

CAPÍTULO 5

TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

Humanizando a Empresa

Objetivos de aprendizagem

- Identificar as origens e o contexto no qual surgiu a Teoria das Relações Humanas, deslocando a ênfase na estrutura e nas tarefas para a ênfase nas pessoas.
- Mostrar a experiência de Hawthorne e suas conclusões.
- Mostrar a preocupação psicológica e sociológica quanto à influência massificante da civilização industrial sobre o ser humano e o papel da Administração nesse aspecto.
- Identificar a concepção de Administração a partir de uma nova concepção da natureza do ser humano: o homem social.

O que veremos adiante

- As origens da Teoria das Relações Humanas.
- A civilização industrializada e o homem.

● CASO INTRODUTÓRIO

A HAMBURGO ELETRÔNICA

A vida de Carlos Carvalho está passando por uma verdadeira revolução. Carlos trabalha há muitos anos como operador de linha de montagem na Hamburgo Eletrônica, uma fábrica de componentes eletrônicos. Alguns meses atrás, sua seção foi visitada por uma equipe de analistas de cargos. Fizeram estudos de tempos e movimentos e elaboraram cálcu-

los sobre tempos-padrão, definindo novos métodos de trabalho e um diferente ritmo de produção. Carlos ficou satisfeito com a implantação de prêmios de produção, mas seu sindicato convocou uma assembleia para discutir o assunto com todos os operários envolvidos. Na sua opinião, o que Carlos deveria fazer? ●

A Teoria das Relações Humanas (ou Escola Humanística da Administração) surgiu nos Estados Unidos, como conseqüência das conclusões da Expe-

riência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e colaboradores. Foi um movimento de reação e oposição à Teoria Clássica da Administração.

DICAS

As críticas à Abordagem Clássica

A Teoria Clássica pretendia desenvolver uma nova filosofia empresarial, uma civilização industrial, na qual a tecnologia e o método de trabalho constituem as preocupações básicas do administrador. Todavia, apesar da hegemonia da Teoria Clássica e do fato de não ter sido questionada por nenhuma outra teoria administrativa durante as quatro primeiras décadas do século XX, seus princípios nem sempre foram pacificamente aceitos. Em um país democrático, como os Estados Unidos, os trabalhadores e sindicatos passaram a visualizar e interpretar a Administração Científica como um meio sofisticado de exploração de empregados a favor dos interesses patronais. A Pesquisa de Hoxie¹ foi um alerta à autocracia do sistema de Taylor. Verificou-se que a Administração se baseava em princípios inadequados ao estilo democrático de vida americano. Assim, a Teoria das Relações Humanas nasceu da necessidade de corrigir a tendência à desumanização do trabalho com a aplicação de métodos científicos e precisos.

As Origens da Teoria das Relações Humanas

A Teoria das Relações Humanas tem suas origens nos seguintes fatos:

1. *A necessidade de humanizar e democratizar a Administração*, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da *Teoria Clássica* e adequando-a aos novos padrões de vida do povo americano. Nesse sentido, a *Teoria das Relações Humanas* se revelou um movimento tipicamente americano e voltado para a democratização dos conceitos administrativos.
2. *O desenvolvimento das ciências humanas*, principalmente a psicologia, bem como sua crescente influência intelectual e suas primeiras aplicações à organização industrial. As ciências humanas vieram demonstrar a inadequação dos princípios da Teoria Clássica.

3. *As idéias da filosofia pragmática de John Dewey² e da Psicologia Dinâmica de Kurt Lewin** foram fundamentais para o humanismo na Administração. Elton Mayo é o fundador da escola. Dewey e Lewin também contribuíram para sua *concepção*.³ A sociologia de Pareto foi fundamental.⁴
4. *As conclusões da Experiência de Hawthorne*, realizada entre 1927 e 1932, sob a coordenação de Elton Mayo, que puseram em xeque os principais postulados da Teoria Clássica da Administração.

A experiência de Hawthorne

Em 1924, a Academia Nacional de Ciências dos Estados Unidos fez uma pesquisa para verificar a correlação entre produtividade e iluminação do local de trabalho, dentro dos pressupostos da Administração Científica. Pouco antes, Mayo conduzira uma pesquisa em uma indústria têxtil com elevadíssima rotatividade de pessoal ao redor de 250% ao ano e que havia tentado inutilmente vários esquemas de incentivos salariais. Mayo introduziu um intervalo de descanso, delegou aos operários a decisão sobre horários de produção e contratou uma enfermeira. Em pouco tempo, emergiu um espírito de grupo, a produção aumentou e a rotatividade do pessoal diminuiu.⁵

Em 1927, o Conselho Nacional de Pesquisas iniciou uma experiência na fábrica de Hawthorne da Western Electric Company, situada em Chicago, para avaliar a correlação entre iluminação e eficiência dos operários, medida por meio da produção. A experiência foi coordenada por Elton Mayo,⁶ e estendeu-se à fadiga, aos acidentes no trabalho, à rotatividade do pessoal (*turnover*) e ao efeito das condições de trabalho sobre a produtividade do pessoal. Os pesquisadores verificaram que os resultados da experiência eram prejudicados por variáveis de natureza psicológica. Tentaram

*Kurt Lewin, o fundador da Psicologia Social. Foi professor das Universidades de Cornell e de Iowa. Em 1944, tornou-se o Diretor do Centro de Pesquisas para Dinâmica de Grupo de Massachusetts Institute of Technology (MIT).

eliminar ou neutralizar o fator psicológico, então estranho e impertinente, o que fez a experiência se prolongar até 1932.

