

Introdução à Teoria das relações humanas

Para se opor aos pressupostos da **Teoria clássica**, surgiu um movimento que deu origem à Teoria das relações humanas.

Colocando o homem como parte de um grupo, a abordagem presente passou a mudar o paradigma da época em administração, bem como pavimentar o caminho para outras teorias que surgiram posteriormente, como a **Teoria comportamental**.

Sua principal crítica é em direção aos meios clássicos de produção, que colocavam o homem como um ser egoísta e preguiçoso.

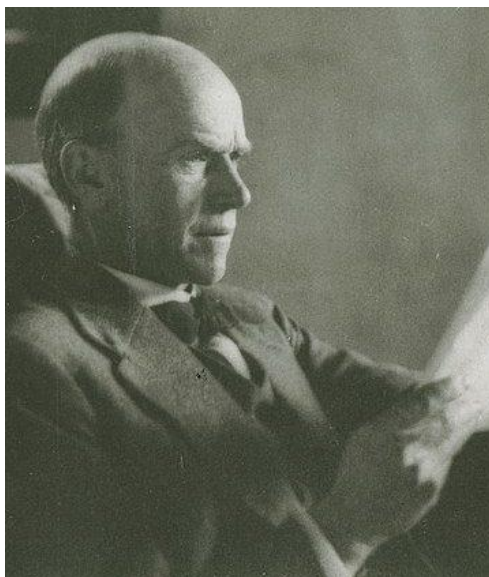
Ela defende um ser humano que pensa no coletivo e que coloca o grupo a que pertence em primeiro lugar.

Sendo assim, a seguir vamos apresentar a abordagem das relações humanas começando por suas origens imediatas e mediatas.

Origens imediatas: Experiência de Hawthorne

Uma das origens mais imediatas para a Teoria das relações humanas veio com as conclusões de Elton Mayo com o famoso **experimento de Hawthorne**.

Mayo foi um pesquisador australiano, mas que residia nos EUA, sendo **professor de Harvard** na época em que conduziu o



experimento. Ele estudou medicina em Londres e foi para a área de psicopatologias.

Por isso, o experimento foi feito com um viés mais psicológico, tentando entender quais os fatores psíquicos que influenciavam na produtividade.

O experimento foi realizado na fábrica **Western Electric Company**, situada em Chicago, no

bairro de Hawthorne, a partir de 1927.

Essa fábrica produzia equipamentos telefônicos e também possuía um setor de montagem constituído apenas de mulheres.

Dessa maneira, a Western Electric, por meio do experimento que foi dividido em quatro partes, tinha o objetivo de conhecer melhor as pessoas que ali trabalhavam.



Chave telegráfica e sonda da Western Electric Manufacturing de 1876 - Museu Histórico de Wisconsin – Imagem por Daderot. Domínio Público

Primeira etapa do experimento de Hawthorne

Na primeira parte, os trabalhadores foram divididos em dois grupos, mas que realizavam a mesma função.

O primeiro foi colocado sob condições de trabalho onde a iluminação era constante. Já, o segundo grupo, trabalhou sobre um ambiente em que a luz não era constante, possuindo muitas oscilações.

No entanto, contrariando as expectativas, em ambos os casos registrou-se um aumento considerável da produtividade.

Os pesquisadores, dessa forma, não conseguiram encontrar uma relação direta entre produtividade e iluminação.

Concluiu-se, então, que o aumento se deu principalmente pelo **fator psicológico**.

Isto é, o fato das operárias saberem que estavam sendo analisadas influenciou diretamente nos resultados experimentados.

Segunda etapa

Iniciada em 1927, na segunda parte, mais uma vez ocorreu uma separação em dois grupos, onde um pequeno número de funcionárias foram colocadas juntas.

O **primeiro grupo**, chamado de experimental (sujeito a mudanças nas condições de trabalho), consistia em 6 operárias. Uma ficou responsável por separar as peças da montagem, enquanto as outras montavam propriamente os produtos. Além disso, havia uma pessoa como observadora.

Já o **segundo grupo**, este denominado de controle, também possuía as mesmas características do primeiro, à exceção de 2 fatores: não havia observadora, assim como não tiveram alterações no ambiente de trabalho.

Em ambos os grupos havia um supervisor para controlar e incentivar a produção.

Em se tratando do primeiro grupo, algumas mudanças foram sendo implementadas ao longo do tempo, como:

- A forma como se pagava o salário. O esforço individual impactava diretamente no pagamento;
- Horário do trabalho flexível, isto é, as horas trabalhadas eram diminuídas e depois aumentadas;

- Intervalos com a inclusão de distribuição de alimentos.

Durante todo esse período de testes, que durou um pouco mais de um ano, foi analisado que o grupo experimental (primeiro grupo) excedeu a produção padrão, além das participantes se sentirem muito mais satisfeitas com o trabalho em si.

