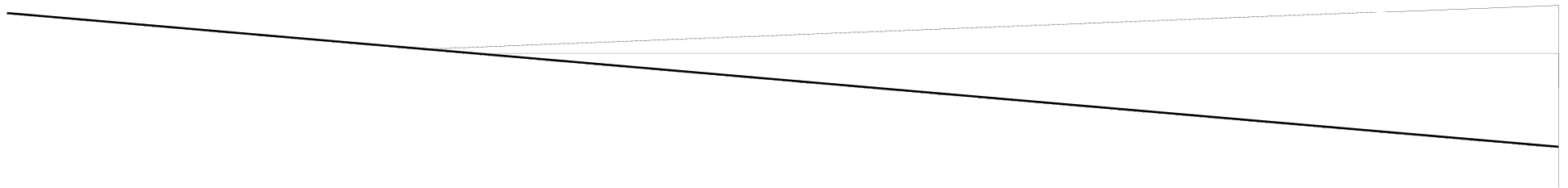


# **Escola das relações humanas**



# A escola das relações humanas

- ▶ Utiliza-se a designação “Relações Humanas” porque:
  - existia uma certa preocupação humanista
  - põem o ênfase no relacionamento recíproco dos elementos de um conjunto (grupos).
- ▶ Movimento influenciado pelos estudos de psicologia industrial, que se fizeram na GB e nos EUA, em que se estudou a fadiga industrial, a monotonia das actividades produtivas (a repetição cíclica de gestos de alta frequência) e do ambiente em que essas actividades eram desenvolvidas (como atmosfera, temperatura, humidade, iluminação etc.).

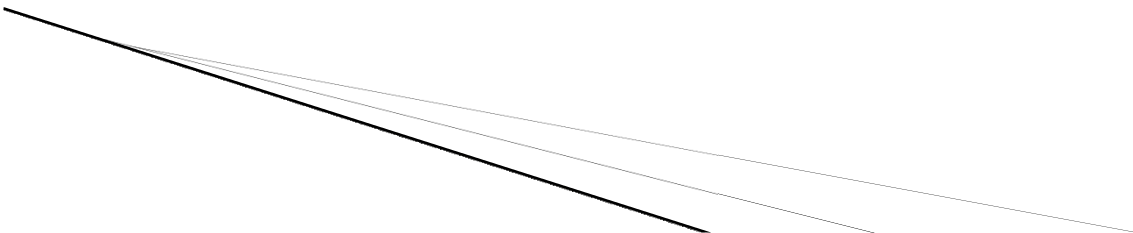
- ▶ A escola das relações humanas vai de facto nascer a partir das experiências conduzidas por **Elton Mayo** e a sua equipa, na Western Electric Company, em **Hawthorne** – Chicago, uma companhia que produzia material telefónico.
- ▶ Existia um “problema” nesse estabelecimento:
- ▶ Apesar de se verificarem condições materiais e vantagens sociais elevadas (como salários superiores à média, restaurante, enfermaria etc.) e apesar de os trabalhadores não manifestarem descontentamento, havia problemas de absentismo, travagem de produção e má qualidade.
- ▶ Estes factos levaram a que a direcção procurasse fazer um esforço de melhoria das condições de trabalho, promovendo então várias experiências

# AS EXPERIÊNCIAS DE HAWTHORNE

## ▶ As experiências da iluminação

- ▶ 1ª fase - tentaram verificar quais os **efeitos da iluminação na produtividade.**
- ▶ Organizaram-se dois grupos, o de **observação** (ou **experimental**) onde se fazia variar (aumentar) a luminosidade e um grupo de **controle**, onde a iluminação não aumentava. Ambos os grupos sabiam que estavam a ser observados.
- ▶ a produção do grupo experimental **aumentava** à medida que a luminosidade melhorava (como era suposto)
- ▶ a produtividade do grupo de controle **aumentava também** (o que era inesperado)

- ▶ Foi **diminuída a iluminação** do grupo experimental,
- ▶ a **produtividade continuou a aumentar** nos dois grupos, só quando o grupo ficou com luz insuficiente é que a produtividade diminuiu.
- ▶ **Conclusão:** existia outra variável para além da iluminação e das condições de trabalho que influenciava a produtividade.