DICAS

O contexto da experiência de Hawthorne

A literatura a respeito da Experiência de Hawthorne é volumosa.⁷ A Western Electric fabrica equipamentos e componentes telefônicos. Na época, desenvolvia uma política de pessoal que valorizava o bem-estar dos operários, mantendo salários satisfatórios e boas condições de trabalho. Na fábrica de Hawthorne havia um departamento de montagem de relés de telefone constituído de moças (montadoras) que executavam tarefas simples e repetitivas que dependiam de sua rapidez. A empresa não estava interessada em aumentar a produção, mas em conhecer melhor seus empregados.

1. Primeira fase da experiência de Hawthorne

Na primeira fase da experiência foram escolhidos dois grupos de operários que faziam o mesmo trabalho e em condições idênticas: um grupo de observação trabalhava sob intensidade de luz variável, enquanto o grupo de controle tinha intensidade de constante. Pretendia-se conhecer o efeito da iluminação sobre o rendimento dos operários. Os observadores não encontraram correlação direta entre ambas as variáveis, mas verificaram, desapontados, a existência de uma variável difícil de ser isolada, denominada *fator psicológico*: os operários reagiam 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, o contrário, quando diminuía. Comprovou-se a preponderância do fator psicológico sobre o fator fisiológico: a eficiência dos operários é afetada por condições psicológicas.⁸ Reconhecendo o fator psicológico apenas quanto à sua influência negativa, os pesquisadores pretenderam isolá-lo ou eliminá-lo da experiência, por considerá-lo inoportuno.

2. Segunda fase da experiência de Hawthorne

A segunda fase da experiência começou em 1927.⁹ Foi criado um grupo de observação (ou grupo experimental): cinco moças montavam os relés, enquanto uma sexta operária fornecia as peças para abastecer o trabalho. A sala de provas era separada do departamento (onde estava o grupo de controle) por uma divisória de madeira. O equipamento de trabalho era idêntico ao utilizado no departamento, apenas incluindo um plano inclinado com um contador de peças que marcava a produção em fita perfurada. A produção foi o índice de comparação entre o grupo experimental (sujeito a mudanças nas condições de trabalho) e o grupo de controle (trabalho em condições constantes).

O grupo experimental tinha um supervisor, como no grupo de controle, além de um observador que permanecia na sala e observava o trabalho e assegurava o espírito de cooperação das moças. Elas foram convidadas para participar na pesquisa e esclarecidas quanto aos seus objetivos: determinar o efeito de certas mudanças nas condições de trabalho (períodos de descanso, lanches, redução no horário de trabalho etc.). Eram informadas a respeito dos resultados e as modificações eram antes submetidas a sua aprovação. Insistia-se para que trabalhassem dentro do normal e que ficassem à vontade no trabalho. A pesquisa com o grupo experimental foi dividida em 12 períodos, para observar sua produção.

1. Este período durou duas semanas. Foi estabelecida a capacidade produtiva em condições normais de trabalho (2.400 unidades semanais por força) que passou a ser comparada com a dos demais períodos.
2. Este período durou cinco semanas. O grupo experimental foi isolado na sala de provas, mantendo-se as condições e o horário de trabalho normais e medindo-se o ritmo de produção. Serviu para verificar o efeito da mudança de local de trabalho.
3. Neste período modificou-se o sistema de pagamento. No grupo de controle havia o pagamento por tarefas em grupo. Os grupos eram numerosos – compostos por mais de cem mo-

ças –; as variações de produção de cada moça eram diluídas na produção e não se refletiam no salário individual. Separou-se o pagamento do grupo experimental e, como ele era pequeno, os esforços individuais repercutiam diretamente no salário. Esse período durou oito semanas. Verificou-se aumento de produção.

4. Este período marca o início da introdução de mudanças no trabalho: um intervalo de cinco minutos de descanso no período da manhã e outro igual no período da tarde. Verificou-se novo aumento de produção.
5. Neste período os intervalos de descanso foram aumentados para dez minutos cada, verificando-se novo aumento de produção.
6. Neste período introduziu-se três intervalos de cinco minutos na manhã e três à tarde. A produção não aumentou, havendo queixas das moças quanto à quebra do ritmo de trabalho.
7. Neste período voltou-se a dois intervalos de dez minutos, em cada período, servindo-se um lanche leve. A produção aumentou novamente.
8. Neste período foram mantidas as mesmas condições do período anterior, e o grupo experimental passou a trabalhar até às 16h30min e não até às 17 horas, como o grupo de controle. Houve acentuado aumento da produção.
9. Neste período o grupo experimental passou a trabalhar até às 16 horas. A produção permaneceu estacionária.
10. Neste período o grupo experimental voltou a trabalhar até às 17 horas, como no 7º. A produção aumentou bastante.
11. Neste período estabeleceu-se a semana de cinco dias, com sábado livre. A produção diária do grupo experimental continuou a subir.
12. Neste período voltou-se às mesmas condições do 3º período, tirando-se todos os benefícios dados, com o assentimento das moças. Esse período, último e decisivo, durou 12 semanas. Inesperadamente, a produção atingiu um índice jamais alcançado anteriormente (3.000 unidades semanais por moça).

