

Teoria das Relações Humanas

Essa escola foi basicamente um movimento de oposição à desumanização do trabalho decorrentes dos rígidos métodos científicos da Teoria Clássica. O indivíduo deixa de ser visto como uma peça da máquina e passa a ser considerado como um todo, como ser humano.

A escola começou a enfatizar a importância da satisfação humana para a produtividade, Transferência da ênfase na tarefa e na estrutura para a ênfase nas pessoas e Visão da organização informal.

1 - Origens da Teoria das Relações Humanas:

Basicamente surgiu da necessidade de corrigir a forte tendência à desumanização do trabalho: *métodos rigorosos, mecânicos e precisos*.

Pesquisa de Hoxie (1911) → considerada como um dos principais alertas à autocracia do “Sistema Taylor”:

* realizada pelo Senado Americano, dirigida pelo Prof. Hoxie da Universidade de Chicago.

* objetivo: estudar as frequentes greves e tumultos de operários norte-americanos.

* resultado: mostrou os inconvenientes do “Sistema Taylor”.

Ainda:

- Necessidade de humanização e democratização da administração;
- Desenvolvimento das ciências humanas, principalmente a psicologia e a sociologia;
- Conclusões da Experiência de Hawthorne (na Western Electric Co.- 1924 a 1932).

Principal autor dessa teoria: ELTON MAYO (1880-1948):

- Nascido na Austrália, formado em antropologia e medicina, professor da Univ. de Harvard;
- Concentrou as suas pesquisas no estudo do relacionamento dos trabalhadores entre si, com atenção ao impacto da satisfação não-econômica na produtividade;
- Considerava que os avanços tecnológicos e industriais do século XIX não foram acompanhados por alterações correspondentes nos métodos de trabalho.

2 - Experiência de Hawthorne

Objetivo: detectar de que modo fatores ambientais influenciavam a produtividade dos trabalhadores.

A Experiência de Hawthorne se dividiu em quatro fases (realizadas de 1924 a 1932):

1ª - Os estudos da iluminação: objetivo → conhecer o efeito da iluminação sobre o rendimento;

2ª - Estudos na sala de montagem de relés: objetivo → verificar, sob condições monitoradas, quais os efeitos das pausas para descanso e da fadiga sobre a produtividade;

3ª - O programa de entrevistas: objetivo → entrevistar os empregados para saber as suas opiniões com respeito do trabalho, às condições de trabalho e à supervisão.

4ª - Sala de montagem de terminais: objetivo → estudar com maior intensidade o mecanismo de processos de pequenos grupos, analisando a organização informal.

A experiência de Hawthorne

Começou em 1927 na fábrica da *Western Electric* em Hawthorne na cidade de Chicago – EUA, sob coordenação de Elton Mayo.

Direções da abordagem humanística:

1 - Trata a organização como grupos de pessoas;

2- Enfatiza as pessoas;

3- Inspirada em sistemas de psicologia;

4- Delegação de autoridade;

5- Autonomia do empregado;

6- Confiança e abertura;

7- Ênfase nas relações entre as pessoas;

8- Dinâmica grupal e interpessoal.

O objetivo foi analisar a correlação entre iluminação e eficiência dos operários, medida por meio da produção e estendeu-se à fadiga, aos acidentes do trabalho e à rotatividade de pessoal (*turnover*) e ao efeito das condições do trabalho sobre a produtividade do pessoal.

Os pesquisadores descobriram nesta pesquisa que a natureza psicológica sobrepõe o fisiológico o que fez a experiência se prolongar até 1932.

1ª Fase:

- Dois grupos de operários faziam o mesmo trabalho em condições idênticas com as condições:

- Um grupo de observação que trabalhava sob intensidade de luz constante e outro, o grupo de controle tinha intensidade de luz variável. Com isso pretendia-se conhecer o efeito da iluminação sobre o rendimento dos operários.

