

***UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO***  
***Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”***  
*Departamento de Economia, Administração e Sociologia*

**Apostila 03**

**A Escola das Relações Humanas**

Prof. Dr. Alex Coltro<sup>1</sup>

Piracicaba/2005

---

<sup>1</sup> Este trabalho contou com os esforços dos alunos Mariana Regina Zechin; Matheus Sanjuan; Thais Menezes Zimbres; Ana Paula Dionísio; Daniele Cristina Maggiotto e Fabiana Cerri .

# Sumário

Assunto	Página
1. Introdução	3
2. Experiência da Hawthorne	
2.1. Fases	5
2.2. Conclusões	11
3. Kurt Lewin	13
4. Decorrência da Teoria das Relações Humanas	15
4.1 Motivação	15
4.2 Necessidades Humanas Básicas	16
4.3 Ciclo Motivacional	17
4.4 Frustração	17
4.5 Moral e Atitude	18
4.6 Dinâmica de Grupo	18
4.7 Comunicação	26
4.8 Liderança	30
4.9 Organização Informal	33
5. Críticas	36
6. Biografia	37
7. Referências Bibliográficas	38

## 1. Introdução

Essa escola foi basicamente um movimento em oposição à Teoria Clássica de Administração. Nasceu da necessidade de corrigir-se a tendência à desumanização do trabalho decorrente da aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos aos quais os trabalhadores deveriam submeter-se. Naquela época, num país eminentemente democrático como os EUA, já se observava a reação dos trabalhadores e seus sindicatos contrária a Administração Científica que era interpretada como um meio sofisticado de exploração dos empregados em favor de interesses patronais. Nesta abordagem, o indivíduo deixa de ser visto como uma peça da máquina e passa a ser considerado como um todo, isto é um ser humano, com os seus objetivos e inserção social própria (Cezar).

Devido a crise de 1929, os estudiosos das empresas começaram a pensar no fator humano em relação ao trabalho, bem como as teorias até então lançadas, que precisavam de uma certa reformulação. Para alcançar uma maior eficiência nas empresas, reconsiderou-se vários elementos das relações e aspirações do fator humano na organização. A humanização dos conceitos administrativos mostrou-se mais viável às novas circunstâncias (Hampton).

Segundo Lodi, as investigações nas relações humanas incluíram psicólogos, sociólogos, antropólogos, cientistas políticos, professores e praticantes de administração. A abrangência de seus assuntos foi extensa, mas poucas áreas foram evidenciadas. Grande ênfase foi dada aos estudos de grupos informais, satisfação do empregado, tomada de decisão do grupo e estilos de liderança. Apesar das descobertas dos psicólogos sobre a natureza da percepção e motivação e sua introdução na literatura organizacional, o foco do movimento de relações humanas recai mais sobre o grupo do que sobre o indivíduo e mais sobre a democracia do que sobre a liderança autocrática. Relativamente pouca atenção foi dada a estrutura organizacional.

De acordo com Lodi, a escola das relações humanas começou a enfatizar a importância da satisfação humana para a produtividade. Questões como sentimentos, atitudes e relações interpessoais passaram a ser enfocadas, uma vez que teriam uma relação direta com o atingimento dos objetivos pretendidos pela organização. O homem passou a ser visto como um ser social, orientado pelas regras e valores do grupo informal. A partir da concepção do homo social, surgiu a necessidade de um líder que facilitasse a relação das pessoas no grupo e que orientasse o grupo no alcance dos objetivos organizacionais. O líder passou, então, a concentrar-se nas necessidades das pessoas enquanto seres sociais, como forma de atingir as necessidades da organização.

A partir de estudos realizados na Universidade de Michigan, Estados Unidos, observou-se que as características do líder taylorista e do líder de relações humanas permeiam ainda hoje os ambientes organizacionais. Há certos líderes que se inserem mais na primeira situação e há outros que se identificam mais com a segunda. Assim, surgiram dois conceitos, o de orientação para a produção e o de orientação para o empregado. Os líderes orientados para a produção tendem a ser autoritários e enxergam as pessoas como recursos para a organização. Os líderes orientados para o empregado tendem a agir democraticamente, enxergando as pessoas como seres humanos na organização (Chiavenato).

### ***Contexto Histórico-Social: Crise de 1929***

Segundo Brasil Escola (2003), a partir de 1925, apesar de toda euforia reinante, a economia norte-americana começou a enfrentar sérios problemas:

- Enquanto a produção industrial e agrícola cresceu num ritmo acelerado, o aumento dos salários foi muito lento. A consequência progressiva da mecanização da indústria e da agricultura, foi o desemprego que aumentou de modo preocupante;
- Os países europeus recuperaram-se dos prejuízos de guerra, o que os levou a comprar cada vez menos dos EUA e a concorrer com eles nos mercados internacionais.

Assim, segundo Brasil Escola (2003), por falta de consumidores internos e externos, começaram a sobrar grandes quantidades de produtos no mercado norte-americano, configurando-se, assim, uma crise de superprodução. Diante disso, os agricultores viram-se obrigados a armazenar cereais. Para tanto, tiveram que pedir empréstimos ao banco, oferecendo suas terras como garantia de pagamento, o que muitas vezes os levou a perdê-las. Os industriais, por sua vez, foram forçados a diminuir o ritmo da produção e, conseqüentemente, a despedir milhares de trabalhadores, aprofundando a crise.

A pesar da crise galopante, os pequenos, médios e grandes investidores continuaram especulando com ações. Comercializavam esses papéis por preços que não condiziam com a real situação das empresas. Enfim, agiam como se a economia do país estivesse saudável. Entretanto, como era de se esperar, chegou o momento em que a crise atingiu a Bolsa de Nova Iorque, um dos importantes centros do capitalismo mundial. Refletindo a real situação das empresas, os preços das

ações começaram a baixar. Os acionistas correram para tentar vendê-las, mas não havia quem quisesse comprá-las. Em 29 de outubro de 1929, havia 13 milhões de ações à venda mas faltavam compradores. O resultado foi que os preços das ações despencaram, ocorrendo o crash (quebra) da Bolsa de Valores de Nova Iorque. Segundo Brasil Escola (2003), milhares de bancos, indústrias e empresas rurais foram à falência e pelo menos 12 milhões de norte-americanos perderam o emprego. Abalados pela crise, os EUA reduziram drasticamente a compra de produtos estrangeiros e suspenderam totalmente os empréstimos a outros países. Assim, a crise propagou-se rapidamente por todo o mundo capitalista.

### *Cronologia dos principais eventos dos principais vultos da Teoria das Relações Humanas*

CRONOLOGIA DOS PRINCIPAIS EVENTOS DOS PRINCIPAIS VULTOS DA TEORIA DAS RELACOES HUMANAS		
<i>Ano</i>	<i>Autores</i>	<i>Livros:</i>
1927	John Dewey	<i>The Public and its problems</i>
1930	John Dewey	<i>Human Nature and Conduct</i>
1932	Morris Viteles	<i>Industrial Psychology</i>
1933	Elton Mayo	<i>The Human Problems of an Industrial Civilization</i>
1934	Morris Viteles	<i>The science of Work</i>
1935	Kurt Lewin	<i>A Dynamic Theory of Personality</i>
1936	Kurt Lewin	<i>Principles of Topological Psychology</i>
1945	Elton Mayo	<i>The Social Problems of an Industrial Civilization</i>
1947	Elton Mayo	<i>The Social Problems in an Industrial Civilization</i>
1948	Kurt Lewin	<i>Resolving Social Conflicts</i>
1950	George C. Homans	<i>The Human Group</i>
1951	Kurt Lewin	<i>Field Theory in Social Science</i>

*Figura 1. Cronologia dos Principais Eventos dos principais vultos da Teoria das Relações Humanas. Fonte: Chiavenato, 1987.*

### *Teorias Transitivas da Administração*

Em meio à Teoria Clássica e antecipando-se, de certo modo, à Teoria das Relações Humanas, surgiram alguns autores que, apesar de defenderem alguns dos princípios clássicos, iniciaram um trabalho pioneiro de revisão, de crítica e de reformulação das bases da administração. Segundo Chiavenato (1987), embora não houvessem consolidado uma corrente a ponto de não permitirem uma conexão teórica entre si, vários autores podem ser colocados nesta zona de transição, onde nem a Teoria Clássica nem a Teoria das Relações Humanas são completamente aceitas.

Segundo Chiavenato (1987), o objetivo desses autores (denominados de transitivos), teve sua origem exatamente na abordagem formal e mecanicista da Teoria Clássica, eminentemente autocrática e rígida. Segundo Chiavenato (1987), a única coisa que esses autores transitivos têm em comum é a tentativa de aplicação pioneira de certos princípios da Psicologia ou da Sociologia na teoria administrativa, até então relutante e, talvez indiferente, quanto à aplicação de princípios baseados nas ciências humanas.

Para Chiavenato (1987), uma dessas idéias pioneiras era a de que a administração é uma arte e que requer liderança e, sobretudo, a inclusão de objetivos pessoais e públicos dentre os objetivos da organização.

Chiavenato (1987) afirma que os princípios gerais da administração devem ser fundamentados na Psicologia da Organização para que a ação administrativa possa surtir efeitos. A situação é que deve determinar o que é certo e o que é errado.

Por fim, Chiavenato (1987) afirma que a organização é um sistema social baseado na participação e na cooperação das pessoas para alcançar objetivos comuns. É sobretudo um sistema cooperativo racional, pois as pessoas cooperam racionalmente em função de objetivos organizacionais (eficácia) e de objetivos individuais (eficiência).

### PRINCIPAIS AUTORES DAS TEORIAS TRANSITIVAS

### **MARY PARKER FOLLETT**



Figura 3. Mary Parker Follett

Fonte: [www.google.com.br/imagens](http://www.google.com.br/imagens)

Mary Parker Follett nasceu em 1868, em Massachusetts. Durante sua infância sofreu muito devido a problemas familiares. Sua mãe tinha sérios problemas de saúde e seu pai faleceu quando ela ainda era adolescente.

Freqüentou a Thayer Academy, em Baintree, e a Society for the Collegiate Instruction of Women, em Cambridge. Em 1898, graduou-se com louvor pela Radcliffe College, em Cambridge, Inglaterra.

Em 1896, durante sua graduação, publicou “The Speaker of the House of Representatives”, no qual detalhava o complicado funcionamento do processo legislativo e os métodos utilizados pelos eficientes relatores do Congresso americano para exercer seu poder e influência.

A abordagem psicológica da administração defendida por Follett consistia no estudo da abordagem dos problemas administrativos, baseados nos seres humanos e nas suas ações, reações e interações psicológicas. Para a autora o objetivo da ação administrativa é conseguir a integração das pessoas e a coordenação das suas atividades, sendo que um conflito resulta da divergência de opiniões ou interesses entre pessoas ou instituições, sendo uma ocorrência na maioria das vezes inevitável.

Follett implementou e difundiu inúmeros trabalhos sociais, destacando-se como educadora e organizadora de serviços comunitários. Como exemplo, podemos citar a criação de cursos noturnos e centros juvenis de recreação.

A carreira de Follett baseou-se, sobretudo nos trabalhos sociais e no estudo das pessoas como componente central das organizações. Em particular, explorou os conceitos de gestão do conflito, responsabilidade individual e de aprendizagem das técnicas de liderança. Dava grande importância às relações individuais na organização e ao reconhecimento das motivações dos trabalhadores, cujas

reações não podem ser definidas com precisão. Também analisava padrões de comportamento dos funcionários dentro das organizações.

Em 1918 publicou *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government*, onde desenvolveu suas próprias idéias sobre governo democrático. De um modo geral, Follett defendeu a substituição de instituições burocráticas por networks, nas quais as próprias pessoas analisariam seus problemas e, então, produziriam e implementariam suas próprias soluções. Em sua concepção, na verdadeira democracia cada indivíduo deveria participar do processo de tomada de decisão, aceitando a responsabilidade pessoal pelo resultado.

Follett interessou-se também pela política de relações industriais publicando em 1924, *Creative Experience*, livro baseado em seus interesses para os negócios e a indústria. Follett era excelente profissional, sendo requisitadas por muitos para investigar problemas específicos em fábricas e organizações.