As condições físicas de trabalho foram iguais nos 7º, 10º e 12º períodos. Contudo, a produção aumentou seguidamente de um período para o outro. No 11º período, um ano após o início da experiência, os pesquisadores perceberam que os resultados eram estranhos. Havia um fator psicológico que já havia aparecido na experiência anterior sobre iluminação. A experiência da sala de montagem de relés trouxe as seguintes conclusões:

- a. as moças gostavam de trabalhar na sala de provas porque era divertido e a supervisão branda (ao contrário da supervisão de controle rígido na sala de montagem) permitia trabalhar com liberdade e menor ansiedade;
- b. havia um ambiente amistoso e sem pressões, no qual a conversa era permitida, o que aumentava a satisfação no trabalho;
- c. não havia temor ao supervisor, pois esse funcionava como orientador;
- d. houve um desenvolvimento social do grupo experimental. As moças faziam amizades entre si e tornaram-se uma *equipe*;
- e. o grupo desenvolveu objetivos comuns, como o de aumentar o ritmo de produção, embora fosse solicitado a trabalhar normalmente.

3. Terceira fase da experiência de Hawthorne

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 (*Interviewing Program*) com os empregados para conhecer suas atitudes e sentimentos, ouvir suas opiniões quanto ao trabalho e tratamento que recebiam, bem como ouvir sugestões a respeito do

treinamento dos supervisores. O programa foi bem recebido entre operários e supervisores e os resultados se mostraram animadores. Em função disso, foi criada a Divisão de Pesquisas Industriais 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.¹⁰ Em 1931, adotou-se a técnica da entrevista não-diretiva, que permitia que os operários falassem livremente, sem que o entrevistador desviasse o assunto ou tentasse impor um roteiro prévio.

DICAS

A organização informal

O Programa de Entrevista revelou a existência da organização informal dos operários a fim de se protegerem contra o que percebiam como ameaças da Administração. Essa organização informal manifesta-se por meio de:¹¹

- a. padrões de produção que os operários julgam ser a produção normal que deveriam ter e que não eram ultrapassados por nenhum deles;
- b. práticas não-formalizadas de punição social que o grupo aplica aos operários que excedem os padrões e são considerados sabotadores;
- c. expressões que fazem transparecer a insatisfação quanto aos resultados do sistema de pagamentos de incentivos por produção;
- d. liderança informal de alguns operários que mantêm o grupo unido e asseguram o respeito pelas regras de conduta;
- e. contentamentos e descontentamentos em relação às atitudes dos superiores a respeito do comportamento dos operários.

Com a organização informal, 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.

4. Quarta fase da experiência de Hawthorne

Foi escolhido um grupo experimental para trabalhar em uma sala especial com condições de trabalho idênticas às 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 várias 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 e 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. Essa 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 motivos financeiros. Sua influência sobre a teoria administrativa foi fundamental, abalando os princípios básicos da Teoria Clássica então dominante.

5. Conclusões da experiência de Hawthorne

A Experiência de Hawthorne proporcionou o delineamento dos princípios básicos da Escola das Relações Humanas. Suas conclusões são as seguintes:

a. O nível de produção é resultante da integração social

O nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do empregado (como afirmava a Teoria Clássica), mas por normas sociais e expectativas grupais. É a capacidade social do trabalhador que determina o seu nível de competência e eficiência e não sua capacidade de executar movi-

mentos eficientes dentro do tempo estabelecido. Quanto maior a integração social no *grupo* de trabalho, tanto maior a disposição de produzir. Se o empregado apresentar excelentes condições físicas e fisiológicas para o trabalho e não estiver socialmente integrado, sua eficiência sofrerá a influência de seu desajuste social.

b. Comportamento social dos empregados

O comportamento do indivíduo se apóia totalmente no grupo. Os trabalhadores não agem ou reagem isoladamente como indivíduos, mas como membros de grupos. A qualquer desvio das normas grupais, o trabalhador sofre punições sociais ou morais dos colegas, no intuito de se ajustar aos padrões do grupo. Enquanto os padrões do grupo permanecerem imutáveis, o indivíduo resistirá a mudanças para não se afastar deles.¹²

DICAS

Abordagem social e não-individual

Isso significa que a administração não pode tratar os empregados, um a um, como se fossem átomos isolados. Precisa sim tratá-los como membros de grupos e sujeitos às influências sociais desses grupos. Os trabalhadores não reagem à administração, a suas decisões, normas, recompensas e punições como indivíduos isolados, mas como membros de grupos sociais e cujas atitudes são influenciadas por códigos de conduta grupais. É a teoria do controle social sobre o comportamento individual.¹³ A amizade e o agrupamento social dos trabalhadores devem ser considerados aspectos relevantes para a Administração. A Teoria das Relações Humanas contrapõe o comportamento social do empregado ao comportamento do tipo *máquina* proposto pela Teoria Clássica, baseado na concepção atomística do homem.