- Os observadores não encontraram uma razão direta entre ambas as variáveis, mas verificaram, desapontados, a existência de uma variável difícil de ser isolada, denominada *fator psicológico*: os operários reagem à experiência de acordo com suas suposições pessoais, ou seja, eles *se julgavam na obrigação de produzir mais quando a intensidade de iluminação aumentava e, ao contrário, quando diminuía*. Comprovou-se a preponderância do fator psicológico sobre o fisiológico.

- Reconhecendo o fator psicológico apenas quanto a sua influência negativa, os pesquisadores tentaram eliminá-lo da experiência, por considerá-lo inoportuno.

2ª Fase:

Foram divididos dois grupos:

- O primeiro era o *grupo de observação ou experimental*:

- Equipes de cinco moças montavam relés e uma sexta pessoa fornecia as peças para abastecer o trabalho. Esse grupo possuía um supervisor e um observador que mantinha a cooperação entre as moças. Elas eram informadas a respeito dos resultados e as modificações eram antes submetidas a sua aprovação e ficavam na chamada sala de provas. Insistia-se para que trabalhassem dentro do normal e que ficassem à vontade no trabalho.

- O segundo *grupo foi o de controle* na mesma configuração só que tinha um plano de contador de peças que marcava a produção – *a produção foi o índice de comparação entre os dois grupos*. Esse grupo de controle tinha um supervisor que monitorava a produção e o trabalho era em condições constantes.

Mudanças implementadas e testadas no grupo de observação:

- Foi estabelecida a capacidade produtiva em condições normais de trabalho (2400 unidades semanais por força) que passou a ser comparada com os demais períodos.
- Este período durou cinco semanas. O grupo experimental foi isolado na sala de provas, mantendo-se as condições e os horários normais de trabalho e medindo-se o ritmo de produção. Serviu para verificar o efeito de mudança de local de trabalho.
- **Introdução das mudanças do trabalho:** intervalo de 5 minutos de descanso no período de manhã e outro à tarde. Verificou-se aumento na produção. Logo mais se aumentou o descanso para 10 minutos e verificou-se um novo aumento da produção.
- Introduziu-se três intervalos de cinco minutos de manhã e à tarde, mas a produção não aumentou e constatou-se através das moças quebra do ritmo de trabalho.
- Neste período voltou-se a dois intervalos de dez minutos, em cada período, servindo-se um lanche leve. A produção aumentou novamente.
- Introduziu-se depois as condições anteriores e o grupo experimental passou a trabalhar até às 16:30h. e houve um acentuado aumento da produção.

- Quando se testou o horário do grupo até as 16h o grupo experimental não reagiu e a produção ficou estacionada.
- Neste período o grupo voltou a sair às 17:00h e a produção aumentou bastante.
- Estabeleceu-se a semana de cinco dias, com sábado livre e produção continuou a subir.
- Depois voltou-se às mesmas condições do início, tirando-se todos os benefícios dados, com o assentimento das moças. Esse período (ultimo) decisivo, durou 12 semanas, inesperadamente a produção atingiu um índice jamais alcançado anteriormente (3000 unidades semanais por moça).

Conclusões:

- as moças gostavam de trabalhar na sala de provas porque era divertido e a supervisão branda (ao contrário supervisão da sala de controle rígido da sala de montagem comum) e permitia trabalhar com liberdade e menor ansiedade.

- havia um ambiente amistoso e sem pressões no qual a conversa era permitida, o que aumentava a satisfação no trabalho.

- não havia temor ao supervisor, pois esse funcionava como um orientador.

- houve um desenvolvimento social do grupo experimental. As moças faziam amizades entre si e tornaram-se uma equipe.

- o grupo desenvolveu objetivos comuns, como o de aumentar o ritmo da produção, embora fosse solicitado para que trabalhassem normalmente.