Faleceu em Boston, em dezembro de 1933. Seus ensaios principais foram reunidos e publicados após sua morte, sob o título *Dynamic Administration* (Londres, 1941 e Nova York, 1942).

## ORDWAY TEAD

Famoso educador e administrador norte-americano, Ordway Tead (1860-1933) destacou-se na década de 1920 e contribuiu muito para a disseminação da Administração. Dentre suas principais publicações podemos citar *Instincts in Industry* (1918), *Human Nature and Management: The Applications of Psychology to Executive Leadership* (1929), *The Art of Leadership* (1935), *New Adventures in Democracy* (1950) e *A Arte da Administração* (1956).

Ordway Tead defendia a compreensão do comportamento administrativo / psicologia industrial a partir do conhecimento da natureza humana.

Seus trabalhos abrangiam estudos como da psicologia do operário, liderança, administração como arte e objetivos organizacionais. Divulgou também a relação entre temores, ambições e realizações dos operários na execução das tarefas.

## OLIVER SHELDON

Oliver Sheldon (1894-1951), consultor inglês administrativo, foi um dos principais autores das Teorias Transitivas. Apresentou em 1923 (*Philosophy of Management*) uma filosofia de

administração que enfatizava as responsabilidades sociais da empresa. Em seu ponto de vista a empresa tinha a obrigação de oferecer produtos e/ou serviços tanto quanto bem-estar para a comunidade (responsabilidades sociais).

Sheldon abordou os problemas de administração industrial a partir de uma perspectiva ampla de organização, administração (elaboração da política de cúpula) e gerência (execução da política). Ele também ressaltou as responsabilidades sociais da administração e a necessidade de desenvolver princípios éticos e científicos.

#### KURT LEWIN

Kurt Lewin (1890-1947), psicólogo alemão, lecionou Filosofia e Psicologia na Universidade de Berlim até 1923, quando fugiu para a América devido às perseguições nazistas. Foi professor de Psicologia Infantil na Child Welfare Research Station, em Iowa, até 1944. Trabalhou no MIT, fundando o centro de pesquisa National Laboratories for Group Dynamics.

Sua pesquisa mais famosa foi realizada em 1946, em Connecticut, numa área de conflitos entre as comunidades negra e judaica. A partir de então, Lewin concluiu que reunir grupos de pessoas era uma das melhores formas de expor as áreas de conflito. Estes grupos, denominados T-groups, tinham como teoria subjacente o fato de os padrões comportamentais terem que ser descongelados antes de serem alterados e depois congelados novamente - os T-groups eram uma forma de fazer com que isto acontecesse. Lewin acreditava que o comportamento do indivíduo é resultante da totalidade da experiência vivencial do mesmo.

É considerado o fundador da Psicologia Social. Sua principal obra foi *A Dynamic Theory of Personality* (1935).

#### JOHN DEWEY

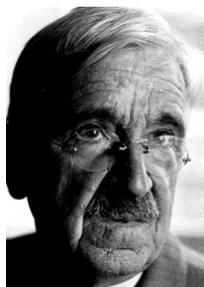


Figura 4. John Dewey

Fonte: Fonte: [www.google.com.br/imagens](http://www.google.com.br/imagens)

John Dewey (1859-1952), filósofo americano, nasceu em Burlington, uma pequena cidade agrícola do estado americano de Vermont. Na escola, teve uma educação desinteressante e desestimulante, o que foi compensado pela formação que recebeu em casa. Ainda criança, via sua mãe confiar aos filhos pequenas tarefas para despertar o senso de responsabilidade. Estudou Artes e Filosofia e, por alguns anos, deu aula numa escola rural de ensino básico. Escreveu sobre Filosofia e Educação, além de Arte, Religião e Política. Fiel à causa democrática, participou de vários movimentos sociais.

Foi influenciado pelo experimentalismo das Ciências Naturais, resolvendo criar uma escola-laboratório ligada à universidade onde lecionava, para testar métodos pedagógicos. Ele insistia na necessidade de estreitar a relação entre teoria e prática, pois acreditava que as hipóteses teóricas só têm sentido no dia-a-dia. Outro ponto-chave de sua teoria é a crença de que o conhecimento é construído de consensos, que por sua vez resultam de discussões coletivas.

#### FRITZ ROETHISBERGER

Fritz J. Roethlisberger (1898-1974) foi por muito tempo professor de Relações Humanas da Escola de Administração de Empresas da Universidade de Harvard e o mais proeminente dos colaboradores de Mayo durante o desenvolvimento da Experiência de Hawthorne. É autor de “Management and Morale” (1940), “Management and the Worker” (1939) redigido em parceria com W. Dickson, e de “Workers” (1958) em parceria com C.R. Christensen.

#### ***ELTON MAYO***

Elton Mayo (1880-1949) nasceu em Adelaide, na Austrália. Psicólogo, lecionou por muito tempo na Universidade de Harvard.

Mayo se destaca por ser o principal protagonista da Escola das Relações Humanas, sendo responsável pela coordenação e realização da experiência na fábrica de Hawthorne, a partir da qual foram descobertas evidências sobre o comportamento e relacionamento humano no trabalho e resultados sobre a produtividade no trabalho.

Em 1923, Mayo já conduzira uma pesquisa em uma indústria têxtil próxima a Filadélfia. Essa indústria tinha problemas de produção, uma rotação de pessoal anual elevadíssima (ao redor de 250%) e havia tentado inutilmente vários mecanismos de incentivos aos funcionários. Mayo

introduziu inicialmente um intervalo de descanso, deixou a critério dos operários na decisão de quando as máquinas deveriam ser paralisadas e contratou uma enfermeira. Em pouco tempo, emergiu um espírito de grupo, a produção aumentou e a rotação de pessoal declinou.

Outro estudo famoso deu-se em três fábricas na costa ocidental dos Estados Unidos. Em duas delas ocorria um alto nível de absenteísmo. Aquela que estava “livre desse mau” caracterizava-se por valorizar a reputação do grupo, preservando a dignidade pessoal de cada empregado. Nessa fábrica o relacionamento entre superior e subordinado fundamentava-se na atenção, paciência e controle emocional nas relações de trabalho.

Mayo também realizou uma pesquisa em uma fábrica de aviões situada no sul da Califórnia, em 1944, na qual constatou alta rotatividade da mão-de-obra devido ao espírito de equipe e solidariedade entre os participantes da fábrica.

Seu livro mais famoso chama-se *Problemas Humanos de uma Civilização Industrial*, publicado em 1933. Essa obra é considerada a bíblia do Movimento das Relações Humanas

## ORIGENS DA TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

Notoriamente, ocorrem profundas modificações no panorama econômico, político, social e tecnológico ao longo da primeira metade do século XX, produzindo variáveis inéditas para o estudo da Administração.

A partir da I Guerra Mundial (1914-1918), em diversos países o liberalismo típico do século XIX passou a ser substituído por uma crescente interferência do Estado na economia aliado ao surgimento de governos totalitários. Diferentemente, nos Estados Unidos os pressupostos democráticos eram fortemente desenvolvidos e reafirmados. Além dos mais, com o conflito mundial inicia-se o esfacelamento do poderio econômico da Europa Centro-Occidental na liderança do mundo, concomitantemente à espetacular ascensão norte-americana como potência mundial.

Há o advento dos estudos sociais de Emile Durkheim (1858-1917) e dos estudos psicológicos de Sigmund Freud (1856,1939) e Carl Gustav Jung (1875-1961), que foram decisivos para a evolução do pensamento administrativo.

Com a ocorrência da Grande Depressão de 1929, intensificou-se a busca pela eficiência. Entretanto, se essa crise mundial teve suas origens nas dificuldades econômicas dos Estados Unidos e na situação de dependência da maioria das nações capitalistas em relação à economia norte-americana, como afirma Raymundo (1992), ela provocou indiretamente uma verdadeira reformulação de conceitos e uma reavaliação dos preceitos de Administração até então aceitos, apesar de todo o seu caráter normativo e prescritivo. Isto é, surge um movimento de reação e oposição à Abordagem Clássica da Administração, composta pela Administração Científica e Teoria Clássica: a Teoria das Relações Humanas.

De acordo com a concepção da Administração Científica, o aumento da eficiência da organização seria obtido por meio da perfeita execução de cada tarefa ao nível operacional. As condições para atingir tal aumento incluíam desde a absoluta separação das fases de planejamento, concepção e direção das tarefas de execução até o emprego de um determinado tipo de operário "tão forte e tão imbecil, um homem-boi" segundo as palavras de Taylor (1856-1915), idealizador desta escola. Já a Teoria Clássica enfatiza a elevação da eficiência da empresa através da forma e disposição dos órgãos componentes da organização e de suas inter-relações estruturais. Esta também foi denominada teoria da máquina, pois considerava a organização sob o prisma do comportamento mecânico de uma máquina.

A hegemonia desta mentalidade clássica suscitou entre os trabalhadores uma crescente insatisfação com as condições desumanas de trabalho, e a sujeição a métodos rigorosos de controle. Diante da ascensão desse descontentamento, particularmente em um país eminentemente democrático como os Estados Unidos, associado ao enfraquecimento do sindicalismo (devido à Grande Depressão) no citado país, um grupo de pesquisadores passou a investigar em uma empresa as condições ambientais que otimizassem a produtividade. A pesquisa ficou conhecida como Experiência de Hawthorne.

Como consequência imediata das conclusões obtidas nesta experiência, surge nos Estados Unidos a partir da década de 1930, a Teoria das Relações Humanas, também denominada Escola Humanística da Administração, cujo fundador foi Elton Mayo.

De acordo com Silva (2001), o experimento em Hawthorne é extremamente importante na teoria das organizações, pois durante sua elaboração os teóricos das organizações começaram a aprender como o trabalho de grupos, as atitudes e as necessidades dos empregados afetavam a

motivação e o comportamento dos mesmos. Também, como trabalho de pesquisa, tal experimento constituiu-se como um exemplo fascinante do método científico aplicado a questões organizacionais, e da necessidade da preservação de uma mentalidade aberta e questionadora enquanto na busca da verdade na ciência.

Cabe salientar, tal como aponta Chiavenato (2001), que as origens desta teoria remontam também ao desenvolvimento das ciências humanas, principalmente da psicologia e sociologia. O desenvolvimento destas ciências enfatizou a necessidade de humanizar e democratizar a administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas então vigentes. Também, a psicologia industrial, desenvolvida por Hugo Münsterberg (1863-1916), contribuiu intensamente para demonstrar a parcialidade dos princípios de Administração adotados pela Abordagem Clássica.

Pode-se citar ainda a abordagem empregada por Silva (2001), o qual compara o movimento das relações humanas ao topo de uma pirâmide, cuja base compõe-se por três influências históricas distintas: o enfraquecimento do sindicalismo devido à crise de 1929; a filosofia do humanismo industrial, estabelecida por estudiosos que desejam provar que a produtividade dos indivíduos depende do tratamento concedido aos mesmos; os estudos de Hawthorne que visavam estudar as condições que melhorariam o desempenho dos empregados nas organizações.

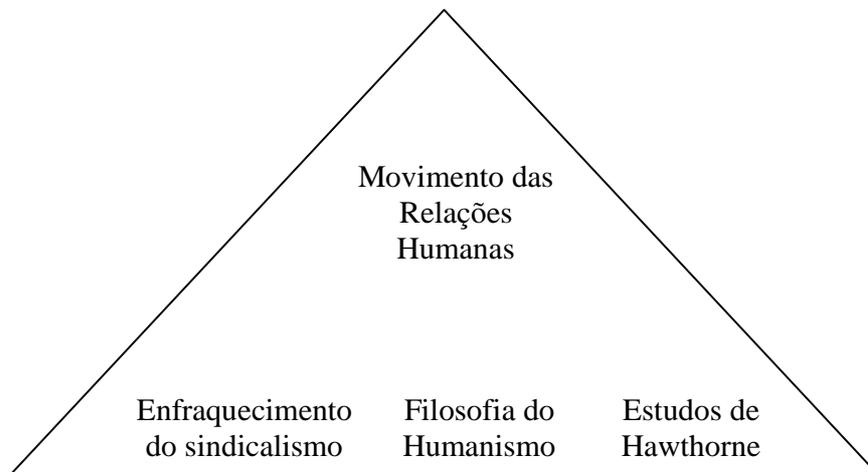


Figura 1. A pirâmide do movimento das relações humanas

Fonte: Silva, Reinaldo O. Teorias da Administração, 2001 p. 199

## 2. Experiência da Hawthorne

A experiência de Hawthorne, segundo Chiavenato, foi realizada, entre 1927 e 1932 por George Elton Mayo e seus colaboradores em uma fábrica da Western Electric Company, uma companhia norte-americana que fabricava equipamentos para empresas telefônicas, situada em Chicago, no bairro Hawthorne. A empresa sempre se caracterizara pela preocupação com o bem estar de seus funcionários, o que lhe proporcionava um clima constantemente sadio de relações industriais. Durante mais de 20 anos não se constataria nenhuma greve ou manifestação. Um diagnóstico preliminar nos diria que o moral na companhia era alto e os funcionários confiavam na competência de seus administradores. A fábrica contava com cerca de 40 mil empregados e a experiência tinha como objetivo inicial conduzir experimentos relacionando a luminosidade no ambiente de trabalho com a eficiência dos operários, medida pela produção. Com os primeiros resultados, a pesquisa logo se estendeu ao estudo da fadiga, dos acidentes de trabalho, da rotação do pessoal e do efeito das condições físicas de trabalho sobre a produtividade dos operários.

