

# **Teoria das Relações Humanas ou Escola Humanística da Administração**

A Teoria das Relações Humanas surgiu nos Estados Unidos, como consequência imediata das conclusões da Experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo. Foi um movimento de reação e oposição à Abordagem Clássica da Administração.

Essa teoria nasceu da necessidade de corrigir a tendência à desumanização do trabalho surgida com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores tinham de se submeter.

## **Origens**

Alguns fatores influenciaram o surgimento dessa teoria:

- A necessidade de humanizar e democratizar a Administração  
Para libertar dos conceitos mecanicistas e adequando-a aos novos padrões de vida do povo americano. É um movimento tipicamente americano.
- O desenvolvimento das ciências humanas, principalmente a psicologia e a sociologia  
Foram as primeiras aplicações da psicologia e sociologia à organização industrial.  
As ciências humanas vieram demonstrar a inadequação dos princípios da Teoria Clássica.
- As conclusões da Experiência Hawthorne

## **A Experiência de Hawthorne (coordenada por Elton Mayo)**

Experiência realizada na fábrica da Western Electric Company, no bairro de Hawthorne em Chicago, no período de 1927 à 1932, para pesquisar a correlação entre a iluminação e a eficiência dos operários, medida por meio da produção. (Efeitos das condições de trabalho sobre a produtividade do pessoal).

O objetivo dessa pesquisa para a empresa era conhecer melhor seus empregados. Nessa época a empresa já valorizava o bem estar dos empregados.

A experiência foi realizada em quatro fases, com resultados surpreendentes:

### **1ª FASE**

1.1. Escolhidos dois grupos de trabalho: um grupo de observação (trabalhou sob intensidade de luz variável) e um grupo de controle (trabalhou sob intensidade de luz constante).

1.2. Os pesquisadores não encontraram relação direta entre os efeitos fisiológicos do aumento da luz e o desempenho. Ao contrário, os trabalhadores reagiam segundo as suposições pessoais, ou seja, eles se julgavam na obrigação de produzir mais quando a iluminação aumentava. Portanto, havia a preponderância do fator psicológico.

1.3. Os pesquisadores decidiram então isolar, eliminar, as influências do fator psicológico. Para tanto, decidiram implementar uma nova fase de pesquisa expandindo-a para a fadiga no trabalho e outros aspectos fisiológicos.

## 2ª FASE

2.1. Foram constituídos novamente dois grupos de trabalho: o grupo de observação (composto por seis montadoras de nível médio que utilizavam os mesmos equipamentos do grupo de controle) e o grupo de controle (o qual continuava a trabalhar nas mesmas condições).

2.2. O grupo de observação foi submetido a doze períodos experimentais. A equipe de pesquisadores acompanhava a reação desse grupo a diversos fatores com pagamento, intervalo de descanso, horário de saída, ritmo de trabalho e sábados livres.

2.3. O resultado foi novamente inesperado. Ao entrevistarem as montadoras, os pesquisadores obtiveram as seguintes justificativas, que contrariavam muitos dos princípios tayloristas vigentes em relação aos papéis da supervisão, dos controles, do sentido das tarefas e do grupo:

2.3.1. A supervisão mais branda permitia trabalhar com mais liberdade e menos ansiedade.

2.3.2. A liberdade para conversar criava um ambiente mais amistoso, o que aumentava a satisfação no trabalho e facilitava a execução da tarefa.

2.3.3. Menor pressão por parte do supervisor e a sensação de participar de uma experiência interessante.

2.3.4. As relações pessoais funcionavam como estímulo para um espírito de equipe, ou seja, as montadoras ajudavam umas às outras. Quando uma colega estava cansada, a equipe acelerava a produção para cobrir, a queda do seu desempenho.

2.3.5. Desenvolvimento de lideranças e objetivos comuns, mesmo quando solicitadas a trabalhar normalmente o grupo continuava a aumentar o ritmo de produção.