- ▶ **A experiência da sala de teste:**
- ▶ Ao longo de várias semanas foram modificados uma série de factores que eram considerados importantes pelos próprios operários, como o sistema de remuneração, as pausas durante o trabalho e os horários
- ▶ Aqui foi formado um grupo de operárias que voluntariamente se submeteram à experiência. Esta consistia em trabalharem num local à parte das outras, o “test room”, trabalhavam de forma autónoma
- ▶ Continuava a existir um grupo de controlo que a trabalhava nas condições normais

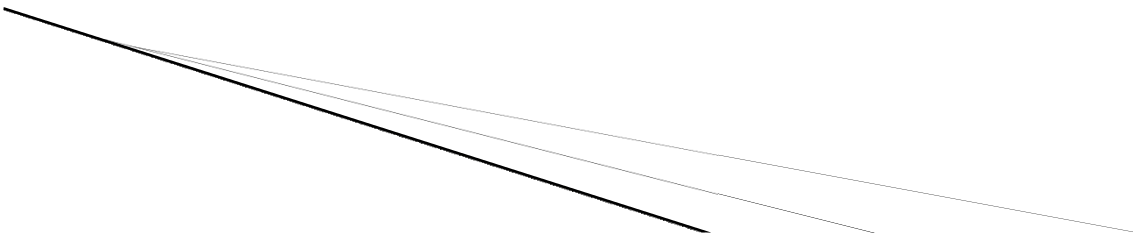
- ▶ Durante o período de experiência (vários meses) de cada vez que se fazia uma modificação (para melhor ou pior) a produtividade aumentava, ou no pior dos casos estagnava/ baixava ligeiramente.
- ▶ **Conclusão:** as melhorias mesmo sendo as reivindicadas pelos trabalhadores, dizendo respeito às condições de trabalho e às condições sociais, não levavam só por si aos aumentos de produtividade.

► **Explicações:**

- o facto de as pessoas reagirem positivamente ao facto de se ocuparem delas para melhorar a sua situação, especialmente no caso dos grupos mais “desprotegidos” na empresa, e que ficou conhecido como o **“efeito Hawthorne”**.
- a importância da vida do grupo e a sua influência sobre o comportamento dos seus membros, (por exemplo os membros do grupo do “test room” mantinham um nível de produção semelhante).



- ▶ **Conclusão:** a “**variável oculta**” eram as **relações interpessoais**, que se estabeleciam entre as operárias e que se fortaleceram com o tempo, assim como com o supervisor que lhes dava apoio.
- ▶ A explicação dos aumentos de produtividade residia neste facto e não nas variáveis respeitantes ao ambiente de trabalho ou mesmo à remuneração.



- ▶ Seguiu-se ainda uma fase “clínica” de entrevistas (>20 mil).
- ▶ Permitiu concluir que os problemas na fábrica não se prendiam exclusivamente com a supervisão ou condições de trabalho, mas com variáveis de carácter social e grupal
- ▶ As entrevistas mostraram a existência de uma organização informal:
  - Os operários trabalhando em grupo criam as suas normas e valores
  - Estabelecem regras e definem as atitudes que determinam a coesão do grupo, os ritmos de trabalho, e as sanções que implicam a inclusão ou exclusão dos membros do grupo

- ▶ A organização prescreve as normas formais e a autoridade formal, mas não impede as relações informais dentro dos grupos e entre eles, nem que a autoridade legítima provenha de líderes informais

- ▶ Numa 3ª fase (“antropológica”) foi constituído um novo grupo de trabalho, que trabalhava à parte dos outros, com observadores a registar o seu comportamento e produtividade
- ▶ Foi instituído um sistema de pagamento baseado na produção do grupo, em simultâneo com um salário à hora – o salário à hora só aumentava quando a produtividade do trabalho de grupo aumentava

- ▶ A partir do momento em que o grupo atingia um nível de produção compatível com o sistema salarial proposto o ritmo e o esforço dos operários diminuían
- ▶ O grupo evoluiu para um tipo de interacção social presidida por objectivos comuns e inter-conhecimento; passou a partilhar os mesmos sentimentos e a defender as mesmas atitudes; passaram a ter normas e regras comuns, e quem quebrasse as regras era sancionado pelo grupo; as regras informais sobrepunham-se às regras formais da organização

## **Contribuições Da Escola Das Relações Humanas:**

- ▶ As organizações são fundamentalmente um sistema social
- ▶ existe um desejo por parte dos operários de procurar algo a que possam ter sentimentos de pertença, de ver o sentido do seu trabalho e sentir a importância do que fazem.
- ▶ o papel dos grupos informais no meio operário - a importância dos líderes espontâneos, da dinâmica dos grupos e entre os grupos, e a sua importância na satisfação e na produtividade.