c. Recompensas e sanções sociais

O comportamento dos trabalhadores está condicionado a normas e padrões sociais. Os operários que produziram acima ou abaixo da norma socialmente determinada perderam o respeito e a consideração

dos colegas. Os operários preferiram produzir menos – e ganhar menos – a pôr em risco suas relações amistosas com os colegas. Cada grupo social desenvolve crenças e expectativas em relação à Administração. Essas crenças e expectativas – sejam reais ou imaginárias – influem nas atitudes e nas normas e padrões de comportamento que o grupo define como aceitáveis. As pessoas são avaliadas pelo grupo em relação a essas normas e padrões de comportamento: são bons colegas se seu comportamento se ajusta a suas normas e padrões de comportamento ou são péssimos colegas se o comportamento se afasta delas.

DICAS

Conceito de homem social

Os precursores da Administração Científica se baseavam no conceito do *homo economicus* – pelo qual o homem é motivado e incentivado por estímulos salariais – e elaboravam planos de incentivo salarial para elevar a eficiência e baixar os custos operacionais. Para a Teoria das Relações Humanas, a motivação econômica é secundária na determinação do rendimento do trabalhador. Para ela, as pessoas são motivadas pela necessidade de “reconhecimento”, de “aprovação social” e “participação” nas atividades dos grupos sociais nos quais convivem. Daí o conceito de homem social.

d. Grupos informais

Enquanto os clássicos se preocupavam com aspectos formais da organização (como autoridade, responsabilidade, especialização, estudos de tempos e movimentos, princípios gerais de Administração, departamentalização etc.), os autores humanistas se concentravam nos aspectos informais da organização (como grupos informais, comportamento social dos empregados, crenças, atitude e expectativa, motivação etc.). A empresa passou a ser visualizada como uma organização social composta de grupos sociais informais, cuja estrutura nem sempre coincide com a organização formal da empresa, ou seja, com os propósitos definidos pela empresa. Os gru-

pos informais constituem a organização humana da empresa, muitas vezes em contraposição à organização formal estabelecida pela direção.¹⁴ Os grupos informais definem suas regras de comportamento, formas de recompensas ou sanções sociais, objetivos, escala de valores sociais, crenças e expectativas que cada participante vai assimilando e integrando em suas atitudes e comportamento.¹⁵

e. Relações humanas

No local de trabalho, as pessoas participam de grupos sociais dentro da organização e mantêm-se em uma constante interação social. Para explicar o comportamento humano nas organizações, a Teoria das Relações Humanas passou a estudar essa interação social. As relações humanas são as ações e as atitudes desenvolvidas a partir dos contatos entre pessoas e grupos. 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. O comportamento humano é influenciado pelas atitudes e normas informais existentes nos grupos dos quais participa. É dentro da organização que surgem as oportunidades de relações humanas, devido ao grande número de grupos e interações resultantes. A compreensão das relações humanas permite ao administrador melhores resultados de seus subordinados e a criação de uma atmosfera na qual cada pessoa é encorajada a exprimir-se de forma livre e sadia.

f. Importância do conteúdo do cargo

A especialização não é a maneira mais eficiente de divisão do trabalho. Embora não tenham se preocupado com esse aspecto, Mayo e seus colaboradores verificaram que a especialização proposta pela Teoria Clássica não cria a organização mais eficiente. Observaram que os operários trocavam de posição para variar e evitar a monotonia, con-

trariando a política da empresa. Essas trocas provocavam efeitos negativos na produção, mas elevavam o moral do grupo. O conteúdo e a natureza do trabalho têm influência sobre o moral do trabalhador. 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. Daí a denominação de sociólogos da organização aos autores humanistas.¹⁶

EXERCÍCIO As linhas de montagem da TLT

A TLT é uma empresa que produz telefones-padrão e celulares. O modelo mais importante da empresa é o TLT-5455, cuja produção é realizada através de quatro linhas de montagem. Cada linha envolve cerca de 28 operárias que trabalham em tarefas superespecializadas e fragmentadas. A matéria-prima segue pela linha de montagem enquanto cada operária ao longo dela acrescenta um parafuso ou peça e, na ponta final, sai o produto acabado: uma sucessão de acréscimos feitos pelas várias operárias. A linha 1 produz 480 telefones em média por dia, a linha 2 cerca de 460, a 3 alcança 510 e a linha 4 chega a 550. Marina Fortes, a gerente de produção do TLT-5455 acha que o ideal seria que todas as quatro linhas apresentassem uma média equivalente com pequeno desvio padrão. O que fazer? ●

A Civilização Industrializada e o Homem

A Teoria das Relações Humanas mostra o esmagamento do homem pelo impetuoso desenvolvimento da civilização industrializada. Elton Mayo, o fundador do movimento, dedicou três livros¹⁷ aos problemas humanos, sociais e políticos decorrentes da civilização baseada na industrialização e na tecnologia.

DICAS

Para onde vai a cooperação humana?