As experiências foram realizadas por um comitê constituído por três membros da empresa pesquisada e quatro representantes da Escola de Administração de Empresas de Harvard.

Foi verificado pelos pesquisadores que os resultados da experiência eram prejudicados por variáveis de natureza psicológica. A partir daí, eles tentaram eliminar ou neutralizar o fator psicológico, então estranho e impertinente, motivo pelo qual a experiência se prolongou até 1932, quando foi suspensa devido à crise de 1929. A fábrica da Western Electric Company, já desenvolvia uma política de pessoal voltada para o bem estar dos seus operários e com a experiência pretendia,

não o aumento da produção, mas sim, conhecer melhor os seus empregados. A experiência se desenvolveu em quatro fases, vistas à seguir, de acordo com Lodi:



Fonte: Cezar

## 2.1 Fases

### *Primeira Fase*

As experiências foram realizadas por um comitê constituído por três membros da empresa pesquisada e quatro representantes da Escola de Administração de Empresas de Harvard.

Em 1924, com a colaboração do Conselho Nacional de Pesquisas, iniciara na fábrica de Hawthorne uma série de estudos para determinar uma possível relação entre a intensidade da iluminação do ambiente de trabalho e a eficiência dos trabalhadores, medida pelos níveis de produção alcançados. Para isso, tomou-se dois grupos de operários em salas diferentes, que faziam o mesmo trabalho, em condições idênticas sendo um grupo experimental ou de referência, que trabalhava sob luz variável e o outro grupo, o de controle, que trabalhava sob a mesma iluminação o tempo todo. Esta experiência que se tornaria famosa, foi coordenada por Elton Mayo, e logo se estendeu ao estudo da fadiga, dos acidentes no trabalho, da rotação de pessoal e do efeito das condições físicas de trabalho sobre a produtividade dos empregados.

Para surpresa dos pesquisadores, não foi encontrada uma relação entre as duas variáveis, (iluminação e rendimento dos operários) mas sim a existência de outras variáveis como o fator psicológico. Baseados em suas suposições pessoais, os operários se julgaram na obrigação de produzir mais quando a iluminação aumentava, já quando diminuía a iluminação o mesmo ocorria

com a produção. A prova de que as suposições pessoais (fatores psicológicos) é que influenciavam a produção, veio quando os pesquisadores trocaram as lâmpadas por outras de mesma potência (fazendo os operários crerem que a intensidade variava) e o rendimento variava de acordo com a luminosidade que os operários supunham trabalhar.

### ***Segunda Fase***

A Segunda fase da experiência iniciou em abril de 1927, e foi denominada Sala de Provas de Montagem de Relés. Sua finalidade era realizar um estudo da fadiga no trabalho, e dos efeitos gerados por mudanças de horários ou introdução de intervalos de descanso no período de trabalho.

Foram selecionadas para a experiência 6 moças de nível médio (cinco montadoras e uma fornecedora de material) que trabalhavam no departamento de montagem dos relés de telefone, já que neste departamento haviam sido constatadas ligeiras modificações nos ritmos de produção de peças. A função das funcionárias era colocar bobinas, armaduras, molas de contato e isolantes elétricos numa base mantida por quatro parafusos. Sua medida de produção era de cinco relés em 6 minutos e o trabalho era realizado de forma contínua.

As moças constituíam o grupo de experimental ou de referência separadas do restante do departamento apenas por uma divisória de madeira. O restante do departamento constituía o grupo de controle, que continuava trabalhando nas mesmas condições. A pesquisa foi dividida em doze períodos experimentais, onde foram observadas as variações de rendimentos decorrentes das inovações a que eram submetidas o grupo de referência. As moças participantes da experiência eram informadas das inovações a que seriam submetidas (aumento de salários, intervalos de descanso de diversas durações, redução de jornada de trabalho, etc), bem como dos objetivos da pesquisa e dos resultados alcançados (Chiavenato).

A ênfase dada pelos pesquisadores estava em se manter o ritmo de produção, controlando com maior exatidão algumas condições físicas, como temperatura, umidade da sala, duração do sono na noite anterior, alimentos ingeridos etc. Para isso, eles acreditavam que seria necessário isolar a influência do fator psicológico, e isso só seria possível com a colaboração das funcionárias, que não deveriam alterar seu ritmo de produção.

Nos dozes períodos experimentais a produção apresentou pequenas mudanças, fazendo com que ao final não se tivesse os resultados esperados. O que se pode notar é que novamente aparecia um fator que não podia ser explicado somente pelas condições de trabalho e que já havia aparecido na experiência sobre iluminação.

Período	Duração Semanas	Condições experimentais
1	2	Foi registrada a produção de cada operária ainda no seu local original de serviço, sem que soubessem e estabelecida a sua capacidade produtiva. 2.400 unidades por moça por semana
2	5	Para verificar o efeito da mudança de local de trabalho, o grupo experimental foi isolado na sala de provas, mantendo as condições e o horário de trabalho normais e medindo-se a produção
3	8	Fez-se uma modificação no sistema de pagamento, no qual as moças eram pagas por tarefa em grupo, ou seja, seus esforços repercutiam de forma direta no seu trabalho. Houve um aumento de produção.
4	5	Marca o início da introdução de mudança direta no trabalho. Introduziu um intervalo de cinco minutos de descanso no meio da manhã e outro igual no meio da tarde. Houve aumento da produção.
5	4	Os intervalos de descanso foram aumentados para dez minutos cada. Houve aumento da produção.
6	4	Deram-se 3 intervalos de cinco minutos na manhã e outros três à tarde. A produção não aumentou, e as moças reclamavam da quebra de ritmo.
7	11	Passou-se novamente a dois intervalos de dez minutos, um pela manhã e outro pela tarde, servindo um lanche leve em um deles. Aumento de produção.
8	7	Com as mesmas condições do período anterior, o grupo experimental passou a trabalhar somente até às 16:30 horas. Houve um acentuado aumento de produção.
9	4	Reduziu a jornada para as 16 horas. A produção permaneceu estacionária.

10	12	Voltou-se o trabalho para as 17 horas. A produção aumentou bastante.
11	9	Estabeleceu-se uma semana de cinco dias, com o Sábado livre. Verificou-se que a produção diária das moças continuou a subir.
12	12	Voltou-se às mesmas condições do 3º período, tirando-se todos os benefícios dados durante a experiência. Verificou-se que a produção diária e semanal atingiu um índice jamais alcançado anteriormente 3.000 unidades semanais por moça.

Fonte: Hotlink

As conclusões a que os pesquisadores chegaram foram que:

- As moças alegavam gostar de trabalhar na sala de provas, porque era divertido e supervisão branda, lhes permitiam trabalhar com mais liberdade e menor ansiedade.
- Havia um ambiente amistoso e sem pressões, a conversa era permitida, aumentando a satisfação no trabalho.
- Não havia temor ao supervisor
- Houve um desenvolvimento social do grupo experimental. As moças faziam amizades entre si e essas amizades estendiam-se para fora do trabalho. As moças passaram a se preocupar umas com as outras. Tornaram-se uma equipe.
- O grupo desenvolve liderança e objetivos comuns.

### ***Terceira Fase***

Baseados nas conclusões de fase anterior em que as moças do grupo de referência tinham atitudes diferentes das do grupo de controle, os pesquisadores foram se afastando do estudo das melhores condições físicas de trabalho e passaram a estudar as relações humanas, pois a empresa apesar da sua política de pessoal aberta, pouco sabia sobre os fatores determinantes das atitudes das operárias em relação à supervisão, aos equipamentos de trabalho e a própria empresa (Chiavenato).

A partir de setembro de 1928 iniciou-se o programa de entrevistas, no setor de inspeção, seguindo-se no de operações e mais tarde nos demais setores de fábrica. A empresa através do programa de entrevistas pretendia obter maiores conhecimentos sobre as atitudes e sentimentos dos trabalhadores, bem como receber sugestões que pudessem ser aproveitados. A partir desta fase as

pesquisas passaram a ter um enfoque nas relações humanas e não mais na parte científica. Nesta fase, a maioria dos supervisores foi incluída no programa como entrevistadores. O programa foi bem aceito tanto pelos operários quanto pelos supervisores, já que os primeiros encontravam a possibilidade de falar o que sentiam a respeito da organização como um todo, enquanto os últimos poderiam conhecer os problemas e anseios que afligiam seus subordinados (Cezar).

O resultado do início do programa foi sentido imediatamente: a produtividade dos operários aumentou e a supervisão melhorou. A melhoria dos resultados dos operários foi atribuída a um sentimento de importância desencadeado pelo programa. No caso dos supervisores, o conhecimento dos interesses dos operários foi o responsável pelas sensíveis mudanças no modo de supervisão (Cezar).

As entrevistas inicialmente tinham duração de meia hora e eram pautadas em perguntas preestabelecidas. Com o decorrer do tempo, percebeu-se que além de muito curtas, as entrevistas não possibilitavam que os operários falassem de todos os seus problemas, aflições e medos, a partir daí, o processo passou a ser mais longo e caracterizado como uma conversa informal entre supervisor e operário.

O resultado das entrevistas foi a constatação de que a maioria dos funcionários agia e pensava de modo obsessivo, apesar de nunca ter tido problemas mentais. Havia detalhes que incomodavam de maneira excessiva algumas pessoas, o que acabava por interferir no ambiente de trabalho. Um exemplo foi relatado por um dos funcionários: seu supervisor tinha uma aparência física muito semelhante à de seu padrasto, e isso o fazia sentir-se pressionado frente ao homem.

A conclusão do Programa de Entrevistas constatou que os fatores psicológicos alteravam de maneira significativa o comportamento dos funcionários. Ao mesmo tempo, o Programa possibilitou que os funcionários mostrassem à direção quais suas angústias mais frequentes, a partir daí, elas poderiam ser estudadas e seus efeitos minimizados.

A principal descoberta dos pesquisadores nesta fase foi a existência dos chamados grupos informais, formados pelos operários nos periféricos da empresa para zelar pelo seu bem-estar. A formação de um grupo informal refletia-se na produção controlada.

Através dessa organização informal, os operários mantinham-se unidos através de uma certa lealdade entre si. Porém, os pesquisadores notaram que, muitas vezes, o operário pretendia também ser leal à empresa. Essa lealdade, dividida entre o grupo e a companhia poderia trazer certo conflito, tensão, inquietação e provável descontentamento. Para estudar esse fenômeno, os pesquisadores desenvolveram a Quarta fase da experiência.

O sistema de entrevista em 1931 sofreu uma alteração, isto é, passou-se a adotar a técnica da entrevista não diretiva na qual o operário se expressava livremente sem que o entrevistador interferisse ou estabelecesse um roteiro prévio. Nesta etapa, em que os trabalhadores foram entrevistados, revelou-se a existência de uma organização informal dos mesmos, com vistas a se protegerem do que julgavam ameaças da Administração ao seu bem estar.