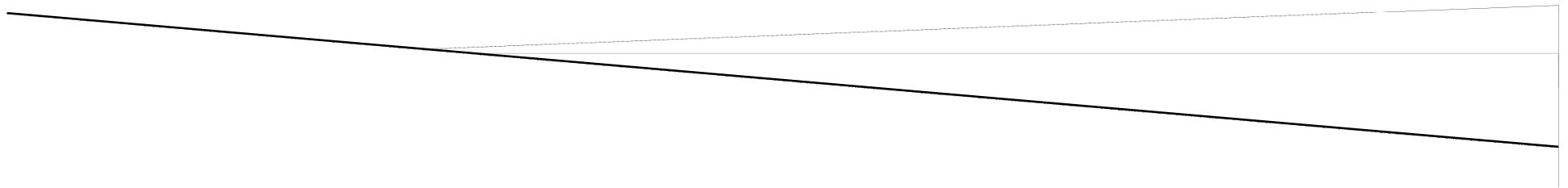
- ▶ interdependência dos factores - a função da empresa é não só produzir os seus produtos e “distribuir satisfação”, mas existe ainda uma interdependência entre factores técnicos e humanos, já que quando há alterações no sistema técnico isso provoca reacções por parte do factor humano.
- ▶ é através desta interdependência que se consegue o máximo de eficiência e equilíbrio
- ▶ as abordagens racionalizadoras da organização formal esqueciam uma outra realidade igualmente essencial – a organização informal. A primeira trabalhava numa óptica de custos e eficiência e a segunda lidava com os sentimentos, afectos, sistemas de ideias e crenças.

- ▶ nasce o conceito de “**homem social**”, que deseja não só melhorar a sua situação económica, mas também ser reconhecido, respeitado, deseja pertencer e identificar-se com um grupo mais vasto e contribuir para ele.
- ▶ novos conceitos:
  - **clima da organização** (estado da organização e das relações informais numa empresa num dado momento)
  - **moral** (relação entre a satisfação do trabalho – que incluía sentimentos e percepções – e o seu rendimento)
  - novas problemáticas, como o estudo dos pequenos grupos e da dinâmica de grupos, a liderança, a comunicação na empresa, a resistência à mudança, etc.



- ▶ As estruturas informais dos grupos são imprescindíveis e insubstituíveis nas organizações, porque funcionam como meios de socialização e cooperação do factor humano nos grupos e organizações

# Organização enquanto sistema



# Organização como sistema

- ▶ O pressuposto base é que existem sistemas abertos e sistemas fechados, em relação ao meio ambiente.
- ▶ Os sistemas fechados estão isolados do seu meio ambiente (ex. mecanismos simples)
- ▶ Os sistemas abertos estão sujeitos à influência do meio ambiente, e só podem evoluir através da adaptação às mudanças desse meio

- ▶ As empresas ou organizações são um campo privilegiado para aplicação deste modelo de análise, um exemplo evidente de sistema aberto: pelas trocas que mantêm com o exterior (onde adquirem o necessário à laboração) a tecnologia, a mão de obra, e onde naturalmente vendem os seus produtos e/ou serviços.
- ▶ Existe interdependência entre as partes do sistema, as mudanças numa das partes vai afectar as outras (ex. a qualidade da matéria-prima afecta a qualidade do produto, a conjuntura económica afecta a venda dos produtos e a quantidade de matéria-prima comprada...)

