de que a motivação básica do empregado era salarial)
6. 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.
 - “O conflito é uma chaga social, a cooperação é o bem-estar social” Elton Mayo.

Sonda-me, ó Deus, e conhece o meu coração; prova-me, e conhece os meus pensamentos.

Humberto Arantes 18

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

Sonda-me, ó Deus, e conhece o meu coração; prova-me, e conhece os meus pensamentos.



- ### DECORRÊNCIAS DAS TEORIAS HUMANAS
- Dando importância aos Grupos*
- A influência da motivação humana.
 - A liderança.
 - A comunicação.
 - A organização informal.
 - A dinâmica de grupo.
 - A apreciação crítica da Teoria das Relações Humanas.
- Sonda-me, ó Deus, e conhece o meu coração; prova-me, e conhece os meus pensamentos.



- ### A Influência da Motivação Humana
- A Teoria das Relações Humanas trouxe uma nova linguagem:
- Motivação
 - Liderança
 - Comunicação
 - Organização Informal
 - Dinâmica de Grupo
- Os conceitos clássicos de:**
- Autoridade
 - Hierarquia
 - Racionalização do Trabalho
 - Departamentalização
 - Princípios Gerais da Administração
- Sonda-me, ó Deus, e conhece o meu coração; prova-me, e conhece os meus pensamentos.



TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

Nova concepção sobre a natureza do homem – o Homem Social

1. Os trabalhadores são criaturas sociais e complexas, dotadas de sentimentos, desejos e temores.
2. As pessoas são motivadas por necessidades humanas e alcançam suas satisfações por meio de grupo sociais com que interagem.
3. O comportamento dos grupos sociais é influenciado pelo estilo de supervisão e liderança.
4. As normas sociais do grupo funcionam como mecanismo reguladores do comportamento dos membros.

Sonda-me, ó Deus, e conhece o meu coração; prova-me, e conhece os meus pensamentos.

Humberto Arantes 25

KURT LEWIN (1890-1947)

Principal inspirador dos autores da Escola das Relações Humanas

- ❑ Psicólogo, professor das Universidades de Cornell, Harvard e Stanford
- ❑ Marcou a passagem das Relações Humanas para a Teoria Comportamental
- ❑ É o pai da “Dinâmica de Grupo” e da pesquisa ação
- ❑ Principais contribuições:
 - ❖ Teoria de campo
 - ❖ Pesquisa Ação
 - ❖ Dinâmica de grupo

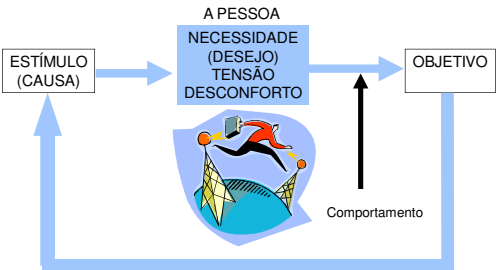


Sonda-me, ó Deus, e conhece o meu coração; prova-me, e conhece os meus pensamentos.

Humberto Arantes 28

MOTIVAÇÃO HUMANA

A motivação procura explicar por que as pessoas se comportam



Sonda-me, ó Deus, e conhece o meu coração; prova-me, e conhece os meus pensamentos.

Humberto Arantes 26

TEORIA DE CAMPO

O comportamento humano não depende somente do passado ou do futuro, mas do campo dinâmico atual e presente. O campo dinâmico é “o espaço de vida que contém a pessoa e o seu ambiente psicológico”

- ❑ Equação que explica o comportamento humano:
 - ❖ $C=f(P, M)$

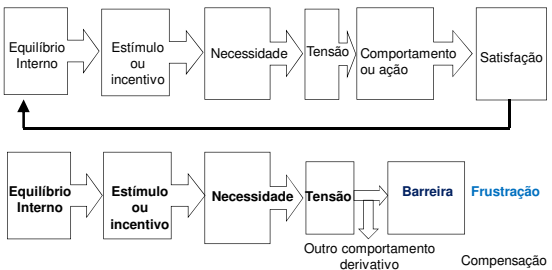
Comportamento	Função	Pessoas	Meio Ambiente
---------------	--------	---------	---------------

- ❑ O comportamento é derivado da totalidade de fatos coexistentes ao seu redor;
- ❑ Esses fatos têm caráter de um CAMPO DINÂMICO, no qual cada parte depende de uma interação-relação com as demais outras partes.