#### *Quarta Fase*

A Quarta fase, segundo Chiavenato, iniciou-se em novembro de 1931 e durou até maio de 1932, tendo como objetivo analisar a organização informal dos operários. Para isso foi formado um grupo experimental, composto de nove soldados, nove operadores e dois inspetores, sendo que eles eram observados por um pesquisador e entrevistados esporadicamente por outro, e seu pagamento era baseado na produção do grupo. Os pesquisadores notaram que os operários, após atingirem uma produção que julgavam ser a ideal, reduziam o ritmo de trabalho, informavam a sua produção de forma a deixar o excesso de um dia para compensar a falta em outro, em caso de excesso solicitavam pagamento. Basicamente o que observaram os pesquisadores, foi uma solidariedade grupal e uma uniformidade de sentimentos dos operários.

O sistema de pagamento era baseado na produção do grupo, havendo um salário-hora com base em inúmeros fatores e um salário mínimo horário, para o caso de interrupções na produção. Os salários somente poderiam ser elevados se a produção total aumentasse.

Assim que se familiarizou com o grupo experimental, o observador pôde constatar que os operários dentro da sala usavam de uma porção de artimanhas: logo que os operários montavam o que julgavam ser a sua produção normal, reduziam seu ritmo de trabalho. Relatavam sua produção de forma tal que a produção em excesso de um dia pudesse ser somente acusada num dia deficitário, como também solicitavam pagamento por excesso de produção. Verificou-se que esses 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” a sua produção, através de punições simbólicas. Essa Quarta fase permitiu o estudo das relações entre a organização informal dos empregados e a organização formal da fábrica (Chiavenato).

Esta experiência foi suspensa em 1932, devido a crise de 1929, porém a Quarta fase permitiu o estudo das relações entre a organização formal de fábrica e a organização informal das operários.

## 2.2 Conclusões da Experiência em Hawthorne

A experiência em Hawthorne, segundo Chiavenato, permitiu o delineamento dos princípios básicos da Escola das Relações Humanas que veio a se formar logo em seguida. Destacamos a seguir as principais conclusões.

1- Nível de Produção é Resultante da Integração Social e não da capacidade física ou fisiológica do empregado (como afirmava a teoria clássica), mas por normas sociais e expectativas que o envolvem. É a capacidade social do trabalhador que estabelece seu nível de competência e de eficiência. Quanto mais integrado socialmente no grupo de trabalho, tanto maior a sua disposição de produzir.

2- Comportamento Social dos Empregados se apoiam totalmente no grupo. Os trabalhadores não reagem isoladamente como indivíduos, mas como membros do grupo. O grupo que define a quota de produção. O grupo pune o indivíduo que sai das normas grupais.

3- Grupos informais – Os pesquisadores de Hawthorne concentraram suas pesquisas sobre os aspectos informais da organização. A empresa passou a ser visualizada como uma organização social composta de diversos grupos sociais informais. Esses grupos informais definem suas regras de comportamento, suas formas de recompensas ou sanções sociais, seus objetivos, sua escala de valores sociais, suas crenças e expectativas. Delineou-se com essa teoria o conceito de organização informal.

4- As Relações Humanas são as ações e atitudes desenvolvidas pelos contatos entre pessoas e grupos. Os indivíduos dentro da organização participam de grupos sociais e mantêm-se uma constante interação social. Relações Humanas são as ações e atitudes desenvolvidas pelos contatos entre pessoas e grupos.

Cada indivíduo é uma personalidade diferenciada que influi no comportamento e atitudes uns dos outros com quem mantém contatos. É exatamente a compreensão da natureza dessas relações humanas que permite ao administrador melhores resultados de seus subordinados.

5- A importância do Conteúdo do Cargo. A maior especialização e portanto a maior fragmentação do trabalho não é a forma mais eficiente do trabalho. Mayo e seus colaboradores verificaram que a extrema especialização defendida pela Teoria Clássica não cria necessariamente a organização mais eficiente. Foi observado que os operários trocavam de posição para variar a monotonia, contrariando a política da empresa. Essas trocas eram negativas na produção, mas elevava o moral do grupo.

6- Ênfase nos aspectos emocionais. Os elementos emocionais, não planejados e mesmo irracionais do comportamento humano passam a merecer atenção especial por parte de quase todas as grandes figuras da Teoria das Relações Humanas.

Teoria Clássica	Teoria da Relações
Trata a organização como uma Máquina	Trata a organização como um grupo de pessoas
Enfatiza as tarefas ou a tecnologia	Enfatiza as pessoas
Inspirada em sistemas de engenharia	Inspirada em sistemas de psicologia
Autoridade Centralizada	Delegação plena de autoridade
Linhas claras de autoridade	Autonomia do empregado
Especialização e competência Técnica	Confiança e abertura
Acentuada divisão do trabalho	Ênfase nas relações humanas entre as pessoas
Confiança nas regras e nos regulamentos	Confiança nas pessoas
Clara separação entre linha e staff	Dinâmica grupal e interpessoal

Fonte: Hotlink

### 3. Kurt Lewin

Segundo Chiavenato, Kurt Lewin (1890-1947) foi o psicólogo que deixou a herança mais importante para o movimento das Ciências do Comportamento. Ele constituiu a passagem das Relações Humanas para o movimento seguinte e orientou e ou inspirou a maior parte dos pesquisadores dedicados à Administração e à Psicologia Industrial de década de 1960. Com Gordon Allport, Lewin foi a maior influência para a introdução da Psicologia Gestalt nas universidades americanas.

Se situarmos em 1921 o início da verdadeira carreira de pesquisador de Kurt Lewin, verificamos que consagrou mais ou menos oito dos vinte e cinco anos de sua vida universitária, de 1939 a 1946, à exploração psicológica dos fenômenos de grupo. E estes oito anos constituem um marco decisivo na evolução da psicologia social. E tal modo que, vinte anos após sua morte, a pesquisa em psicologia social continua inspirando-se, em grande parte, nas teorias e descobertas de Kurt Lewin.

Por sua modéstia intelectual, seu bom senso, pela sua capacidade de experimentação e pelo realismo científico de experimentação, conduziu a psicologia social a um plano mais realista. O estudo de pequenos grupos constituía para Lewin uma opção estratégica que permitiria eventualmente, em um futuro imprevisível, esclarecer e tornar inteligível a psicologia dos macro-fenômenos de grupo. Foi neste sentido que Kurt Lewin, pelo impulso e nova orientação que transformou a psicologia social numa ciência experimental; autônoma.

Suas contribuições:

- Criação da Teoria de Campo (vide próximo capítulo)
- Criação da Pesquisa Ação
- Considerado o fundador de Dinâmica de Grupo.. (vide próximo capítulo)
- A partir dele houve uma gradativa diversificação das ciências sociais.

Atualmente ;é preciso reconhecer três ciências sociais fundamentais: sociologia, antropologia cultural e psicologia social

- Estabelecimento da distinção entre sócio-grupo (grupo de tarefa) e o psico-grupo (grupo estruturado, polarizado e orientado em função dos próprios membros que constituem o grupo – grupo de formação).

Kurt Lewin é citado como o "pai" da pesquisa ação. Ele tinha muito interesse na relação da justiça social e a investigação rigorosa.(especialmente após perder sua família na Alemanha). Inicialmente queria criar uma mudança social positiva.

- Lutava contra o racismo, estudava a democracia e a troca de os hábitos alimentares na guerra.
- Desejava investigar algo que fosse relevante para a realidade e imediatamente aplicável e útil.
- Estava interessado nas forças (valências como chamava): o que instiga ou desanima alguém a ir para ação ou a ter determinado comportamento?.

- Tinha interesse nas formas como representamos graficamente a realidade (como percebemos o que esta acontecendo ao redor de nós e dentro de nós?)
- Queria desenvolver modelos úteis de investigação – modelos úteis para fazer e responder perguntas.

Baseado em seus interesses e trabalho de investigação prévio, conduziu com seus estudantes (1946) o desenvolvimento de uma metodologia de investigação chamada pesquisa-ação. A pesquisa-ação tem enfoque na informação, interação, colaboração. Constitui-se de múltiplos passos para investigação e solução de problemas. É uma forma de comprovar as idéias na prática como meio de melhorar e incrementar o conhecimento acerca de um tema. Consiste em quatro passos: Planejamento, Ação, Observação e Reflexão. É um processo colaborativo no qual os membros os membro de uma equipe de pesquisa-ação trabalham juntos para solucionar um problema refletindo criticamente sobre suas ações e suposições. Recompilam a informação acerca de seus comportamentos, ações, resultados e julgamentos.

Os participantes são ao mesmo tempo sujeitos e objeto da experiência. Seus experimentos demonstraram que as atitudes de liderança têm correlação direta com a moral e produtividade dos funcionários. Essas descobertas foram, no entanto, mais populares entre os funcionários que os empregadores. Considerado o precursor da dinâmica de grupo, suas idéias são até hoje estudadas e aplicadas como grandes forças propulsoras da administração. Seu interesse centrou-se em pequenos grupos, analisando as variáveis de coesão, padrões grupais, motivação, participação, processo decisório, produtividade, preconceitos, tensões, pressões e formas de coordenar um grupo. Seu interesse por esse campo é baseado na mesma teoria de Chester Barnard de que a empresa é composta de pequenos grupos estabelecidos formal e informalmente.

Segundo Lewin, a dinâmica de grupo é o estudo das forças que agem no seio dos grupos, suas origens, conseqüências e condições modificadoras do comportamento do grupo. Sua importância para organização é a de que, considerando os grupos responsáveis pelos atingimento dos objetivos organizacionais, a variação no comportamento do grupo é de conhecimento vital para o administrador. A formação do grupo fundamenta-se na idéia de consenso nas relações interpessoais, ou seja, concordância comum sobre os objetivos e sobre os meios de alcança-los, resultando a solidariedade grupal.

Esses fatores psicológicos possuem autonomia, uma vez que o grupo não funciona num vácuo, mas é formado a partir de uma organização mais ampla. Isso dá a idéia genérica de que um grupo pode estar representado por uma empresa, governo, país, igreja. Outro fator que influencia a

agregação de grupos são suas condições de igualdade quer sócio-econômica, de religião, cor, raça, quer mesmo de idéias (Chiavenato).

#### **4. Decorrência da Teoria das Relações Humanas**

Com o advento da Teoria das Relações Humanas, uma nova linguagem passa a dominar o repertório administrativo: Fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo etc. Os princípios clássicos passam a ser duramente contestados. O engenheiro e o técnico cedem lugar ao psicólogo e ao sociólogo. O método e a máquina perdem a primazia em favor da dinâmica de grupo. A felicidade humana passa a ser vista sob um ângulo completamente diferente, pois o *homo economicus* cede lugar ao homem social. A ênfase nas tarefas e na estrutura é substituída pela ênfase nas pessoas (Cezar).

##### ***4.1 Motivação***

A teoria da motivação segundo Cezar, procura explicar os porquês do comportamento das pessoas. Vimos na Teoria da Administração Científica que a motivação era pela busca do dinheiro e das recompensas salariais e materiais do trabalho.

A experiência de Hawthorne veio demonstrar que o pagamento, ou recompensa salarial, não é o único fator decisivo na satisfação do trabalhador. Elton Mayo e sua equipe passaram a chamar a atenção para o fato de que o homem é motivado por recompensas sociais, simbólicas e não-materiais.

##### ***4.2 Necessidades Humanas Básicas***

Pode-se definir como necessidade a força consciente ou inconsciente que leva um indivíduo a determinado comportamento. Essas necessidades motivam o comportamento humano, dando-lhe direção e conteúdo. Ao longo de sua vida, o indivíduo evolui por três níveis de motivação: à medida que vai crescendo e amadurecendo, vai ultrapassando os estágios mais baixos e desenvolvendo necessidades de níveis gradativamente mais elevados (Chiavenato). A Teoria das Relações Humanas constatou a existência de certas necessidades humanas fundamentais:

a- Necessidades Fisiológicas – São as chamadas necessidades vitais ou vegetativas, relacionadas com a sobrevivência do indivíduo. Exigem satisfação periódica e cíclica. As principais

necessidades fisiológicas são as de alimentação, sono, atividade física, satisfação sexual, abrigo e proteção contra os elementos e de segurança física contra os perigos.