- ▶ Um sistema é um todo, temos de ter em conta o seu funcionamento global, o “mau” funcionamento de uma parte afecta o desempenho global.
- ▶ Outra característica dos sistemas é a sinergia, que significa que o esforço conjunto de dois ou mais órgãos leva a um resultado final superior do que seria alcançado pelo esforço de cada órgão por si – o todo organizacional é maior que a soma das suas partes

- ▶ As organizações são sistemas dentro de sistemas; os indivíduos que estão inseridos em grupos e os grupos que compõem a organização são sub-sistemas da organização.
- ▶ As organizações por sua vez fazem parte da sociedade, que se insere numa sociedade global

- ▶ De acordo com Katz e Kahn as organizações devem ser compreendidas como um sistema social, portanto um sistema aberto, com características específicas:
- ▶ Funciona na base do ciclo – *inputs*, transformação, *outputs* e retroacção, em relação estreita com o ambiente circundante em que se integra;
- ▶ Constitui ciclos de eventos sociais e não apenas de realidades físicas;
- ▶ Gera entropia negativa, capaz de contrariar a entropia positiva que destruiria o sistema;

- ▶ Homeostasia – procura trocas que garantam o equilíbrio do sistema;
- ▶ Diferenciação – de papéis e estruturas;
- ▶ Equifinalidade – pode alcançar o seus fins de várias formas (o mesmo estado final através de vários caminhos);
- ▶ Fronteiras – entre a organização e o ambiente.



# Características dos sistemas abertos aplicadas às organizações

- ▶ Importação de energia - Entradas de energia sob forma de produtos, matéria-primas, serviços e informações;
- ▶ Transformação – dos inputs em novos produtos/ serviços, formação, normas sociais etc.
- ▶ Outputs - saídas de produtos e serviços após transformação interna
- ▶ Sistemas como ciclos de eventos – todos os sistemas funcionam em ciclos recorrentes de inputs-transformação – outputs, através da transacção com o meio ambiente externo;

- ▶ Entropia negativa – como importa energia do ambiente usa-a como entropia negativa para inverter e tendência para a desorganização e desintegração, readquirindo o equilíbrio estrutural e funcional;
- ▶ Input de informação, feedback negativo e processo de codificação- existem inputs de informação que permitem a adaptação do sistema, nomeadamente o feedback negativo, que permite a correcção do seu funcionamento e adaptação ao meio. O sistema selecciona os inputs e estes passam por um processo de codificação, para que a informação possa ser integrada no sistema;

- ▶ Estado firme e homeostasia dinâmica- equilíbrio dinâmico do sistema através da auto-regulação, o estado firme corresponde a trocas de importação e exportação de energia da mesma importância;
- ▶ Diferenciação de funções – diferenciação de funções e papéis, maior especialização e hierarquização;
- ▶ Equifinalidade – o sistema aberto pode alcançar o mesmo estado final utilizando percursos variados, e partindo de condições iniciais diferenciadas, as organizações podem assim adaptar-se e funcionar de forma diferente para a obtenção dos mesmos resultados.

# A organização como um conjunto de subsistemas:

- ▶ Sub-sistema técnico ou de produção (transformação dos inputs em produtos / serviços)
- ▶ Sub-sistemas de apoio (procura dos recursos materiais e distribuição dos produtos da organização)
- ▶ Sub-sistemas de manutenção (que asseguram o funcionamento dos sub-sistemas de produção, recrutamento, treino, recompensa e punição)
- ▶ Sub-sistema adaptativo (detectando mudanças para adaptação da organização)
- ▶ Sub-sistema de gestão (coordenação dos outros sub-sistemas)

# Abordagem sociotécnica

- ▶ Dois pressupostos básicos:
  - Considera as organizações como sistemas abertos compostos por dois subsistemas fundamentais: o subsistema técnico e o subsistema social
  - Utiliza métodos de investigação baseados na pesquisa-ação para intervir nas organizações
  
- ▶ O subsistema tecnológico é determinado pelas exigências típicas das tarefas que são executadas em cada organização, em termos de competências, conhecimentos exigidos pelo tipo de equipamento, e características das matérias-primas e das instalações

- ▶ O sub-sistema social é constituído pelas pessoas e respectivas interações; onde se podem ainda incluir as atitudes, motivações, a organização informal..
- ▶ Ambos os sub-sistemas são mutuamente interdependentes, influenciando-se reciprocamente
  - A natureza da tarefa influencia a forma de dispor e organizar as pessoas e as características psicossociais determinam o posto de trabalho