Enquanto a eficiência material aumentou vigorosamente nos últimos 200 anos, a capacidade humana para o trabalho coletivo não manteve esse ritmo de desenvolvimento. Com base nos sociólogos Le Play e Durkheim, cujas observações nas comunidades mais simples demonstraram que o progresso industrial provocou um desgaste no sentimento espontâneo de cooperação, Mayo afirma que a cooperação não pode ser encontrada pelo simples retorno às formas tradicionais de organização. Deve haver uma nova concepção das relações humanas no trabalho. A colaboração na sociedade industrializada não pode ser entregue ao acaso, enquanto se cuida apenas dos aspectos materiais e tecnológicos do progresso humano.

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.* A conclusão é a de que o nível de produção é influenciado mais pelas normas do grupo do que pelos incentivos salariais e materiais de produção. A atitude do empregado diante do trabalho e a natureza do grupo social do qual ele participa são os fatores decisivos da produtividade.
2. *O operário não reage como indivíduo isolado, mas como membro de um grupo social.* As mudanças tecnológicas tendem a romper os laços informais de camaradagem e de amizade dentro do trabalho e a privar o operário do espírito gregário.
3. *A tarefa básica da Administração é formar uma elite capaz de compreender e de comunicar,* com chefes democráticos, persuasivos e simpáticos com todo o pessoal. Em vez de tentar fazer os empregados compreenderem a lógica da administração da empresa, a nova elite de administradores deve perceber as limita-

ções dessa lógica e entender a lógica dos trabalhadores. Para Mayo, “já passamos do estágio de organização humana em que a comunicação e a colaboração eram asseguradas pelas rotinas estabelecidas. A sociedade civilizada alterou seus postulados”.¹⁸

4. Passamos de uma sociedade estável para uma sociedade adaptável, mas negligenciamos a habilidade social. Nossa capacidade de colaborar com os outros está se deteriorando. “Somos tecnicamente competentes como nenhuma outra idade na História o foi, e combinamos isso com uma total *incompetência social*.”¹⁹ É necessária a formação de uma elite social capaz de recobrar a cooperação.
5. *O ser humano é motivado pela necessidade de “estar junto”, de “ser reconhecido”,* de receber adequada comunicação. Mayo se contrapõe à afirmação de Taylor de que a motivação básica do empregado era salarial (*homo economicus*), a fim de usufruir uma remuneração mais elevada. Para Mayo, a organização eficiente, por si só, não leva à maior produção, pois ela é incapaz de elevar a produtividade se as necessidades psicológicas do trabalhador não forem descobertas, localizadas e satisfeitas. Lodi²⁰ explica as diferentes posições de Taylor e de Mayo, pelo fato de o primeiro haver subido na empresa por meio de um trabalho árduo e dedicado, acreditando que todos os empregados eram movidos como ele, enquanto o segundo era um sociólogo, vivendo no meio universitário e penalizado com as condições dos operários de seu tempo e com a pouca possibilidade de satisfação de suas necessidades psicológicas e sociais.
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. Dentro dessa visão romântica, o operário encontrará na fábrica uma administração compreensiva e paternal, capaz de satisfazer suas necessidades psicológicas e sociais.²¹

Já que os métodos convergem para a eficiência e não para a cooperação humana – e muito menos para objetivos humanos – há um conflito social na sociedade industrial: a incompatibilidade entre os objetivos organizacionais da empresa e os objetivos individuais dos empregados. Ambos nunca se deram muito bem, principalmente quando a preocupação exclusiva com a *eficiência* sufoca o trabalhador. O conflito social deve ser evitado a todo custo por meio de uma administração humanizada que faça um tratamento preventivo e profilático. As relações humanas e a cooperação constituem a chave para evitar o conflito social. Mayo não vê possibilidade de solução construtiva e positiva do conflito social. Para ele, o conflito social é o germe da destruição da própria sociedade. “O conflito é uma chaga social, a cooperação é o bem-estar social.”²²

EXERCÍCIO O ambiente interno da Lucen Lac

Como empresária, Celeste Aguiar Luz considera-se uma mulher bem-sucedida. Sua empresa, a Lucen Lac, alcança excelentes resultados financeiros e elevada lucratividade. Contudo, Celeste nota que o ambiente interno de sua empresa é frio, inamistoso e negativo. O clima é pesado e agressivo. Quando passa por entre os funcionários, Celeste percebe que não é bem recebida. Afinal, qual é o problema? ●

Funções básicas da organização industrial

A Experiência de Hawthorne promoveu uma nova literatura e novos conceitos sobre a Administração. Roethlisberger e Dickson,²³ dois relatores da pes-

quisa, concebem a fábrica como um sistema social. Para eles, a *organização industrial* tem duas funções principais: produzir bens ou serviços (função econômica que busca o equilíbrio externo) e distribuir satisfações entre seus participantes (função social que busca o equilíbrio interno da organização), antecipando-se às atuais preocupações com a responsabilidade social das organizações. A organização industrial deve buscar simultaneamente essas duas formas de equilíbrio. A organização da época – estritamente calcada na Teoria Clássica – somente se preocupava com o equilíbrio econômico e externo e não apresentava maturidade suficiente para obter a cooperação do pessoal, característica fundamental para o alcance do equilíbrio interno.