A experiência de Hawthorne revelou que a Western Electric desenvolvia uma política com relação ao seu pessoal que atendia plenamente às necessidades mais básicas dos empregados. Uma vez satisfeitas essas necessidades, elas passaram a não mais influenciar o comportamento deles. Deste modo, o comportamento passou a ser motivado por outras necessidades mais complexas: as necessidades psicológicas (Chiavenato).

b- Necessidades Psicológicas – São necessidades exclusivas do homem. São aprendidas e adquiridas no decorrer da vida e representam um padrão mais elevado e complexo de necessidades. As necessidades psicológicas são raramente satisfeitas em sua plenitude (Chiavenato).

c- Necessidade de auto realização – São produto da educação e da cultura e também elas, como as necessidades psicológicas, são raramente satisfeitas em sua plenitude, pois o homem vai procurando gradativamente maiores satisfações e estabelecendo metas crescentemente sofisticadas. A necessidade de auto-realização é a síntese de todas as outras necessidades. É o impulso de cada um realizar o seu próprio potencial, de estar em contínuo autodesenvolvimento no sentido mais elevado do termo (Chiavenato).

Segunda a teoria, as necessidades de nível mais baixo do indivíduo precisam estar satisfeitas antes que ele pudesse se interessar pelas de nível superior. Estudos feitos não sustentam claramente a questão da progressão nos níveis hierárquicos, porém a sua grande contribuição é o reconhecimento e a identificação das necessidades individuais com o propósito de motivar o comportamento.

A partir da teoria das relações humanas, todo o acervo de teorias psicológicas acerca da motivação humana passou a ser aplicado dentro da empresa. Verificou-se que todo comportamento humano é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando a satisfação de uma ou mais determinadas necessidades.

### ***4.3 Ciclo Motivacional***

Segundo Chiavenato, todo o comportamento do indivíduo é motivado. O ciclo motivacional pode ser explicado através de seis variáveis. O corpo humano permanece em estado de equilíbrio até que um estímulo o invada, surgindo assim uma necessidade. Essa necessidade gera uma tensão no indivíduo a qual conduz para um comportamento ou ação que provoque a satisfação daquela necessidade. Se a necessidade é satisfeita, o indivíduo retorna ao equilíbrio psicológico.

#### **4.4 Frustração**

De acordo com Chiavenato, a satisfação de necessidades nem sempre é obtida. Sempre que alguma satisfação é bloqueada por alguma barreira, ocorre a frustração e, conseqüentemente, a tensão existente não é liberada pelo indivíduo, ocasionando um estado de desequilíbrio. De outro lado, o ciclo motivacional pode ter outra solução, que é denominada compensação ou transferência. A compensação ocorre quando o indivíduo tenta satisfazer uma necessidade impossível de ser satisfeita, através da satisfação de outra necessidade complementar ou substitutiva.

#### **4.5 Moral e Atitude**

A literatura sobre o moral teve seu início com a Teoria das Relações Humanas. O moral é um conceito abstrato, intangível, porém perfeitamente perceptível. O moral pode ser definido como uma decorrência do estado motivacional, uma atitude mental provocada pela satisfação ou não satisfação das necessidades do indivíduo (Cezar).

O moral elevado é acompanhado de uma atitude de interesse, identificação, aceitação fácil, entusiasmo e impulso em relação ao trabalho, em geral paralelamente a uma diminuição dos problemas de supervisão e de disciplina. O moral elevado devolve a colaboração (Cezar).

O moral baixo sugere a não satisfação das necessidades e provoca no indivíduo uma atitude negativa, de desinteresse e apatia para com a organização, segundo Cezar:

*Níveis do Moral:* Atitudes resultantes - Fanatismo - Euforia - Atitudes positivas - Satisfação - Otimismo - Cooperação

*Moral Elevado:* Coesão - Colaboração - Aceitação dos objetivos - Boa vontade - Identificação - Atitudes negativas - Insatisfação

Pessimismo - Oposição - Negação

*Moral Baixo:* Rejeição dos objetivos - Má vontade - Resistência - Dispersão - Disforia - Agressão

#### **4.6 Dinâmica de Grupo**

Os fundamentos, segundo Luft, são a característica do ser Humano (reunir-se em grupos), a necessidade de estudo sobre os problemas sobre a natureza, funcionamento, sucesso, e fracasso dos grupos, e as escolas filosóficas antigas e modernas procuraram explicar a natureza do homem e seu lugar na sociedade.

Termo - Dinâmica de Grupo

"Uma ideologia política, interessada nas formas de organização e direção de grupos."

"Conjunto de técnicas empregadas em programas de treinamento ,planejadas para o desenvolvimento de habilidades , de estabelecer boas relações humanas , e de dirigir comissões e grupos ."

"Campo de pesquisa dedicado a obter conhecimento a respeito da natureza dos grupos, das leis de seu desenvolvimento e de suas interrelações com os indivíduos , outros grupos e instituições mais amplas."

Cartwright e Zander

Características distintas de outros campos do conhecimento

- Acentuação da pesquisa empírica teoricamente significativa.
- Contrário a especulações que resultaram em explicações teóricas e abrangentes dos grupos.
- Aperfeiçoamento de técnicas de pesquisa observação, planos experimentais, e análises estatísticas de dados. !ar
- Interesse pela dinâmica e pela interdependência dos fenômenos
- Enfatiza os fenômenos do funcionamento dos grupos antes das características e dos fatos ligados a ele.
- Interesse é focado nos padrões de comportamento, mudanças, resistências a mudanças , pressão social , influência, coerção, exercício do poder , coesão, atração, rejeição, interdependência, equilíbrio e instabilidade, que tem relação com a atuação de forças psicológicas e sociais no funcionamento dos grupos .
- Aplicabilidade potencial dos resultados
- Aperfeiçoamento da qualidade do trabalho em equipe ,redução das conseqüências destrutivas do conflito intergrupala.

Em meados da década de 1930, as ciências sociais estavam maduras para um rápido desenvolvimento da pesquisa empírica com grupos. E, de fato, ocorreu nos Estados Unidos uma grande explosão dessa atividade, pouco antes de sua entrada na Segunda Grande Guerra. Essa pesquisa, além disso, passou a apresentar, nitidamente, as características hoje associadas ao trabalho em dinâmica de grupo. Num período de aproximadamente cinco anos, empreenderam-se vários e importantes projetos de pesquisa, mais ou menos independentes um do outro, mas todos apresentando esses aspectos distintivos. Examinaremos, agora, resumidamente, quatro dentre os mais influentes. Dinâmica de grupo apareceu, como um campo identificável de pesquisa nos Estados Unidos, no fim da década de 30. Kurt Lewin popularizou a expressão dinâmica de grupo, com significativas contribuições tanto à pesquisa quanto à teoria.

Historicamente D.G é convergência de determinadas tendências nas ciências e produto da sociedade específica em que surgiu. A Sociedade Americana da década de 30 fornecia condições para o desenvolvimento de um movimento mais intelectual dando o aparecimento da D.G. Dinâmica de Grupo enraizou-se principalmente nos EUA, e nos países do noroeste da Europa, embora tenham aparecidos estudos importantes em Israel , no Japão e na Índia (Luft).

#### *Dinâmica de Grupo e a Administração*

Todas em conjunto de especialidades reúnem-se sob o rótulo, todos interessados pela direção de grandes organizações ( administrações públicas, hospitalares, escolar) embora cada uma deva criar especialistas em sua esfera específica de ação, todas tem necessidades de planejar processos eficientes para coordenação de comportamento das pessoas.

Até 1930, os esforços para desenvolver os princípios de direção ignoravam nitidamente a existência de grupos. A orientação individualmente foi predominante até 1933. Neste período apareceu o primeiro dos diversos livros de Mayo e colaboradores onde trazia um programa extensivo de pesquisas iniciadas em 1927 na fábrica HAWTHORNE da WESTERN ELETRIC CO. Como o objetivo inicial era estudar a relação entre as condições de trabalho e a incidência de fadiga nos operários. Introduziu-se uma série de variações experimentais - Freqüência da pausa para descanso, quantidade de horas de trabalho, natureza dos incentivos salariais com intenção de verificar sua influência sobre fadiga e produtividade.

Os resultados deste programa de pesquisa levaram Mayo e seus colaboradores a acentuar, principalmente a organização social do grupo de trabalho, as relações sociais entre supervisor e os subordinados, os padrões informais que dirigem o comportamento dos participantes dos grupos de

trabalho, os motivos e atitudes dos perários no contexto do grupo. Outra contribuição importante para essa visão da administração foi a teoria sistemática da administração publicada em 1938 por BERNARD e resultante de muitos anos de experiência como gerente de empresa comercial.

BERNARD deixou claro que só se pode compreender satisfatoriamente e modelar eficientemente a prática de administração e se conceber as grandes organizações como instituições sociais compostas por pessoas em interrelações sociais. O aparecimento da Dinâmica de Grupo, no fim da década de 30, ocorreu quando administradores e teóricos da organização começaram a acentuar a importância dos grupos e das "relações humanas" na administração . O desenvolvimento da D.G. teve apoio em diversos graus, em outros campos da ação social, muitos dos quais não apresentaram elevado nível de especialização, como apoiadores em proporcionar um fundamento científico para o trabalho em relações intergrupais, saúde pública, forças militares, educação religiosa, organização comunitária e linguagem

#### *A dinâmica de grupo*

é um tipo de ideologia política, interessada nas formas de organização e direção dos grupos, Essa ideologia acentua a importância da liderança democrática, a participação dos membros nas decisões e as vantagens, tanto para a sociedade quanto para os indivíduos, das atividades cooperativas em grupos, É um ramo do conhecimento ou uma especialização intelectual. Como se interessa pelo comportamento humano e pelas relações sociais, pode ser localizada entre as ciências sociais." (Cartwright e Zander),

É um conjunto de pesquisa voltado ao estudo de natureza do grupo, às leis que regem o desenvolvimento e às relações indivíduos-grupo e grupo-instituições" (Minicucci).

Para as pesquisas posteriores da dinâmica de grupo, teve importância básica a maneira de Lewin formular o objetivo essencial desses experimentos. Selecionou-se, para pesquisa, o problema de liderança, em parte por sua importância prática na educação, no serviço social, na administração e nas questões políticas. Apesar disso, ao criar no laboratório os diferentes tipos de liderança, a intenção não foi copiar ou simular um "tipo puro", que possa existir na sociedade. Ao contrário, o objetivo foi descobrir algumas das mais importantes variações de comportamento do líder e verificar como os vários estilos de liderança influenciam as características dos grupos e comportamento dos participantes. De acordo com Lewin, o objetivo "não era repetir uma autocracia ou uma democracia determinada, ou estudar uma autocracia ou uma democracia" ideal", mas criar ambientes para

aprender a subjacente dinâmica de grupo. Essa afirmação, publicada em 1939, parece ter sido a primeira em que Lewin empregou a expressão "dinâmica de grupo".

É importante observar, cuidadosamente, como Lewin generalizou o problema da pesquisa. Poderia considerar essa pesquisa, em primeiro lugar, como uma contribuição à tecnologia da direção do grupo no serviço social ou na educação. Ou poderia colocá-la no contexto da pesquisa de liderança. Todavia, na realidade, propôs o problema da maneira mais abstrata, como conhecimento da dinâmica subjacente à vida do grupo. Acreditou ser possível construir um conjunto coerente de conhecimento empírico a respeito da natureza da vida do grupo, que seria significativo quando especificado para qualquer tipo determinado de grupo. Imaginou, dessa maneira, uma teoria geral dos grupos, capaz de abranger questões aparentemente muito diversas, tais como a vida familiar, equipes de trabalho, salas de aula, comissões, unidades militares e comunidade. Além disso, compreendia, como parte do problema geral de compreensão da natureza da dinâmica do grupo, problemas específicos tais como liderança, status, comunicação, normas sociais, atmosfera coletiva e relações intergrupais. Quase imediatamente Lewin e seus colaboradores iniciaram vários projetos de pesquisa, planejados para contribuir com informações significativas para uma teoria geral da dinâmica de grupo.

Para Mucchielli (1979, p. 11) a dinâmica de grupo, como domínio de conhecimento ou de realidade, compreende dois conjuntos diferentes:

O conjunto dos fenômenos psicossociais que se produzem nos pequenos grupos, assim como as leis naturais que os regem.