3ª Fase:

Preocupados com a diferença de atitudes entre as moças do grupo experimental e as do grupo de controle, os pesquisadores se afastaram do objetivo inicial de verificar as condições físicas de trabalho e passaram a se fixar no estudo das relações humanas no trabalho. Verificaram que, no grupo de controle, as moças consideravam humilhante a supervisão vigilante e constrangedora. Apesar de sua política pessoal aberta, a empresa pouco ou nada sabia acerca dos fatores determinantes das atitudes das operárias em relação à supervisão, aos equipamentos de trabalho e à própria organização.

Assim, em 1928, iniciou-se o Programa de Entrevistas com os empregados para conhecer suas atitudes e tratamento que recebiam, bem como ouvir sugestões a respeito dos supervisores. O programa foi bem recebido entre os operários e supervisores e os resultados se mostraram animadores. Em função disso, foi criada a Divisão de Pesquisa Industrial para ampliar o programa de entrevistas e entrevistar anualmente todos os empregados. Para uma empresa com mais de 40.000 empregados, o plano se revelou ambicioso. Entre 1928 e 1930 foram entrevistados cerca de *21.126 empregados*. Em 1931, adotou-se a técnica de entrevista não-diretiva, que permitia que os operários falassem livremente, sem que o entrevistador desviasse o assunto ou tentasse impor um roteiro prévio.

Nesta fase evidenciou-se também a chamada organização informal, onde os operários se mantêm unidos através de laços de lealdade. Quando o operário pretende também ser leal à empresa, essa lealdade dividida entre o grupo e a companhia traz conflito, tensão, inquietação e descontentamento. Para estudar esse fenômeno, os pesquisadores desenvolveram uma quarta fase da experiência.

4ª Fase:

- Foi escolhido um grupo experimental para trabalhar em uma sala especial com condições idênticas as do departamento. Um observador ficava dentro da sala e um entrevistador do lado de fora entrevistava o grupo. Essa experiência visava analisar a organização informal dos operários.

- O sistema de pagamento era baseado na produção do grupo, havendo um salário-hora com base em fatores e um salário mínimo horário, para o caso de interrupções na produção. Os salários só podiam

ser maiores se a produção total aumentasse. Assim que se familiarizou com o grupo experimental, o observador pôde constatar que os operários dentro da sala usavam artimanhas – logo que os operários montavam o que julgavam ser a sua produção normal, reduziam seu ritmo de trabalho. Os operários passaram a apresentar certa uniformidade de sentimentos de solidariedade grupal. O grupo desenvolveu métodos para assegurar suas atitudes, considerando delator o membro que prejudicasse algum companheiro e pressionando os mais rápidos para ‘estabilizarem’ sua produção por meio de punições simbólicas. Esta quarta fase 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 falta de recursos. Sua influência sobre a teoria administrativa foi fundamental, abalando os princípios básicos da Teoria Científica/Clássica então dominante.

As conclusões de Hawthorne somente tiveram um impacto decisivo e definitivo na teoria administrativa a partir da década de 50, com o aparecimento da Teoria Comportamental.

Conclusões da experiência de Hawthorne:

- a) **O nível de produção é resultante da integração social.**
- b) **Comportamento social dos empregados:** O comportamento do indivíduo é apoiado totalmente no grupo.
- c) **Recompensas e sanções sociais:** O comportamento dos trabalhadores está condicionado a normas e padrões sociais.
- d) **Grupos informais:** os grupos sociais definem regras, sanções sociais, objetivos, escala de valores sociais, crenças e expectativas.
- e) **Relações humanas:** cada pessoa possui uma personalidade própria e diferenciada que influi no comportamento e nas atitudes das outras com quem mantém contatos e é, por outro lado, igualmente influenciada pelas outras. As pessoas procuram ajustar-se às demais pessoas e grupos: querem ser compreendidas, aceitas e participar, no intuito de atender a seus interesses e aspirações pessoais.
- f) **Importância do conteúdo do cargo:** a especialização não é a mais eficiente divisão do trabalho. A especialização proposta pela Teoria Científica/clássica não cria a organização mais eficiente. Observaram que os operários trocavam de posição para variar e evitar a monotonia, contrariando a política da empresa. Essas trocas provocavam efeitos negativos da produção, mas elevavam o moral do grupo. Trabalhos simples e repetitivos tornam-se monótonos e maçantes afetando negativamente a atitude do trabalhador e reduzindo a sua satisfação e eficiência.
- g) **Ênfase nos aspectos emocionais:** os elementos emocionais não planejados e irracionais do comportamento humano merecem atenção especial da Teoria das Relações Humanas.