## 3ª FASE

3.1. Ao verificarem as diferenças entre os grupos de observação e de controle, os pesquisadores foram alterando o objetivo do seu trabalho: deslocaram-se das influências determinantes do ritmo e desempenho no trabalho das condições fisiológicas para as relações humanas no ambiente de trabalho.

3.2. Em setembro de 1928 teve início o programa de entrevistas. No ano seguinte, foi criada na empresa uma Divisão de Pesquisas Industriais (DPI) para entrevistar anualmente todos os

empregados da WE. Entre 1928/30 mais de 21000 empregados foram entrevistados. O que representava um número fantástico para a época.

3.3. A terceira fase demonstrou a existência de uma organização informal voltada para aquilo que os trabalhadores julgavam ser uma ameaça ao seu bem-estar:

3.3.1. Os operários controlavam a produção em função de padrões considerados normais.

3.3.2. Insatisfação em relação aos sistemas de supervisão e pagamento por produção

3.3.3. Existência de lideranças informais que mantinham unidos os grupos e mantinham o respeito pelas regras de conduta.

3.4. Os pesquisadores notaram nessa fase a divisão dos grupos em relação à questão da lealdade para com a empresa ou para com seus objetivos mais imediatos. Para responder a essa questão uma nova etapa da pesquisa foi formulada.

#### 4ª FASE

4.1. O grupo experimental foi organizado com base em nove operadores, nove soldadores e dois inspetores retirados da montagem de terminais para estações telefônicas, trabalhando em uma sala especial com idênticas condições de trabalho.

4.2. O experimento compreendeu de novembro de 1931 a maio de 1932. Adotou-se um sistema de pagamento com base na produção do grupo, um salário mínimo horário foi introduzido caso houvesse interrupções na produção, os salários somente poderiam ser elevados quando a produção total do grupo aumentasse.

4.3. Os operários desenvolveram fortes laços de solidariedade com o grupo a tal ponto de elaborarem códigos de conduta que consideravam delatores o membro que prejudicasse algum colega ou “destoasse” do ritmo decidido pelo grupo.

4.3.1. Os mais rápidos eram pressionados para estabilizarem a sua produção.

4.3.2. Apesar de todos os controles supostamente postos em prática pela organização formal, os trabalhadores se organizavam no seu cotidiano para reestruturarem as exigências dos postos de trabalho em função do que julgassem ser “normal”.

Em 1928 e 1929, com a criação do Programa de Entrevistas e a Divisão de Pesquisas Industriais se revelou a existência de uma organização informal dos operários a fim de se protegerem contra o que consideravam como ameaças da Administração contra seu bem-estar.

A organização informal manifestou-se por meio de produção controlada; práticas não formalizadas de punição social; demonstração de insatisfação com o sistema de pagamentos e incentivos por produção; liderança informal.

### **Conclusões dessa experiência:**

#### **1- Nível de Produção Resultante da Integração Social**

Verificou-se que o nível de produção não é determinado pela capacidade física do empregado, mas por normas sociais e expectativas grupais.

A capacidade social do trabalhador que determina o seu nível de competência e eficiência.

Quanto maior a integração social no grupo de trabalho, tanto maior a disposição de produzir.

#### **2- Comportamento Social dos Empregados**

O comportamento do indivíduo de apóia totalmente no grupo. Os trabalhadores não agem ou reagem isoladamente como indivíduos, mas como membros dos grupos.

#### **3- Recompensas e Sanções Sociais**

Os trabalhadores não produziam nem mais nem menos que os padrões de produção estabelecidos pelo grupo porque seriam discriminados por eles.

Preferiam ganhar menos a ter que contrariar o grupo.

Para a Teoria das Relações Humanas, as pessoas são motivadas pela necessidade de reconhecimento, aprovação social, e participação, daí o conceito de Homem Social.

#### **4- Grupos Informais**

Os humanistas se preocupavam com os aspectos informais da empresa, os grupos informais, crenças, atitude e expectativa, emoções, etc.

A empresa passou a ser vista como uma organização social, composta por grupos sociais informais, cuja estrutura nem sempre coincide com os propósitos definidos pela empresa.