O conjunto dos métodos que permitem atuar sobre a personalidade através dos grupos, assim como os que possibilitam aos pequenos grupos atuar sobre as organizações sociais mais amplas (ou organizações complexas intergrupais)".

A dinâmica de grupo enfatiza a pesquisa empírica, os fenômenos do funcionamento dos grupos, a busca de apoio em outras disciplinas das ciências sociais que demonstram interesse pelos grupos e destaca a aplicabilidade potencial dos resultados para o aperfeiçoamento da prática social.

Para os citados autores, os estudos realizados até aqui levaram ao conhecimento da dinâmica subjacente à vida do grupo, isto é, da Dinâmica de Grupo e ao fortalecimento de seus alicerces. As pesquisas permitiram estabelecer "normas específicas de grupo" que sugerem a existência de uma tese implícita nos fatos psicológicos, para os argumentos dos psicólogos sociais e dos sociólogos, segundo os quais, nas situações de grupo, emergem qualidades novas e supra-individuais.

Mucchielli e Minicucci destacam que outras pesquisas mostraram que o alicerce social tinha muito a ver com a pressão social das comunidades. As atitudes dos indivíduos dependem em grande parte da natureza das relações entre indivíduos e o grupo e, pelo menos em parte, os membros são avaliados de acordo com seu conformismo às suas normas.

Outros estudos realizados abordando "as atmosferas dos grupos" e "estilos de liderança" mostraram que os mesmos desencadeiam efeitos no funcionamento dos grupos. Esses fatos favorecem o surgimento da dinâmica de grupo que hoje é um campo de estudo, de trabalho e de pesquisa integrado ao campo das ciências sociais e um instrumento de aperfeiçoamento do funcionamento dos indivíduos, dos grupos e das sociedades humanas. Não é mais possível dissociar sociedade e grupos, pois desde os primórdios ocorre um processo contínuo de aprendizagem da boa convivência em grupos, sempre buscando uma relação prolífera no binômio ação/interação, a fim de se extrair vantagens coletivas a partir de benefícios individuais.

#### *Teorias que desenvolveram o estudo da Dinâmica de Grupo*

Kurt Lewin foi o pioneiro na área a submeter teorias a experimentos controlados em laboratório. Isso provocou grande variedade de tratamentos e abordagens teóricas, que refletem escolas de pensamento, filosofias e teorias sociais.

Sistematizadas por Cartwright e Zander, as principais teorias que desenvolveram o estudo da dinâmica de grupo são as seguintes:

Teoria de campo. Criada por Kurt Lewin. O comportamento é visto como produto de um campo de determinantes independentes, identificado com espaço de vida.

Teoria da interação. O grupo é visto como um sistema de indivíduos que interagem entre si. Foi desenvolvida por Bales, Homans e Whyte.

Teoria de sistemas. Para Newcomb, Agiller e Stogdill, apresentadores desta teoria, o grupo é um sistema de interação, de comunicação, de encadeamento de posições e papéis com várias alternativas de entrada e saída do sistema (input e output).

Teoria sociométrica. Criada por Jacob L. Moreno, estuda as escolhas interpessoais que ligam o grupo às pessoas.

Teoria psicanalista. Idealizada por Freud e trabalhada por Bion, Thelen, Stock, Bene e todos os pesquisadores da terapia de grupo, estuda os processos motivadores e defensores do individual no grupal.

Teoria cognitiva. Estudada por Piaget, Festinger, Heider, Krech e Cuiitchfield, trata de verificar como o indivíduo recebe e exterioriza as informações sobre o mundo social e como essa cognição influencia no desempenho do seu comportamento.

Teoria da orientação empírica e estatística. Os defensores desta teoria acreditam que os conceitos de dinâmica de grupo devem ser descobertos por um estatístico e não construídos por um teórico. Bons exemplos dos tratamentos em pauta são encontrados nos trabalhos realizados por Cattell, Borgatta, Cotrell e Meyer, Hemphill, que se concentraram na afirmação das dimensões ortogonais, através das quais os grupos podem ser caracterizados.

Teoria dos modelos formais. Seguindo uma linha de orientação com tendência matemática, lida com rigor formal em apenas alguns aspectos do grupo. Exemplos desse tratamento são encontrados nas publicações de Hays e Bush, Simon, Frech e Harary.

Como se pode observar, apesar de ter recebido inestimável contribuição de Kurt Lewin, diversos trabalhos, estudos e pesquisas contribuíram para o aparecimento da Dinâmica de Grupo.

Há que se conhecer também as razões para a existência de tantas orientações teóricas, a fim de se compreender melhor essas várias maneiras de estudo. Entre as referidas razões destacam-se:

A diversidade dos grupos e ambientes sociais pesquisados; as diferenças nos problemas sociais motivadores da pesquisa e o número de disciplina que contribuíram para o campo. "As diversas circunstâncias que envolvem a direção de uma pesquisa, criam diversidade de terminologia e de concepções quanto aos determinantes importantes da vida do grupo" (Carwright e Zander).

### *Dinâmica de Grupo e as Mudanças*

Compreensão dos fenômenos de grupo O indivíduo é um ser geneticamente social. É característica do mesmo o ato de reunir-se em grupos onde nasce, cresce e morre; portanto, seu destino está ligado ao funcionamento de grupos.

As experiências grupais são as que permitem observar as características 'políticas' do ser humano: não porque estas sejam criadas neste momento, mas sim porque é necessário que haja um grupo reunido para que essas características possam se manifestar e assim converter-se em objeto de observação".

Para Kurt Lewin, um grupo é mais que a soma de seus membros. Possui estrutura própria, objetivos próprios e relações próprias com os outros grupos. A essência de um grupo não é a semelhança ou a diferença entre seus membros, mas sua interdependência, cujo grau varia desde a "massa" amorfa de uma unidade compacta. Lewin caracteriza um grupo como sendo "um todo

dinâmico", o que significa que, numa mudança no estado de, uma das subpartes provoca mudança no estado de toda as outras.

A Escola da Dinâmica de Grupo desenvolve uma proposição de que "o comportamento, as atitudes, as crenças e os valores de indivíduo baseiam-se firmemente nos grupos aos quais pertence. O grau de agressividade ou cooperação de uma pessoa, seu grau de auto-confiança, sua energia e produtividade no trabalho, suas aspirações, sua opinião sobre o que é verdadeiro e bom, seus amores ou ódios e suas crenças e preconceitos, tyodas essas características são determinadas em alto grau pelo grupo a que pertence o indivíduo. Essas características são próprias de grupos e das relações entre as pessoas (Chiavenato)

Os grupos podem participar do processo de mudança em pelo menos três perspectivas diferentes:

- grupo como instrumento de mudança: o grupo aparece como fonte de influência sobre seus membros. Os esforços para mudar o comportamento podem encontrar apoio ou resistência do grupo sobre os seus membros.
- grupo como meta de mudança: para mudar o comportamento de indivíduos, pode-se tornar necessário mudar os padrões do grupo, seu estilo de liderança, seu ambiente emotivo, etc. Muito embora a finalidade possa ser a mudança, do comportamento dos indivíduos, o grupo se torna a meta de mudança.
- grupo como agente de mudança: certas mudanças de comportamento podem ser provocadas somente através de esforços organizacionais de grupos que atuem como agentes de mudança. A resistência a mudança foi definida por Lewin como um fenômeno geral dos organismos sociais. Pode ser esquematizada como uma lei de ação e reação: toda ação tem de a provocar uma reação que visa anular os seus efeitos.

#### Visão e Aplicação da Dinâmica de Grupo Pela Administração

"As relações humanas são os contato conscientes entre indivíduos e grupos, entre empregados e seus colegas, entre os subordinados e seus chefes, entre os elementos de uma seção e aqueles de outra. O conceito de grupo é dos mais difíceis de se definir. Não basta uma convergência de pessoas no espaço e no tempo para constituir um grupo. Nem tampouco o define o fato de terem tais pessoas um ou vários traços em comum, fato que constituirá apenas uma classe. O que caracteriza o grupo humano é o fato de terem os seus membros um alvo comum, um objetivo comum. O grupo pode Ter as seguintes características:

- Uma finalidade, ou seja um objetivo em comum;
- Uma estrutura;
- Uma organização dinâmica;
- Uma coesão interna.

A dinâmica de grupo seria então a "soma de interesses" dos componentes do grupo, e pode ser "ativada" através de estímulos e motivações, no sentido de harmonia e aumento de relacionamento. As relações entre os membros recebem o nome de relações intrínsecas. As relações extrínsecas são as relações que o grupo ou membros do grupo mantém com os outros grupos ou pessoas.

"Saber lidar com as pessoas , individualmente ou em grupos, passou a ser um dos maiores problemas da empresa, no sentido de obter o maior rendimento de mão-de-obra, dentro do máximo de satisfação e do mínimo de desgaste. O administrador de empresa deve, de um lado, ser capaz de criar condições para que sua empresa atinja da melhor forma seus objetivos e, de outro lado, criar condições para que o seu pessoal atinja os seus objetivos pessoais.

As relações humanas representam "uma atitude" , um estado de espírito que deve prevalecer no estabelecimento e/ou na manutenção dos contatos entre as pessoas. Essa atitude deve basear-se no princípio de reconhecimento de que os seres humanos são entes possuidores de uma personalidade própria que merece ser respeitada.

#### **4.7 Comunicação**

"Com o desenrolar das conseqüências das Experiências de Hawthorne e das experiências sobre a liderança, os pesquisadores passaram a concentrar sua atenção nas oportunidades de ouvir e aprender em reuniões de grupo e notar problemas das comunicações entre os grupos nas empresas." Passou-se a identificar a necessidade de se elevar a competência dos administradores através do trato interpessoal, no sentido de adquirirem condições de enfrentar com eficiência os complexos problemas de comunicação, bem como de adquirirem confiança e franqueza no seu relacionamento humano. (Chiavenato)

Neste sentido a Teoria das Relações Humanas criou uma pressão sensível sobre a Administração no sentido de modificar as habituais maneiras de dirigir as organizações. E atribui ênfase à comunicação como fenômeno social. Portanto convém abordar tema redes de comunicação.

### As Redes

Ao mesmo tempo que nasce a estrutura formal, surge um sistema de decisões, de transmissão das informações descendentes e da informação ascendente (informar o chefe sobre o que acontece nos níveis inferiores e sobre as modalidades de execução das ordens). Essas transmissões de acordo com os canais organizados, cujo conjunto forma a rede de comunicações (dever-se-ia dizer a rede dos canais de comunicações), que apresenta um certa forma. Uma das mais interessantes descobertas de Bavelas e Leavitt de grande interesse para a compreensão da dinâmica de grupos estruturados, foi a dos efeitos próprios dos canais sobre o trabalho do grupo e sobre seu moral. De outra forma, o sistema das comunicações, com a arquitetura oficial das transmissões, engendra efeitos específicos ao nível do grupo.

1. Toda ação do grupo exige comunicações e informações.
2. A forma da rede define para cada cargo o grau de acessibilidade das informações. Na estrutura centralizada, os executores da base não tem quaisquer oportunidade de obter informações sobre o que fazem os outros, a não ser que o centralizador, que detém todas as informações lhes envie (o que poderia dar muito trabalho).
3. Os Efeitos sobre o Trabalho e o Moral
4. A centralidade influi sobre a conduta: um indivíduo que pode adquirir facilmente informações e, conseqüentemente, utilizá-las, encontra-se numa situação psicológica e material diferente para quem estas não são acessíveis. De fato, o cargo mais bem informado tenderá a gerar no indivíduo que o ocupa:

- o Maior independência
- o Aumento do sentimento de responsabilidade
- o Mais satisfação
- o Inversamente, o outro extremo da cadeia se sente constrangido, irresponsável e insatisfeito.

Índice de centralidade de um cargo provoca, então efeitos sobre o trabalho:

- o Aceleração no cargo centralizador – diminuição no outro;
- o Menos possibilidade de errar – mais possibilidade de errar;
- o Espírito de iniciativa – indolência

- Dinamismo – amargura, agressividade.

Assim a conduta, as reações pessoais, o moral, a satisfação no trabalho e o respeito do grupo são função da rede e dos constrangimentos que ela comporta. Daí a lei de Leavitt: "O tipo de comunicação afeta o comportamento dos participantes, sobretudo no que concerne à precisão, à atividade global, à satisfação e, em relação ao grupo, determina a emergência de um líder e a organização."