Sonda-me, ó Deus, e conhece o meu coração; prova-me, e conhece os meus pensamentos.

Humberto Arantes 29

CICLO MOTIVACIONAL



Sonda-me, ó Deus, e conhece o meu coração; prova-me, e conhece os meus pensamentos.

Humberto Arantes 27

PESQUISA - AÇÃO

- ❑ Para Lewin, toda necessidade cria um estado de tensão no indivíduo, uma pré-disposição à ação, sem nenhuma direção específica.
- ❑ Metodologia de investigação onde os participantes são ao mesmo tempo sujeitos e objetos da experiência, passando por diversos passos:
 - ❖ Planejamento
 - ❖ Ação
 - ❖ Observação
 - ❖ Reflexão

Sonda-me, ó Deus, e conhece o meu coração; prova-me, e conhece os meus pensamentos.

Humberto Arantes 30

DINÂMICA DE GRUPO

- ❑ Estudo dos fenômenos psicossociais ocorridos nos pequenos grupos de pessoas;
- ❑ Estudo das leis da natureza humana que regem os pequenos grupos de pessoas;
- ❑ Estudo dos métodos capazes de atuar na personalidade dos grupos e sobre organizações mais amplas;
- ❑ Estudo detalhado do comportamento dos líderes e dos participantes dos grupos.

Sonda-me, ó Deus, e conhece o meu coração; prova-me, e conhece os meus pensamentos.

Humberto Arantes 31

❑ A liderança é necessária em todas os tipos de organização humana. Ela é essencial em todas as funções administrativas: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

LIDERAR

❑ **Liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.**

LIDERANÇA

Sonda-me, ó Deus, e conhece o meu coração; prova-me, e conhece os meus pensamentos.

Humberto Arantes 34

A **Teoria das Relações Humanas** constatou a existência das necessidades humanas.

- ❑ O homem é considerado um animal dotado de necessidades que se alternam ou se sucedem conjuntamente ou isoladamente. Satisfeita uma necessidade, surge outra em seu lugar e, assim por diante, contínua e indefinidamente:
 1. **Necessidades fisiológicas**
 2. **Necessidades psicológicas**
 - a. Necessidade de segurança íntima
 - b. Necessidade de participação
 - c. Necessidade de autoconfiança
 - d. Necessidade de afeição
 3. **Necessidade de auto-realização**

Sonda-me, ó Deus, e conhece o meu coração; prova-me, e conhece os meus pensamentos.

Humberto Arantes 32

LIDERANÇA AUTOCRÁTICA

- ❑ **Atitudes do Líder**
 - ❖ Imposição
 - ❖ Punições
 - ❖ Decisões unilaterais
- ❑ **Os membros podem reagir com :**
 - ❖ Ações dependentes
 - ❖ Submissão
 - ❖ Agressividade
 - ❖ Hostilidade

Sonda-me, ó Deus, e conhece o meu coração; prova-me, e conhece os meus pensamentos.

Humberto Arantes 35

A LIDERANÇA

- ❑ A Teoria Clássica não se preocupou com a liderança e suas implicações
- ❑ A Teoria das Relações Humanas constatou influência da liderança sobre o comportamento das pessoas.

Sonda-me, ó Deus, e conhece o meu coração; prova-me, e conhece os meus pensamentos.

Humberto Arantes 33

LIDERANÇA LIVRE OU LAISSEZ-FAIRE

- ❑ **Atitudes do Líder:**
 - ❖ Ausência de atitudes
 - ❖ Pouco Controle
 - ❖ Não busca a produtividade
- ❑ **Os membros podem reagir com:**
 - ❖ Baixo rendimento
 - ❖ Desordem
 - ❖ Indisciplina
 - ❖ Desprezo pelo líder

Sonda-me, ó Deus, e conhece o meu coração; prova-me, e conhece os meus pensamentos.