# Abordagem sociotécnica

- ▶ O tema essencial de pesquisa são as relações entre o sistema técnico e o sistema social da empresa
- ▶ A Escola Sociotécnica vai analisar a organização / empresa como:
- ▶ um sistema **aberto selectivo** e em parte **auto-regulado**
- ▶ uma **interacção** entre o **sistema social** e **técnico**, sendo essa interacção um sistema

- ▶ papel principal da **auto-regulação** é desempenhado pela **tecnologia**, que não tem um papel passivo e cria exigências que se vão reflectir na organização interna e nos fins da empresa.
- ▶ o conceito de sistema aberto aplicado à empresa refere-se ao sistema **sociotécnico** e não apenas ao sistema social.
- ▶ O sistema é **selectivo** e **auto-regulado** porque combina de diferentes maneiras os meios de produção, a tecnologia tem um papel chave, uma vez que vai condicionar a capacidade de auto-regulação.



# Caso das Minas de Carvão

- ▶ Estado de espírito “negativo” por parte dos mineiros, em alguns casos a organização do trabalho tinha efeitos negativos na produtividade, na satisfação e no absentismo.
- ▶ Foi feito um estudo comparativo da organização do trabalho antes e depois da mecanização da extração do carvão.

- ▶ Antes da mecanização: a organização do trabalho assentava em pequenas equipas de mineiros; as diferentes operações eram realizadas de forma interdependente e autónoma por cada equipa de mineiros; rotação na execução das diferentes tarefas; salários iguais e dependentes da produtividade das equipas; concorrência entre equipas para receber a maior massa salarial possível; para conseguir esses objectivos as equipas tinham autonomia para escolher os seus membros e escolher as formas de organização do trabalho que considerassem mais adequadas

- ▶ Daqui resultava uma grande coesão e identidade social;
- ▶ A satisfação no trabalho e a amizade entre os membros conduzia a elevados índices de produtividade, baixo absentismo e quase ausência de conflitos

- ▶ A mecanização de várias operações de extracção nas minas foi acompanhada de uma taylorização do trabalho, afectando a organização do trabalho em equipa:
  - Cada mineiro ficou encarregado de um único posto de trabalho e de executar apenas uma parte das tarefas que antes eram distribuídas rotativamente pela equipa
  - As equipas aumentam de dimensão (cerca de 40 mineiros) com uma divisão de trabalho específica
  - Introdução de um sistema de remuneração diferenciada, associada à especialização do trabalho e qualificação dos postos de trabalho

- ▶ No entanto verificaram-se efeitos negativos: diminuição da produtividade, aumento do absentismo e conflitos.
- ▶ A aplicação dos princípios tayloristas retirou a coesão social e identidade do trabalho em equipa, uma vez que destruíram a cooperação que fundamentava a interacção e interdependência dentro do grupo.
- ▶ A diferenciação salarial conduziu ao conflito interpessoal
- ▶ Baixou a motivação e satisfação em relação ao trabalho

- ▶ No entanto foram encontradas formas alternativa de organização do trabalho (não tayloristas) em minas que também tinham introduzido a mecanização:
- ▶ trabalho em equipas com autonomia para organizar o seu trabalho, prémios de produtividade colectivos, ausência supervisão, rotação de tarefas entre os membros, participação e decisão colectiva sobre as tarefas a realizar.
- ▶ Resultados: maior produtividade, menos absentismo, menos conflito, maior coesão dos grupos, maior identidade social.
- ▶ A tecnologia não impõe um único modelo de organização do trabalho, a organização pode fazer as escolhas que considere mais adequadas com a participação dos intervenientes

# ALGUNS CONTRIBUTOS DA ESCOLA SOCIOTÉCNICA

- ▶ carácter relativo das situações organizacionais, que podem ser alteradas por modificações tecnológicas, nos valores sociais do pessoal, ou do mercado
- ▶ o pôr em causa as abordagens tecnocráticas e psicossociológicas
- ▶ o estudo e apresentação dos grupos semi-autónomos
- ▶ a importância da definição de objectivos sociais
- ▶ a importância dos obstáculos à mudança, e por consequência da participação dos interessados/ afectados por essas mudanças nos processos de mudança