A rede de comunicação é denominada aberta, quando ocorre nas duas vias. A comunicação total e aberta é encorajada entre todos os membros do grupo. Quando ela acontece apenas em uma via, por exemplo uma chefia transmite uma mensagem sem permitir o questionamento pelos funcionários e tão pouco entre seus colegas, temos uma comunicação denominada fechada, unidirecional.

Em investigações experimentais com essas duas formas de comunicação (puras e extremas), os seguintes efeitos foram observados:

Para dada tarefa, a rede fechada é consideravelmente mais rápida do que a aberta – o chefe acaba de enviar a mensagem mais depressa na rede fechada. A rede fechada é consideravelmente menos eficiente, entretanto, em termos de precisão – um número maior de membros recebe a mensagem errada. Em uma série de experimentos relacionados, descobriu-se que o grupo aberto adaptava-se melhor às mudanças nas exigências da tarefa.

Em relação a moral, os membros da rede aberta ficam mais satisfeitos e sentem-se mais envolvidos na tarefa. Na rede fechada, a penas a 0 o chefe sente-se satisfeito e envolvido. Na rede aberta, cada membro tem a oportunidade de assumir a posição de líder. Fornece , portanto, um campo de treinamento para o desenvolvimento de futuros talentos administrativos. Esses experimentos muito simples demonstram claras relações entre a estrutura do grupo (ou organização e o conteúdo da comunicação, e demonstram o processo pelo qual a informação ;é comunicada de maneira a influenciar os sentimentos da satisfação, envolvimento e empenho das pessoas e, a habilidade futura de assumir posições de liderança.

O experimento realizado por Leavitt. propõe três tipos de redes:

Características	Roda	Cadeia	Círculo
Rapidez de influência	Rápida	Rápida	Lenta

Acuracidade	Boa	Boa	Pobre
Ênfase do Líder	Muito Pronunciada	Marcada	Nenhuma
Moral	Muito Pobre	Pobre	Muito Boa
Flexibilidade para mudança no cargo	Lenta	Lenta	Muito Rápida

A partir disso a teoria das relações Humanas propunha que seja: Assegurada a participação dos escalões inferiores na solução de problemas da empresa e, incentivo de maior franqueza e confiança entre os indivíduos e os grupos nas empresas. Assim a comunicação torna-se um destaque à medida que os subordinados devem receber continuamente dos seus 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 fornecer uma idéia adequada do que esteja acontecendo.

Finalmente a comunicação passa a ser considerada uma Atividade Gerencial

COMUNICAÇÃO COMO ATIVIDADE GERENCIAL (processo pelo qual os Gerentes garantem a ação)		
1. Proporcionar a informação e compreensão necessárias ao esforço das pessoas	2. Proporcionar as atitudes necessárias para a motivação, cooperação e a satisfação nos cargos	Melhor comunicação conduz a um melhor desempenho nos cargos
HABILIDADE DE TRABALHAR	+ VONTADE DE TRABALHAR	= TRABALHO DE EQUIPE

#### 4.8 Liderança

A Teoria Clássica não se preocupou virtualmente com a liderança e suas implicações. Com a Teoria das Relações Humanas, passou-se a constatar a enorme influência da liderança informal

sobre o comportamento das pessoas (Castilho). Segundo César, na experiência de Hawthorne ficou clara a existência de líderes informais que encarnavam as normas e expectativas do grupo e que mantinham estrito controle sobre o comportamento grupal, ajudando os operários a atuarem como um grupo social coeso e integrado. A liderança é necessária em todos os tipos de organizações humanas, principalmente nas empresas. A liderança nas empresas pode se apresentar de duas maneiras: a liderança decorrente de uma função (cargo com autoridade de decisão) e a liderança como uma qualidade pessoal (conjunto de atributos e atitudes que tornam, uma pessoa um líder).

A liderança é um processo contínuo de escolha que permite a empresa caminhar em direção à sua meta, apesar de todas as perturbações internas e externas. A liderança pode se apresentar em decorrência das necessidades de uma situação específica e trata-se de uma relação entre um grupo e um indivíduo. Muitas vezes o líder surge como um meio para a consecução dos objetivos do grupo.

Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos.

A liderança constitui um dos temas administrativos mais pesquisados e estudados nos últimos cinquenta anos. As teorias sobre a liderança podem ser classificadas em três grandes grupos:

#### *Teoria de Traços de Personalidade*

A teoria de traços de personalidade é a mais antiga teoria sobre liderança e nela o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas. Estes traços foram enumerados por diversos autores, e são os seguintes:

Traços Físicos: energia, aparência e peso. Traços Intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e auto confiança. Traços Sociais: cooperação, habilidades interpessoais e habilidades administrativas. Traços Relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa.

As teorias de traços de personalidade apresentaram alguns aspectos falhos, segundo Castilho:

Elas não ponderam a importância relativa de cada uma das características e traços de personalidades que realçam os aspectos de liderança.

Ignoram a influência e reação dos subordinados nos resultados de liderança

Eles não distinguem os traços válidos quanto ao alcance de diferentes tipos de objetivos a serem alcançados.

Ignoram as situações em que a liderança se efetiva.

A acreditam que um indivíduo dotado de traços de liderança é sempre líder, durante todo o tempo e em qualquer situação, o que na realidade não ocorre.

Teorias sobre Estilos de Liderança

As teorias sobre estilos de liderança estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados, ou seja, pela conduta do líder. Em 1939 através de um estudo de White e Lippitt surgiu a principal teoria que explica a liderança por meio de comportamento, e que é a que se refere aos três estilos de liderança: autoritária, liberal e democrática. Estilos de Liderança, segundo Castilho:

AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL
Diretrizes fixadas pelo líder, sem a participação do grupo.	Diretrizes debatidas e decididas pelo grupo com a assistência e estímulo do líder.	O grupo tem toda a liberdade para decidir, o líder participa minimamente.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, uma de cada vez, conforme a necessidade, sendo assim, imprevisíveis para o grupo.	O grupo esboça as providências e técnicas para a execução das tarefas, solicitando aos líder aconselhamento quando necessário. Sempre que solicitado o líder oferece duas ou mais alternativas, provocando o debate no grupo.	O líder tem uma participação limitada nos debates, apresentando materiais variados ao grupo, e fornecendo alguma informação se solicitada.
O líder determina a tarefa a ser executada e qual o companheiro de trabalho de cada um.	A divisão de tarefas fica à cargo do grupo e cada membro escolhe seus companheiros de trabalho.	O líder não participa, tanto a divisão das tarefas quanto a escolha de companheiros fica a cargo do grupo.
O líder é dominador e pessoal, tanto nos elogios quanto nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder é um membro normal do grupo, porém sem encarregar-se muito das tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios.	O líder não avalia nem regula o curso dos acontecimentos. Quando perguntado, faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros.

Nas experiências os grupos submetidos a liderança autocrática apresentam uma maior quantidade de trabalho produzido, os grupos submetidos a liderança liberal não se saíram bem nem quando a quantidade nem quanto a qualidade e os grupos submetidos a liderança democrática apresentaram uma melhor qualidade do trabalho, porém com uma quantidade inferior ao grupo submetido a liderança autocrática. A conclusão a que se chega, é que não existe um estilo único e melhor a ser utilizado, o líder utiliza os três estilos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas ou com a tarefa a ser realizada.

#### Teorias Situacionais da Liderança

As teorias situacionais procuram explicar a liderança num contexto amplo, isto é, elas partem do princípio de que não existe apenas um estilo ou características de liderança válido para toda e qualquer situação, mas sim que cada tipo de situação requer um tipo diferente de liderança, para que se atinja a eficácia dos subordinados.

Estas teorias são bem mais atrativas aos gerentes, pois possibilitam a eles a adequação da situação a um modelo de liderança ou o contrário, a mudança do modelo de liderança para adequá-lo a uma determinada situação. Tannenbaum e Schmidt em 1948 sugeriram uma gama bastante ampla de padrões de comportamento de liderança que o administrador pode escolher para as suas relações com os subordinados, sendo que este comportamento está relacionado com o grau de autoridade utilizado pelo líder e o grau de liberdade disponível para o subordinado na tomada de decisão.

#### **4.8 Organização Informal**

Define-se como organização informal o conjunto de indivíduos, chamados na literatura de grupos informais (Chiavenato), dada a sua relativa independência em relação à estrutura formal da organização, ao não aparecerem no organograma ou em outro qualquer documento formal. Suas relações não são prescritas pela organização formal.

Vários estudos já têm abordado especificamente o tema grupo informal, cujas pesquisas são oriundas da Psicologia Social e Industrial, da Sociologia, da Antropologia, da Administração e da Comunicação; no entanto, são poucas as investigações empíricas de domínio e essas efetuadas dentro do quadro de organizações são raríssimas.

Grupos formais são os que tiveram a sua criação a partir da necessidade racional da organização de possuir uma determinada quantidade de pessoas para desempenhar tarefas formais específicas. Essa condição faz com que se relacionem profissionalmente. Esse grupo se caracteriza pelo caráter de suas relações em direção a um objetivo, independe do prazer da companhia um dos

outros. Tais grupos possuem regras claramente delimitadas para o seu funcionamento e são dotados de estabilidade, permanência e estrutura definidas. Quanto à temporalidade podem ter uma existência temporal (uma comissão de sindicância), duradoura (diretorias, conselhos deliberativos) ou permanente, quando não é prevista nem suposta a sua desintegração.

Nos grupos formais de trabalho, o enfoque está voltado para a tarefa. Importa para o indivíduo que as pessoas que o rodeiam entendam-se com ele satisfatoriamente, no que concerne ao trabalho em conjunto. Os grupos informais são aqueles que surgem mediante a necessidade dos seres humanos de se relacionarem naturalmente uns com os outros e a partir da combinação de fatores formais, como a localização física das pessoas, natureza do trabalho e horários. O desenvolvimento de vários contatos informais entre seus membros contribui na sua formação.

Para Minicucci, todas as relações sociais, todos os contatos entre pessoas e os valores de crenças correspondentes, que não foram previamente definidos pela organização formal, são pertinentes ao grupo informal. Assim, as relações são as mais variadas possíveis, pois incluem a amizade, a inimizade, a simpatia e antipatia, o conflito e a cooperação, a busca de identidade e projeção, a agressão, a vaidade, a inveja, a liderança e a subordinação, todas baseadas em valores e crenças que são compartilhadas pelos membros do grupo. Possuem, então, como característica, além do caráter oposto ao formal, um sistema de interações que ocorre casual e espontaneamente.

Nos grupos informais, o enfoque está voltado para o inter-relacionamento pessoal. Interessa aos membros dos grupos que os indivíduos apreciem-se mutuamente em condições informais, não importando se na situação de trabalho determinado indivíduo é o chefe. Assim, ao entrar em contato com uma pessoa dentro de uma organização, estabelece-se uma forma de interação, que pode vir a ter o seu caráter formal ou informal. Desta forma, um mesmo indivíduo pode, ao mesmo tempo, pertencer a um grupo formal e informal, dependendo das interações que ocorrem durante o convívio, dos motivos que os fazem estarem juntos. Ao ocorrer o relacionamento, o que os une é unicamente o atingimento de um objetivo, o trabalho, então, é essencialmente formal. Se, no entanto, o que os une é apenas o prazer de estarem juntos, apesar do trabalho, então é essencialmente informal.

Os grupos informais não são requeridos, nem controlados pela organização. Em virtude disso, eles são variáveis, dinâmicos e mudam a sua direção rapidamente, consoante com os critérios estruturais da organização informal. Um grupo informal emerge dentro de uma organização quando ocorre identificação de conduta e interesses comuns entre os indivíduos. Castilho argumenta que uma organização é uma microsociedade estruturada, onde as pessoas aprendem a agir de maneiras peculiares e onde seus participantes tendem a desenvolver sentimentos de identificação. Em relação

à proliferação, existe uma tendência de surgirem vários grupos informais numa organização formal, mesmo que contra os princípios desta, dados os fatores que levam ao aparecimento dos próprios grupos: relacionamento obrigatório de pessoas entre si e a natural vontade de interagir. No que diz respeito ao tamanho, apesar de existirem grupos informais relativamente grandes, tanto na sociedade maior como na organização, geralmente ele é interpretado como de curta extensão.