A organização industrial é composta de uma organização técnica (prédios, máquinas, equipamentos, instalações, produtos ou serviços produzidos, matérias-primas etc.) e de uma organização humana (pessoas que constituem a organização social). A organização humana tem por base as pessoas. Cada pessoa avalia o ambiente onde vive e as circunstâncias que a cercam de acordo com sua vivência anterior e com as interações humanas de que participou durante toda a sua vida. A organização humana é mais do que a soma dos indivíduos, devido à interação social diária e constante. Todo evento dentro da fábrica torna-se objeto de um sistema de sentimentos, idéias, crenças e expectativas, que visualiza os fatos e os representa sob a forma de símbolos que distinguem o comportamento “bom” ou “mau” e o nível social “superior” e “inferior”. Cada fato, atitude ou decisão se torna objeto de um sistema de sentimentos: de aprovação, rejeição, neutralidade ou resistência, os quais podem

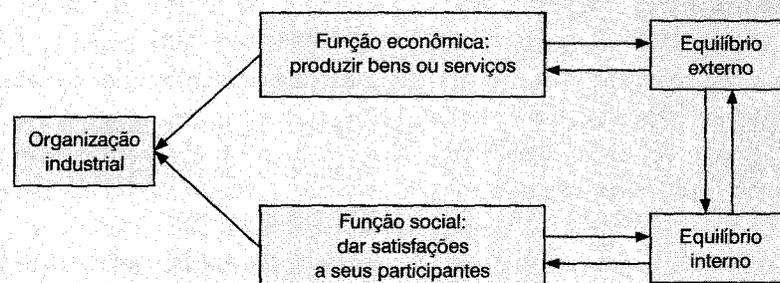


Figura 5.1. As funções básicas da organização, segundo Roethlisberger e Dickson.

conduzir à *cooperação* ou à oposição ou confusão, dependendo da forma como são compreendidos e interpretados pelas pessoas.

A *organização técnica* e a *organização humana* – formal e informal – são subsistemas interligados e interdependentes. A modificação em um deles provoca modificações no outro. Os dois subsistemas permanecem em um estado de equilíbrio, no qual uma modificação em uma parte provoca reação da outra no sentido de restabelecer a condição anterior de equilíbrio preexistente. Lodi²⁴ assinala a influência do conceito de equilíbrio social de Vilfredo Pareto nessa concepção.

A colaboração humana é determinada mais pela organização informal do que pela organização formal. A colaboração é um fenômeno social, não-lógico, baseado em códigos sociais, convenções, tradições, expectativas e modos de reagir às situações. Não é questão de lógica, mas de psicologia. Dentro desse espírito, a Teoria das Relações Humanas trouxe novas dimensões e variáveis para a TGA.

As conclusões de Hawthorne somente tiveram um impacto decisivo e definitivo na teoria administrativa a partir da década de 1950, com o aparecimento da Teoria Comportamental, que veremos adiante.

EXERCÍCIO O moral baixo

Marcelo Tupinambá é um gerente extremamente preocupado com a satisfação de seus funcionários. Nos últimos tempos, Marcelo tem notado forte angústia entre seus subordinados, relacionamento humano precário, agressividade solta e constantes queixas e reclamações que demonstram elevado grau de insatisfação no trabalho. A barra está pesada. O que fazer? *

Resumo

1. As origens da Teoria das Relações Humanas remontam à influência das idéias do pragmatismo e da iniciativa individual nos Estados Uni-

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

A HAMBURGO ELETRÔNICA

Na assembléia, o pessoal do sindicato explicou que as mudanças na Hamburgo Eletrônica eram prejudiciais aos operários. Essas mudanças favoreceriam apenas a empresa em detrimento dos interesses dos operários.

Carlos começou a perceber que as pessoas não vivem apenas de recompensas salariais. Salários são importantes, mas não são decisivos para a satisfação pessoal e profissional. Como você poderia ajudar Carlos? *

QUADRO 5.1 Comparação entre Teoria Clássica e Teoria das Relações Humanas

TEORIA CLÁSSICA	TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS
<ul style="list-style-type: none"> • Trata a organização como máquina. • Enfatiza as tarefas ou a tecnologia. • Inspirada em sistemas 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 linha e <i>staff</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trata a organização como grupos de pessoas. • Enfatiza as pessoas. • Inspirada em sistemas de psicologia. • Delegação de autoridade. • Autonomia do empregado. • Confiança e abertura. • Ênfase nas relações. • Confiança nos grupos. • Dinâmica grupal.

dos, berço da democracia. Na prática, essa teoria surgiu com a Experiência de Hawthorne.

2. A Experiência de Hawthorne marca, ao longo de sua duração, o início de uma nova teoria calcada em valores humanísticos na Administração, deslocando a preocupação colocada

na tarefa e na estrutura para a preocupação com as pessoas.