Humberto Arantes 36

LIDERANÇA DEMOCRÁTICA

- ❑ **Atitudes do Líder :**
 - ❖ Estímulo ao grupo
 - ❖ Sugere e orienta
 - ❖ Usa o reforço positivo
 - ❖ Inspira confiança
- ❑ **Os membros podem reagir com**
 - ❖ Confiança, responsabilidade e cooperação
 - ❖ Maior produtividade
 - ❖ Comprometimento

Sonda-me, ó Deus, e conhece o meu coração; prova-me, e conhece os meus pensamentos.

Humberto Arantes 37

DECORRÊNCIAS DA TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

- ❑ Percebeu-se a influência da Liderança Formal e Informal sobre o comportamento das pessoas;
- ❑ Liderança é necessária em todos os tipos de organizações humanas, através dela o administrador conhece a natureza humana e conduz as pessoas
- ❑ Despontam três Teorias sobre Liderança:
 - ❖ TEORIAS DE TRAÇOS DE PERSONALIDADE
 - ❖ TEORIAS SOBRE ESTILOS DE LIDERANÇA
 - ❖ TEORIAS SITUACIONAIS DE LIDERANÇA

Sonda-me, ó Deus, e conhece o meu coração; prova-me, e conhece os meus pensamentos.

Humberto Arantes 40

LIDERANÇA SITUACIONAL

- ❑ Noção de transformação - mudança
- ❑ Compromisso com valores éticos
- ❑ Espírito empreendedor
- ❑ Liderança para resultados- missão/pessoas/processos
- ❑ Gera sinergia
- ❑ Valoriza o ser humano
- ❑ Atua com equilíbrio
- ❑ Avalia e respeita os diversos pontos de vista
- ❑ Aprende com a experiência
- ❑ Visão de futuro
- ❑ Valoriza a herança cultural
- ❑ Compromisso com o desenvolvimento das potencialidades
- ❑ Auto-motivação

Sonda-me, ó Deus, e conhece o meu coração; prova-me, e conhece os meus pensamentos.

Humberto Arantes 38

TEORIAS SOBRE LIDERANÇA

Teoria de Traços de personalidade	Estuda o que o líder é: baseia-se nas características marcantes de personalidade possuídas pela pessoa denominada líder
Teoria sobre Estilos de Liderança	Estuda o que o líder faz: baseia-se nas maneiras e estilos de comportamentos adotados pelo líder. Tipos: Autocrático, Democrático e Liberal.
Teorias Situacionais de Liderança	Explicam a Liderança dentro de um contexto mais amplo, não tão simplista e limitado.

Sonda-me, ó Deus, e conhece o meu coração; prova-me, e conhece os meus pensamentos.

Humberto Arantes 41

CLIMA ORGANIZACIONAL

- ❑ O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia seu comportamento.

Sonda-me, ó Deus, e conhece o meu coração; prova-me, e conhece os meus pensamentos.

Humberto Arantes 39

DECORRÊNCIAS DA TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

- ❑ **Estudo do Moral e do Clima Organizacional**
 - ❖ Moral extremamente relacionado com o Clima Organizacional.
 - ❖ Se necessidades das pessoas são satisfeitas pela organização, eleva-se o moral, se não satisfeitas, abaixamento do moral.
 - ❖ O clima organizacional é o ambiente psicológico e social que existe em uma organização capaz de condicionar o Comportamento de seus membros.
 - ❖ O moral elevado conduz a um clima receptivo, amigável, quente e o moral baixo quase sempre provoca um clima negativo, adverso, frio e desagradável.


Sonda-me, ó Deus, e conhece o meu coração; prova-me, e conhece os meus pensamentos.

Humberto Arantes 42

DECORRÊNCIAS DA TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

- ❑ Estudos sobre as **Comunicações** indica a importância da comunicação sobre os relacionamentos entre as pessoas e o seu desempenho.
- ❑ As origens e características da **Organização Informal** passam a ser profundamente pesquisadas.
- ❑ Estudo da **Dinâmica de Grupo**: soma de interesses do grupo que pode ser ativada através de estímulos e motivações, facilitando a harmonia e o relacionamento humano. O estudo dos grupos é importante para o administrador porque a organização é feita de pessoas e a maneira mais comum de executar um trabalho através de pessoas é dividi-las em “grupos de trabalhos”. Assim, os grupos formam todas as facetas da vida organizacional.