Com as conclusões da segunda etapa, constatou-se que o motivo principal do aumento de produtividade no **grupo experimental** estava atrelado a fatores psicológicos, pois a supervisão era exercida de maneira mais amena e menos rígida em relação ao grupo de controle.

Além disso, viam o observador mais como um consultor do que como alguém superior.

Terceira etapa

Em resumo, como na etapa anterior, os pesquisadores observaram que os fatores físicos não influenciavam tanto assim no trabalho.

Na verdade, notaram o fator das relações humanas como a principal causa do aumento da produtividade.

Pensando nisso, no terceiro estágio, entre 1928 e 1930, realizaram entrevistas com todos os funcionários, indagando a respeito da satisfação e, principalmente, com relação às punições e o tratamento dos supervisores.

Também foram investigadas as expectativas que cada um possuía para com a organização.

Descobriu-se a existência de **grupos informais** dentro das formalidades institucionais.

Quarta etapa

Na última parte do experimento, foi criado, então, um sistema para estudar as organizações informais reveladas na terceira etapa.

Havia um observador dentro do ambiente criado para analisar as interações desses grupos. Um entrevistador fora da sala também ficava incumbido de coletar mais dados da equipe de trabalho.

No grupo experimental, o pagamento foi modificado existindo uma base para o salário, mas este poderia ser maior, caso a produção também fosse mais elevada.

Isso logo contribuiu para uma melhor interação entre os trabalhadores, que começaram a se organizar livremente e internamente, arrumando meios próprios para manter a produção em sua devida proporção, esta criada por eles mesmos.

Enfim, concluindo as quatro etapas, Elton Mayo conseguiu tirar algumas conclusões, que veremos a seguir!

Conclusões da experiência de Hawthorne

Como vimos, a experiência de Hawthorne contribuiu, ainda que por vezes indiretamente, para a construção do pensamento da Teoria das relações humanas.

Com o experimento, Mayo obteve importantes conclusões, as quais acabaram sendo pressupostos essenciais:

1. A produtividade é resultado da integração social

A Teoria clássica aborda a produtividade como sendo fruto das capacidades físicas ou fisiológicas individuais.

Com os estudos de Elton Mayo, foi descoberto que esses fatores, físicos ou fisiológicos, não afetam tão intensamente o trabalho dos funcionários, caso eles não estejam bem inseridos no grupo.

Provavelmente, se o indivíduo estiver bem integrado dentro de seu grupo de trabalho, melhor ele produzirá, bem como conseguirá alcançar mais satisfação.

2. O comportamento social dos empregados

Verificou-se também com a Teoria das relações humanas que os indivíduos não agem de forma isolada, mas sim de acordo com o grupo.

Sendo assim, a conduta é baseada nas regras estabelecidas dentro dele.

Se uma conduta se destoa de qualquer regra ou expectativa preestabelecida, o indivíduo pode receber algum tipo de punição por agir dessa forma, por exemplo, ser isolado dos demais.

Além disso, esses padrões de comportamento colocados pelo grupo, são mais difíceis de quebrar ou modificar.

Pensando nisso, a organização deve olhar para o indivíduo como membro de um grupo, não o tratando de maneira isolada dos demais, isto é, como parte de algo maior.

3. Recompensas e punições

Essa conclusão é uma extensão da anterior.

Aqui, os operários produzem de acordo com o que o grupo estabelece como padrão.

Caso a produção aumente ou diminua e saia dessa uniformidade, poderá haver recompensas ou punições de acordo com o que a equipe informal antes determinou.

Claro que esses padrões necessitam estar também em conformidade com os que a instituição formal preestabeleceu.

4. Grupos informais

Modificando o foco das **teorias mais clássicas**, os estudiosos da Teoria das relações humanas incorporam os múltiplos grupos sociais informais para dentro das empresas.

Estes, no entanto, não são parecidos, em questão de estrutura, com as formalidades internas organizacionais, pois possuem um tipo de estrutura distinta.

Pode-se dizer ainda que, dentro do grupo, é elaborado um sistema particular de gratificação, punição, além da criação de objetivos e valores igualmente próprios.

5. Relações humanas

Foi reconhecido a existência de características de personalidade que cada pessoa possui, porém ela faz uma espécie de troca com o ambiente à sua volta.

“Relações humanas” é, pois, o contato do indivíduo com o grupo.

6. Importância do conteúdo do cargo

De acordo com a conclusão da experiência, foi visto que a troca de cargos entre os funcionários é feita, em grande medida, para quebrar a monotonia do trabalho, além de elevar a moral do grupo.

Logo, percebeu-se que, com o tempo, o trabalho repetitivo deixava os trabalhadores desmotivados.

Aqui, análise e descrição de cargos começa a ganhar mais relevância no ambiente de gestão empresarial.

7. Ênfase nos aspectos emocionais

Os aspectos emocionais imprevisíveis foram levados em conta, pois esses aspectos possuem uma influência em como e quanto o indivíduo produz ou se integra ao seu grupo.

Logo, emoções humanas estão ligadas diretamente com a produtividade.