3. As conclusões da Experiência de Hawthorne incluíram novas variáveis no dicionário da Administração: a integração social e o comportamento social dos empregados, necessi-

CASO

AS MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR²⁵

As empresas de todo o mundo estão tentando se tornar lugares melhores para se trabalhar. Elas estão competindo para serem conhecidas como empregadoras excelentes. A revista *Exame* apresenta anualmente o “Guia das Melhores Empresas para Você Trabalhar”. Nele, o que a Embraer, a 3M e a HP têm em comum? Elas estão celebrando vitória pelo fato de terem sido novamente incluídas no Guia, juntamente com outras 27 empresas que aparecem entre as dez melhores de cada setor. Na virada do milênio, não há dúvida de que o sucesso nos negócios depende de políticas de reconhecimento e remuneração, treinamento e desenvolvimento, segurança financeira, ambiente de trabalho, saúde, bem-estar e qualidade de vida dos funcionários. As empresas mais bem-sucedidas do país estão provando isso com todas as letras. E números!

Cada empresa tem a sua própria receita, experimentando ingredientes e ensaiando modos de preparo até acertar a mão. O McDonald's descobriu seu sucesso oferecendo o mesmo serviço e o mesmo sanduíche em qualquer lugar do mundo. Pelo contrário, a 3M aposta na invenção e reinvenção de produtos. Cada negócio precisa ter as pessoas certas, aquelas que de alguma forma se identificam com a vocação da empresa. Outra característica comum é o dom de manter um olho no relógio e outro no ambiente à sua volta. Isso porque, no atual contexto econômico, os competidores impõem parâmetros mínimos de atuação. Vivemos o momento de entender os funcionários, para atendê-los coerentemente em suas expectativas. As empresas já entenderam que diferentes perfis de funcionários têm necessidades diferentes: jovens solteiros e graduados têm necessidades diferentes de mulheres com filhos e com baixa condição socioeconômica.

A filial do laboratório americano Merck Sharp & Dohme oferece algumas pistas sobre como alavancar as pessoas. A empresa foi compelida a moldar um sistema que delega decisões e tarefas e apresenta hoje um dos escores mais elevados de *empowerment* (empoderamento das pessoas e equipes), que funciona como uma alavanca para dividir responsabilidades com o pessoal. Ao invés de resolver os problemas dentro do escritório, os chefes estão em campo, juntamente com suas equipes. E nem poderia ser diferente: a maioria do seu pessoal é formada de representantes que se mantêm em contato permanente com médicos de diferentes especialidades. O planejamento mensal das metas é todo feito de baixo para cima. Os “propagandistas”, a infantaria de campo das indústrias farmacêuticas, têm autonomia para implementar seus planos de negócios. O programa de melhoria de processos está inteiramente confiado à administração dos funcionários. Para dar suporte ao processo, o laboratório desenvolveu um programa de liderança. A tábua da lei na Merck são os seus 61 princípios de liderança. É com base neles que os chefes avaliam os subordinados e vice-versa. Crítica e autocrítica são as condições para que o *empowerment* funcione. E a Merck investe pesado em treinamento, além de trabalhar com uma política de “portas abertas”. Ela está preparada para conviver com erros. Não dá para distribuir responsabilidade e, ao primeiro engano, punir as pessoas. Na última sexta-feira de cada mês, o presidente da Merck convida os funcionários a se reunirem na cobertura da sede da empresa para comemorar os aniversários dos funcionários no período. Já é tradição. Mais do que reverenciar os funcionários, a festa resume o que a empresa espera de todos: participação, alegria e solidariedade. O clima de trabalho chega a ser empolgante. ●

dades psicológicas e sociais e a atenção para novas formas de recompensas e sanções não-materiais, o estudo dos grupos informais e da chamada organização informal, o despertar para as relações humanas dentro das organizações, a ênfase nos aspectos emocionais e não-rationais do comportamento das pessoas e a importância do conteúdo do cargo para as pessoas que os realizam.

4. Dentro da abordagem humanística, os pesquisadores se deparam com a civilização industrializada que torna as empresas preocupadas exclusivamente com sua sobrevivência financeira e maior *eficiência* para o alcance de lucros. Assim, todos os métodos convergem para a eficiência e não para a cooperação humana e, muito menos, para objetivos humanos. Daí a necessidade de um tratamento profilático e preventivo do conflito industrial: o choque entre os objetivos das organizações e os objetivos individuais dos participantes.
5. Assim, torna-se indispensável conciliar e harmonizar as duas funções básicas da organização industrial: a função econômica (produzir bens ou serviços para garantir o equilíbrio externo) e a função social (distribuir satisfações entre os participantes para garantir o equilíbrio interno).

Questões

1. O que você entende por empowerment? Como funciona?
2. Quais as características de uma empresa boa para se trabalhar?
3. Como você introduziria essas características em sua empresa?
4. Como a Teoria das Relações Humanas é hoje aplicada nas empresas mais bem-sucedidas?