Outras visões gerais de Hawthorne:

- O nível de produção é determinado pela integração social e não pela capacidade física dos operários;
- O operário não reage como indivíduo isolado, mas como membro de um grupo social;
- A empresa passou a ser vista como um conjunto de grupos informais cuja estrutura nem sempre coincide com a organização formal;
- Os elementos emocionais e mesmo irracionais passam a merecer uma maior atenção;
- As pessoas são motivadas principalmente pela necessidade de reconhecimento, de aprovação social e de participação nas atividades dos grupos sociais (Conceito de Homem Social);

Conclusões apresentadas por Elton Mayo: (no livro: *The human problems of an industrial civilization*, publicado em 1933):

“Em essência, Mayo diz que o desempenho das pessoas depende muito menos dos métodos de trabalho, segundo a visão da administração científica, dos que dos fatores emocionais ou comportamentais. Destes, os mais poderosos são aqueles decorrentes da participação do trabalhador em grupos sociais. A fábrica deveria ser vista como um sistema social, não apenas econômico ou

industrial, para a melhor compreensão de seu funcionamento e de sua eficácia.” (MAXIMIANO, 2002, p.238)

Homem social → as recompensas e sanções sociais é que realmente definem o rendimento do trabalhador.

Com a experiência de Hawthorne, a organização industrial passou a considerar suas duas funções básicas: a função econômica e a função social. A Administração passou a utilizar novas palavras e a dar importância aos seus significados: motivação, liderança, comunicações, organização informal e dinâmica de grupo.



Funções básicas da organização segundo Roethlisberger & Dickson.
(Fonte : CHIAVENATO, 1983, p. 109).

Decorrências da Teoria das Relações Humanas:

A organização passa a ser considerada como um conjunto de seres humanos que carecem de motivação, incentivos e estímulos para produzirem. Houve também o surgimento de novas terminologias na linguagem da administração, fatores intangíveis e subjetivos:

Motivação: é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades. A compreensão da motivação do comportamento humano exige o conhecimento das necessidades humanas fundamentais.

Outras descobertas:

- O ser humano é motivado, não por estímulos salariais e econômicos, mas por recompensas sociais e simbólicas;
- O comportamento humano é derivado da totalidade de fatos coexistentes (Lewin);
- Esses fatos coexistentes têm o caráter de um campo dinâmico, no qual cada parte do campo depende de uma inter-relação com as demais partes (Lewin);
- Esse campo dinâmico é o espaço de vida que contém a pessoa e o seu ambiente psicológico.

Níveis de estágio de motivação:

Necessidades fisiológicas: Relacionadas a sobrevivência do indivíduo. *Nível mais baixo.*

Necessidades psicológicas: Relacionadas aos desejos do indivíduo. *Nível médio.*

- Necessidade de segurança íntima;

O HOMEM SOCIAL

- 1- Os trabalhadores são criaturas sociais complexas, dotados de sentimentos, desejos e temores;
- 2- As pessoas são motivadas por necessidades humanas e alcançam suas satisfações, por meio dos grupos 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 mecanismos reguladores do comportamento dos membros.