Sonda-me, ó Deus, e conhece o meu coração; prova-me, e conhece os meus pensamentos.

 Humberto Arantes 43

COMPARAÇÃO DAS TEORIAS

Teoria Clássica	Teoria das Relações Humanas
Organização como máquina	Organização como grupo de pessoas
Enfatiza tarefas ou estrutura	Enfatiza pessoas
Inspirada em sistemas de engenharia	Inspirada em sistemas de psicologia
Autoridade centralizada	Delegação de autoridade
Especialização e competência técnica	Confiança e abertura
Confiança nas regras e regulamentos	Confiança nos funcionários
Separação entre linha e staff	Dinâmica grupal e interpessoal


Sonda-me, ó Deus, e conhece o meu coração; prova-me, e conhece os meus pensamentos.

 Humberto Arantes 46

DECORRÊNCIAS DA TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

- ❑ O indivíduo passa a ser considerado como “*ser humano*” com aspectos sociais, com objetivos e inserção próprias, orientando sua vida por valores do grupo informal.
- ❑ Substituição do “homem econômico” exclusivamente motivado por incentivos materiais pelo “homem social” motivado por necessidades humanas e recompensas sociais e simbólicas.
- ❑ Acentuação dos elementos emocionais, não-planejados e irracionais do comportamento na organização.
- ❑ Indicada a importância da liderança, da comunicação e da participação emocional na organização.
- ❑ Dificuldades de participar e de se relacionar com o grupo provocam elevação de rotatividade, abaixando a moral e o desempenho.


Sonda-me, ó Deus, e conhece o meu coração; prova-me, e conhece os meus pensamentos.

 Humberto Arantes 44

CRÍTICA A TEORIAS DAS RELAÇÕES

- ❑ Oposição cerrada à Escola Clássica (fatores considerados decisivos e cruciais para uma escola mal foram citados pela outra)
- ❑ Inadequada visualização dos problemas das relações industriais: ao invés de atuar sobre as causas da alienação e dos conflitos, procurou tornar mais agradável para o trabalhador as atividades extra funcionais.
- ❑ “ O trabalho tornou-se um sacrifício compensado pela felicidade a ser gozada fora dele”
- ❑ Concepção romântica e ingênua do operário (nem sempre trabalhador feliz é produtivo)
- ❑ Limitação do Campo Experimental (ateu-se ao ambiente restrito das fábricas, deixando de verificar outros tipos de organizações)


Sonda-me, ó Deus, e conhece o meu coração; prova-me, e conhece os meus pensamentos.

 Humberto Arantes 47

DECORRÊNCIAS DA TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

- ❑ Formação de grupos informais considerada como uma forma de protesto contra a sociedade que tratava as pessoas como máquinas
- ❑ Trabalhadores vistos como membros efetivos de grupos sujeitos a influências dos grupos e de toda organização
- ❑ As normas sociais do grupo funcionam como reguladoras do comportamento dos membros. Os níveis de produção são controlados informalmente pelo grupo. Desse controle decorre sanções positivas (estímulos, aceitação social) e sanções negativas (gozações)
- ❑ Descartou-se o “choque” entre os objetivos das organizações (busca de lucro e eficiência) X os objetivos individuais dos operários (satisfação no trabalho)
- ❑ Tornou-se indispensável a harmonia entre as duas funções básicas da organização: função econômica (produzir bens e serviços para garantir o equilíbrio externo) e função social (distribuir satisfações entre os participantes para garantir o equilíbrio interno)

Sonda-me, ó Deus, e conhece o meu coração; prova-me, e conhece os meus pensamentos.

 Humberto Arantes 45



Humberto Arantes
humberto@humbertoarantes.com.br
www.humbertoarantes.com.br
 @HumbertoArante1 62 9293 0587

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à administração geral da administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado

 Humberto Arantes 48