Referências Bibliográficas

1. R. F. Hoxie, "Scientific Management and Labor", *Journal of Political Economy*, vol. 24, p. 838, nov. 1916.
2. A Teoria das Relações Humanas foi desenvolvida por cientistas sociais. Dentre suas principais figuras estão:

George Elton Mayo

(1880-1949)

Fritz J. Roethlisberger

Robert Tannenbaum

Ralph K. White

T.N. Whitehead

Dorwin Cartwright

Alex Bavelas

Irving Knickerbocker

Burleigh B. Gardner

Alvin Zander

Kurt Lewin

(1890-1947)

George C. Homans

Ronald Lippit

Norman R.F. Maier

Jack R.P. French

Leon Festinger

Musapher Sheriff

Fred Massarik

Morris S. Viteles

Lester Coch

3. Amitai Etzioni, *Organizações Modernas*, São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1967, p. 54.
4. Lawrence J. Henderson, *Pareto's General Sociology*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1935.
5. Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Nova York, The Macmillan Co., 1933.
6. George Elton Mayo (1880-1949) cientista social australiano, professor e diretor do Centro de Pesquisas Sociais da Harvard School of Business Administration.
7. Podemos citar:
 - Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, cit.; T. N. Whitehead, *The Industrial Worker*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1938;
 - Fritz J. Roethlisberger & William Dickson, *A Organização e o Trabalhador*, São Paulo, Ed. Atlas, 1971;
 - George C. Homans, "As Pesquisas na Western Electric" in *O Comportamento Humano na Empresa - Uma Antologia*, Yolanda Ferreira Balcão e Laerte Leite Cordeiro, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, 1971, p. 5-43.
8. George C. Homans, *O Comportamento Humano na Empresa - Uma Antologia*, cit., p. 6-7.
9. George C. Homans, *op. cit.*, p. 8-17.
10. George C. Homans, *op. cit.*, p. 20.
11. George C. Homans, *op. cit.*, p. 29-30.
12. Kurt Lewin. "Group Decision and Social Change", in *Readings in G. E. Swanson, T.M. Newcomb & E.L. Hartley (eds.), Readings in Social Psychology*, Nova York, Holt, 1952, p. 472.
13. Amitai Etzioni, *Organizações Modernas*, *op. cit.*, p. 57-64.
14. William F. Whyte, *Human Relations in the Restaurant Industry*, Nova York, McGraw-Hill Book Co., 1948.

15. Fritz J. Roethlisberger e William Dickson, *A Organização e o Trabalhador*, São Paulo, Ed. Atlas, 1971.
16. Beatriz M. de Souza Wahrlich, *Uma Análise das Teorias da Organização*, *op. cit.*, p. 102.
17. Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Boston, Harvard University Press, 1933; *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1945; *The Political Problems of an Industrial Civilization*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1947.
18. Elton Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, *op. cit.*, p. 30-31.
19. Elton Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, *op. cit.*, p. 120.
20. João Bosco Lodi, *Administração por Objetivos*, *op. cit.*, p. 70.
21. Elton Mayo, *Democracy and Freedom, An Essay in Social Logic*, Austrália, 1919, p. 48.
22. Elton Mayo, *Democracy and Freedom, An Essay in Social Logic*, *cit.*, p. 48.
23. Fritz J. Roethlisberger e William Dickson, *A Organização e o Trabalhador*, *op. cit.*, 5ª Parte.
24. João Bosco Lodi, *Administração por Objetivos*, *op. cit.*, p. 75.
25. Andrea Huggard-Caine e Flávio Yoshimura, "Nem Todas as Melhores São Iguais", Guia das Melhores Empresas para Você Trabalhar, *Exame*, Edição 695, 25 de agosto de 1999, p. 40 e 93.

Glossário Básico

CIÊNCIAS SOCIAIS é o conjunto de matérias que estudam o homem em relação ao seu meio físico, cultural e social. Incluem antropologia, arqueologia, criminologia, demografia, economia, educação, ciência política, psicologia e sociologia.

COMPORTAMENTO SOCIAL significa que o comportamento das pessoas se apóia totalmente no grupo do qual fazem parte.

EXPERIÊNCIA DE HAWTHORNE foi a experiência coordenada por Elton Mayo que durou de 1927 a 1932 que proporcionou conclusões que deram origem à Teoria das Relações Humanas.

FUNÇÃO ECONÔMICA é a função de produzir bens e serviços e de manter o equilíbrio externo com o mercado.

FUNÇÃO SOCIAL é a função de proporcionar satisfações aos participantes e de manter o equilíbrio interno da empresa.

GRUPO DE CONTROLE é o grupo que trabalha sempre nas mesmas condições de trabalho a fim de comparar resultados com o grupo experimental.

GRUPO EXPERIMENTAL é o grupo formado para participar de uma pesquisa e sujeito a mudanças nas condições de trabalho.

GRUPOS INFORMAIS são os grupos espontâneos de pessoas que formam a organização informal.

GRUPOS SOCIAIS são conjuntos de pessoas que interagem entre si através de padrões de relacionamento.

ORGANIZAÇÃO INFORMAL é o conjunto de grupos espontâneos que existe em toda organização e que condiciona fortemente o comportamento de seus membros.

RECOMPENSAS SOCIAIS é a satisfação de necessidades psicológicas, como reconhecimento, aprovação social e participação em grupos sociais.

RELAÇÕES HUMANAS significa a interação social existente entre pessoas e grupos através de ações e atitudes.

SANÇÕES SOCIAIS são castigos e punições adotados pelo grupo como meios de controlar o comportamento dos participantes, a fim de se protegerem das ameaças da empresa.

SATISFAÇÃO significa o atendimento das necessidades humanas.

TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS é a corrente administrativa iniciada com a Experiência de Hawthorne e que enfatiza as pessoas, os grupos e a organização informal em contraposição aos pressupostos formais da Teoria Clássica.