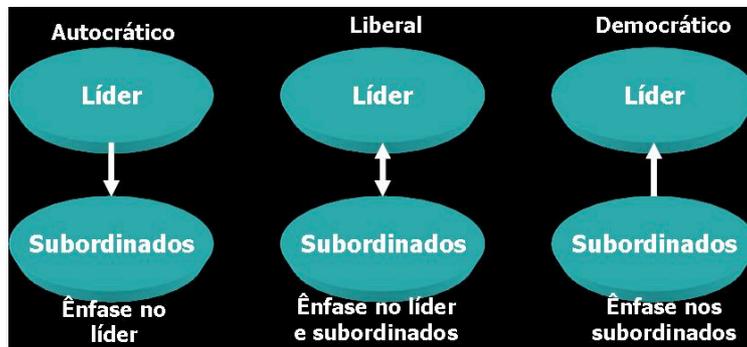
- Necessidade de participação;
- Necessidade de autoconfiança;
- Necessidade de afeição.

Necessidades de auto-realização: Relacionadas e decorrentes a educação e da cultura da pessoa. Nível mais elevado.

Necessidades ou motivos: são forças conscientes ou inconscientes que levam o indivíduo a um determinado comportamento. A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades (Fisiológicas; Psicológicas e de Auto-realização).

Liderança: conduzir as pessoas rumo ao objetivo, utilizando a comunicação e as questões motivacionais. O administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é liderar.

Estilos de liderança:



Estilos de liderança:

- Liderança autocrática => o líder define e impõe. O líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo.
- Liderança democrática => o grupo é quem decide. O líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas.
- Liderança liberal ou laissez-faire => consenso grupal, sem ou com um mínimo de participação do líder. O líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o completamente à vontade e sem controle algum.

Descobertas:

- **A Teoria das Relações Humanas constatou a influência da liderança sobre o comportamento das pessoas;**
- **A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos;**
- **A liderança pode ser visualizada sob diferentes ângulos:**
 - Como um fenômeno de influência pessoal;
 - Decorrente do relacionamento entre as pessoas (poder, autoridade, respeito e admiração);
 - Como um processo de redução da incerteza de um grupo;
 - Decorrente da segurança do líder, planejador e orientador de situações;
 - Como uma relação funcional entre líder e subordinados;
 - Decorrente da situação e estrutura organizacional;
 - Como um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação;
 - Decorrente de uma situação específica. Abordagem situacional.

Comunicação: é oferecer a informação e a compreensão necessárias para a realização das tarefas, visando à obtenção da cooperação e motivação. Os subordinados devem receber continuamente dos superiores um fluxo de comunicações capaz de suprir-lhes as necessidades. Por outro lado, os

superiores devem receber dos subordinados um fluxo de comunicações capaz de lhes oferecer uma idéia adequada do que está acontecendo.

Organização formal e organização informal:

ORGANIZAÇÃO FORMAL → a empresa com os seus cargos, tarefas, hierarquia, relações funcionais e departamentos.

ORGANIZAÇÃO INFORMAL → origina-se da necessidade dos indivíduos de conviverem com outros seres humanos, o que ocorre naturalmente, através de identificação de interesses entre os participantes.

Dinâmica de Grupo: Os processos grupais e os hábitos sociais não são estáticos; ao contrário, são processos vivos e dinâmicos decorrentes de uma constelação de forças causais. Como a mudança ou a resistência à mudança são grandemente influenciadas pela natureza dos grupos aos quais a pessoa pertence, as tentativas de mudança devem necessariamente considerar a dinâmica de grupo.

Fundada por Kurt Lewin, a *Escola da Dinâmica de Grupo* desenvolveu uma proposição de que o comportamento, as atitudes, as crenças e os valores do indivíduo baseiam-se firmemente nos grupos aos quais pertence.

A Teoria de Campo de Kurt Lewin (1935) → o comportamento de uma pessoa não depende somente de suas experiências passadas ou do futuro, mas também do campo dinâmico: “*o espaço de vida que contém a pessoa é o seu ambiente psicológico*”.

3 Teorias Transitivas

A terminologia “Teorias Transitivas” refere-se a um conjunto de autores que apresentaram contribuições significativas do pensamento administrativo, representando uma transição entre a as escolas Científica e Clássica (Taylor e Fayol) e a escola das Relações Humanas (Elton G. Mayo).