#### **5- Relações Humanas**

São as ações e atitudes desenvolvidas através dos contatos entre pessoas e grupos. Estas relações influem no comportamento das pessoas, que procuram ajustar-se às demais para serem aceitas no grupo.

#### **6- Importância do Conteúdo do Cargo**

Os trabalhos repetitivos tendem a reduzir a eficiência e satisfação do trabalhador. (Oposição à teoria clássica)

#### **7- Ênfase nos Aspectos Emocionais**

Os aspectos emocionais, não planejados, e até mesmo irracionais mereceram maior atenção dos pesquisadores.

Partindo desta experiência os pesquisadores concebem a organização industrial tem duas funções principais: (Roethlisberger e Dickson)

- Produzir bens ou serviços – função econômica;
- Distribuir satisfações entre seus participantes – função social.

## **Decorrências da teoria das Relações Humanas**

Surge o Homem Social, que se baseia nos seguintes aspectos:

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

## **Influência da Motivação Humana**

### **1 – Necessidades Humanas Básicas**

- a) Necessidades Fisiológicas (primárias - nível mais baixo)
- b) Necessidades Psicológicas (secundárias – nível elevado e exclusivas do homem). São as necessidades de segurança íntima; necessidades de participação; necessidade de autoconfiança; e necessidade de afeição.
- c) Necessidades de Auto-realização (nível mais elevado)

### **2 – Ciclo Motivacional**

Equilíbrio → estímulo → necessidade → tensão → comportamento → satisfação → equilíbrio.

## **Liderança**

A liderança é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas.

A liderança por ser vista sob os seguintes aspectos:

### **1 – Liderança como um fenômeno de influencia interpessoal**

A influência é uma força psicológica, uma transação interpessoal na qual uma pessoa age intencionalmente de modo a modificar o comportamento de outra.

### **2 – Liderança como um processo de redução da incerteza de um grupo**

Aquele que ajuda o grupo a tomar decisões mais adequadas.

### **3 – Liderança como uma relação funcional entre líder e subordinados**

O líder é percebido pelo grupo como o possuidor ou controlador dos meios para a satisfação de suas necessidades.

4 – Liderança como um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação.

O líder é a pessoa que sabe conjugar e ajustar suas características pessoais, as de seus subordinados e as da situação envolvida.

## **Teorias sobre Liderança**

### **1 – Teorias de Traços de Personalidade**

O líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas. Esses traços podem ser físicos, intelectuais, sociais, ou relacionados com a tarefa.

### **2 – Teorias sobre Estilos de Liderança**

- a) Liderança Autocrática: O líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo
- b) Liderança Democrática: O líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas.
- c) Liderança Liberal: O líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o totalmente à vontade e sem controle algum.

### **3 – Teorias Situacionais da Liderança**

Abrangem a situação como um todo, permitindo adequá-las a um modelo de liderança ou mudar o modelo de liderança para adequá-lo à situação.

## **Organização Informal**

É o conjunto de interações e relacionamentos que se estabelecem entre as pessoas, concretiza-se nos usos e costumes, nas tradições, nos ideais e normas sociais.

### Características da Organização Informal

- Relação de coesão ou antagonismo
- Colaboração espontânea
- Possibilidade da oposição à organização formal
- Padrões de relações e atitudes
- Mudanças de níveis e alterações dos grupos informais
- A organização informal transcende a organização formal
- Padrões de desempenho

### Origens da Organização Informal

- Os interesses comuns
- A interação provocada pela organização formal
- A flutuação do pessoal dentro da empresa
- Os períodos de lazer

## **Críticas a Teoria das Relações Humanas**

- ✓ Oposição cerrada à Teoria Clássica
- ✓ Concepção Ingênua e Romântica do Operário
- ✓ Limitações do Campo Experimental
- ✓ Parcialidade das Conclusões
- ✓ Ênfase nos Grupos Informais
- ✓ Enfoque Manipulativo das Relações Humanas