MARY PARKER FOLLETT (1868-1933)

Abordagem psicológica da administração: abordagem dos problemas administrativos, baseada nos seres humanos e nas suas ações, reações e interações psicológicas;

Para Follett o objetivo da ação administrativa é conseguir a integração das pessoas e a coordenação das suas atividades;

Para Follett um conflito resulta da divergência de opiniões ou interesses entre pessoas ou instituições, sendo uma ocorrência na maioria das vezes inevitável.

Lei da Situação

CHESTER IRVING BARNARD (1886-1961)

Obra mais importante: “As funções do executivo” (1938): aborda sobre a relação indivíduo-organização; Afirma que as pessoas têm motivações individuais e cooperam com os outros para atingir certos propósitos;

Afirma que o indivíduo só contribui para a organização se seu ideal estiver de acordo com o dela;

Definiu pela primeira vez a organização como um sistema aberto, mostrando como diversos subsistemas conviviam no ambiente organizacional;

Introduziu o conceito de cooperação entre os membros de uma organização como condição para que ela atinja a sua finalidade => necessidade de comunicação efetiva; disposição para cooperar e propósito comum.

Referências:

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 7ª Ed. São Paulo: Campus, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Questões:

Q1) Explique como a TRH contribuiu para a evolução do pensamento administrativo, enfocando o surgimento da Teoria comportamental e posteriormente, a Administração de recursos humanos – ARH.

Q2) Explique com um exemplo prático, como age uma organização informal.

Q3) Explique o modelo de Roethlisberger & Dickson para a gestão.

Q4) Descreva resumidamente as principais decorrências da TRH.

Q5) A partir de 1939 a Teoria das Relações Humanas passou a dominar quase que inteiramente a teoria administrativa por cerca de mais de uma década e foi: (Cap 5)

- a) Em muitos aspectos diametralmente oposta a Teoria Clássica.
- b) Em muitos aspectos uma repetição da Administração Científica.
- c) Em nenhum aspecto oposta a administração científica.
- d) Uma abordagem que em todos os aspectos opôs a Administração Científica
- e) Nenhuma das alternativas

Q6) A experiência de Hawthorne visava verificar, inicialmente: (Cap 5)

- a) A correlação existente entre iluminação e produtividade
- b) O porquê do descontentamento dos empregados.
- c) A correlação existente entre remuneração e produtividade.
- d) A correlação existente entre o trabalho especializado nas linhas de montagem e o aumento da produtividade.
- e) Nenhuma das alternativas.

Q7) A experiência da Hawthorne: (Cap 5)

- a) Foi iniciada e desenvolvida por G. W. Hawthorne na Universidade de Harvard.
- b) Foi iniciada e desenvolvida por Frederick Winslow Taylor.
- c) Foi a origem fundamental da Teoria Clássica da Administração.
- d) Veio demonstrar a fragilidade dos pressupostos da Teoria das Relações Humanas.
- e) Nenhuma das alternativas

Q8) Para Elton Mayo, a civilização industrializada promove: (Cap.5)

- a) O bem-estar psicológico e social do homem.
- b) A cooperação social entre os grupos sociais
- c) A desintegração dos grupos primários da sociedade, como família e a religião.
- d) A integração dos grupos secundários da sociedade, como os grupos secundários da sociedade, como os grupos informais.
- e) Nenhuma das alternativas

Q9) A Teoria das Relações Humanas também desenvolveu uma teoria sobre motivação dos empregados. Segundo ela, o homem é incentivado por recompensas: (Cap. 5)

- a) Salariais e materiais
- b) Financeiras e simbólicas.
- c) Sociais e simbólicas
- d) Salariais e sociais
- e) Nenhuma das alternativas

Q10) A Teoria das Relações Humanas enfatiza exageradamente: (Cap. 5)

- a) Organização formal e informal da empresa
- b) Organização informal da empresa
- c) Organização formal da empresa
- d) Estrutura física e humana da empresa
- e) Nenhuma das alternativas