A distinção dentro dos grupos, entre formais e informais, é realizada para melhor observá-los analiticamente. Os grupos informais nem sempre são antifuncionais na organização, conforme salienta Robbins (1981, p.317): é possível que o excesso de pendência do funcionamento de grupos possa ser prejudicial para a consecução dos objetivos da organização, e portanto os grupos informais podem trazer benefícios claros [à medida que] podem aliviar deficiências da estrutura formal, especialmente vazios de comunicação. Os grupos informais podem criar satisfação social e quando apoiam as finalidades da organização podem ser valiosos em regular o comportamento de seus membros no sentido daquilo que é desejado pela administração da organização.

Mas, se de um lado, pesquisas confirmam a importância, as vantagens e a necessidade de se estudar os grupos informais; de outro, a prática parece demonstrar que os administradores não reconhecem a existência e o potencial de tais grupos. Muitos dos valores do indivíduo e regras de comportamento social são determinados pelo fato de os indivíduos pertencerem a uma variedade de grupos informais, uma vez que eles apresentam em miniatura, aspectos societários, como por exemplo, divisão de trabalho, um código de ética, um governo, meios de troca, postos de prestígio, ideologias, mitos e práticas religiosas (Chiavenato).

Conhecer a estrutura dos grupos conduz o administrador a entender as normas, os papéis e outros atributos dos indivíduos para mais facilmente prever os esquemas de comportamento em comitês, organização de projetos, grupos-tarefa, bem como indicar as necessidades de treinamento, os obstáculos que impedem o avanço e o progresso de suas organizações e justificar ações corretivas. Os grupos informais são grupamentos naturais de pessoas surgidos naturalmente nas situações de trabalho, em resposta a necessidades sociais. Em outras palavras, não surgem como resultado de um desígnio deliberado, mas crescem naturalmente. Identificamos dois grupos informais específicos.

Os grupos de interesse. Indivíduos que podem ou não ser membros de um mesmo grupo de comando ou grupo de tarefa podem juntar-se para um objetivo comum. Os empregados que se juntam, numa frente unificada, que se contrapõe à administração, pedindo melhores salários, e as garçonetes, que fazem "caixinhas em comum", são exemplos de grupos de interesse. Observe-se,

além disso, que os objetivos de tais grupos não estão relacionados aos da organização, mas são específicos de cada grupo.

Grupos de amizade. Muitos grupos se formam porque seus membros têm alguma coisa em comum, como idade, crenças políticas ou traços étnicos. Estes grupos de amizade frequentemente estendem suas atividades e sua comunicação para fora do trabalho. Se documentássemos os padrões de afiliação dos empregados, tornar-se-ia patente que eles pertencem a numerosos grupos que, muitas vezes, se sobrepõem uns aos outros. Fizemos uma distinção ampla entre dois grandes grupos: os grupos formais e os grupos informais. A principal diferença entre eles é que os grupos formais (de comando e de tarefas) são estabelecidos pela organização formal e são meios para determinados fins, ao passo que os grupos informais (de interesse e de amizade) são importantes em si mesmos (isto é, satisfazem às necessidades básicas de associação).

## 5. Críticas

Após o domínio da Teoria das Relações humanas por cerca de mais de uma década, ao final dos anos 50, entrou em declínio, passando a ser intensamente criticada, a tal ponto que suas concepções passaram a ser profundamente revistas e alteradas (Chiavenato). Citamos a seguir as principais críticas à teoria:

- Oposição cerrada à Teoria Clássica
- Concepção ingênua e romântica do operário
- Parcialidade das conclusões
- Houve uma inadequada visualização dos problemas das relações industriais.

A escola das Relações Humanas não soube compreender o problema do conflito e dos interesses conflitantes dos empregados e dos empregadores. Ao invés de, atuar sobre as causas do conflito (controles formais, subutilização das aptidões dos empregados), procuraram tornar mais agradáveis para os operários as atividades extra-funcionais. A visão ingênua e romântica do operário (trabalhador feliz, produtivo e integrado) foi desmentida por pesquisas posteriores em que encontraram trabalhadores infelizes e produtivas e vice-versa.

- Limitação do Campo Experimental

- Nas pesquisas, a equipe do pesquisadores ateve-se ao ambiente restrito das fábricas, deixando de verificar outros tipos de organizações.
- Nas primeiras fases da pesquisa as amostras eram muito pequenas, e dentro de uma situação específica. Parcialidade das Conclusões.
- Apresentam uma tendência a favorecer a administração em detrimento dos trabalhadores.
- Investigam a indústria quase sem levar em conta o seu background social.
- Ignoram a teoria e adotam uma atitude que exalta o empirismo.
- Não demonstra que salários e tempo para descanso não exerçam um estímulo ao aumento da produção.

- Ênfase exagerada nos grupos informais

A escola concentrou-se exageradamente nos grupos informais e relegou a organização formal a um plano secundário.

- Enfoque manipulativo

Os pesquisadores favoreciam decisivamente a administração em detrimento dos operários (pesquisa patrocinada pelo Western Electric). Desenvolveram uma estratégia manipulativa na qual enganavam os operários, fazendo-os trabalhar mais e exigir menos.

## **6. Biografia**

### **ELTON MAYO**

Cientista social Australiano emigrado para os Estados Unidos, foi considerado o fundador da Sociologia Industrial e do Movimento das Relações Humanas. Como professor e diretor de pesquisas da Escola de Administração de Empresas de Harvard, Mayo dirigiu o projeto de pesquisa da fábrica de Hawthorne da Western Electric, em Chicago de 1927 à 1932. Mayo escreveu três livros, baseados nas descobertas da experiências realizada em Hawthorne, e que deram origem à teoria das Relações Humanas: *The Human Problems of an Industrial Civilization* (1933), *The Social Problems of an Industrial Civilization* (1945) e *The Political Problem of an Industrial Civilization* (1947). Colaboraram com Mayo nas pesquisas em Hawthorne, Fritz J. Roethlisberger professor de Relações Humanas em Harvard e Willian J. Dickson funcionário do Departamento de Pessoal de Hawthorne.

### **LURT LEWIN**

Nasce Kurt Lewin na Prússia, em 1890. Doutorou em filosofia Universidade de Berlim. Em 1926 - Primeira \Obra A investigação em psicologia sobre comportamento e emoção. Passou a ser Professor titular de Psicologia da Universidade de Berlim. Em 1933 seu Estatuto acadêmico é tomado pelo poder nazista, assim foge da Alemanha, Passa pela Inglaterra e vai para EUA convidado para ensinar na Universidade de Stanford (Califórnia) como Professor de Psicologia na Universidade de Cornell –Nova York Cátedra de psicologia de da criança na Universidade de Iowa direção de um Centro de Pesquisa ligado ao departamento de Psicologia "Child welfare research center" Publicação de dois trabalhos "A dynamic theory of personality" e "Principles of topological psychology". Orienta pesquisas alteram-se para psicologias dos grupos que seja dinâmica e gestáltica. Em 1940 torna-se professor na Universidade de Harvard. Em 1945 funda a pedido do MIT um centro de pesquisas em dinâmica de grupo, que se torna o mais célebre nos EUA. Morre aos 56 em 1947

### *Anexos/Fotos*



*Fig. 2. Wall Street 1929: A primeira grande crise global destrói empregos e empresas e muda a face do capitalismo.  
Fonte: Terra, 2000.*



Fig 3. A crise de 1929. FONTE : Hirst, 2004

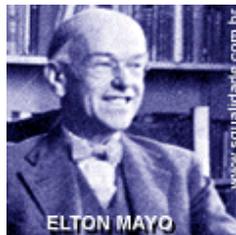


Fig. 4 Elton Mayo. FONTE: *Qualidade Sergipe*, 2000.

### ***Bibliografia***

BENDIX, R. E FISHER, L. As Perspectivas de Elton Mayo, in A. Etzioni (org), *Organizações Complexas*. São Paulo: Atlas. 1971

BRASIL ESCOLA. *Crise de 1929*, 2003.

<<http://www.brasilecola.com/historiag/crise29.htm>> Acesso em 07.05.2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral a administração: abordagens prescritivas e normativas da administração*. 3ª ed., São Paulo: Mc Graw-Hill, 1987.

CEZAR. Administração. *Teoria das Relações humanas*, 2004  
<<http://www.professorcezar.adm.br/Textos/Teoria%20das%20relacoes%20humanas.doc>> Acesso em 06.05.2004.

FANORPI. Faculdade do Norte Pioneiro. *Teoria das Relações Humanas*, 2003.  
<<http://www.fanorpi.com.br/web/exercicios2003/Teoria%20das%20Rela%C3%A7%C3%B5es%20Humanas.doc>> Acesso em 05.05.2004-05-07

FAYOL, H. *Administração Industrial e Geral*. São Paulo: Atlas. Cap 1, 2a. Parte. 1990.

HIRST, M. *History of Brazilian Diplomacy: The Old Republic*. Ministério das Relações Exteriores, 2004 <[www.mre.gov.br/.../ingles/fotos/forv009ai.htm](http://www.mre.gov.br/.../ingles/fotos/forv009ai.htm)> Acesso em 06.05.2004.

LIMA, M.A.M. *Aspectos Históricos sobre a Gestão Organizacional e Capitalista*. Informal Informática, 2002. <[http://www.informal.com.br/artigos/a01072002\\_001.htm](http://www.informal.com.br/artigos/a01072002_001.htm)> Acesso em 03.05.2004

MAYO, Elton. *Problemas Humanos de uma Civilización Industrial*. Buenos Aires: Galatea. 1959.

QUALIDADE SERGIPE. *Nomes da Gestão*, 2000. <<http://www.squalidade.com.br/Nomes.html>> Acesso em 07.05.2004.

TERRA. *Um ano para viver em perigo*, 2000. <[www.terra.com.br/.../173/especial/173\\_perigo.htm](http://www.terra.com.br/.../173/especial/173_perigo.htm)> Acesso em 07.05.2004.

USERS. *Administração: Escola das Relações Humanas*, 2004.

<[www.users.hotlink.com.Br/fsegundo/adm/admerh.html](http://www.users.hotlink.com.Br/fsegundo/adm/admerh.html)> Acesso em 04.05.2004.

CASTILHOS, Aurea. **Liderando Grupos. Qualitymark**, Rio de Janeiro, 2<sup>a</sup>, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração: abordagens descritivas e explicativas**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

HAMPTON, David R. **Administração contemporâneo**. 2º ed. San Diego: Ed. Mc Graw Hill, 1981. 494p.

LODI, João Bosco. **História da administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

MINICUCCI, Agostinho. **Dinâmica em Grupo: teoria e sistemas**. 1º ed. São Paulo – SP. Atlas, 1982.

TABAK, Fanny. **Ideologias**. Rio de Janeiro – RJ. Livraria Eldorado Tijuca, 1973.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro, Campus, 2001. vol. 1. p. 113-148.

SILVA, Reinaldo O. Teorias da Administração. São Paulo, Pioniera/ Thomson Learning, 2001. Cap. 8.

ANTONELLO, Claudia Simone *et al.* Escola das relações humanas. 2004. Disponível em: <[www.homepiadas.hpg.ig.com.br/ adm-escola\\_rel\\_humanas.doc](http://www.homepiadas.hpg.ig.com.br/ adm-escola_rel_humanas.doc)>. Acesso em: 3 maio 2004.

RAYMUNDO, Paulo Roberto. O que é administração. São Paulo, 1992. Disponível em: <[www.dc.ufscar.br/~carmo/notas\\_curso/osm00.doc](http://www.dc.ufscar.br/~carmo/notas_curso/osm00.doc)>. Acesso em: 3 maio 2004.

CANHA, Isabel. Movimento pelas relações humanas. 2004. Disponível em:

<[www.educacional.com.br](http://www.educacional.com.br)>. Acesso em: 3 maio 2004

Grandes Pensadores - Jonh Dewey. São Paulo, 2004. Disponível em: <[http://novaescola.abril.com.br/index.htm?ed/159\\_fev03/html/pensadores](http://novaescola.abril.com.br/index.htm?ed/159_fev03/html/pensadores)>. Acesso em : 7 maio 2004.

GUIMARÃES, Carlos Antonio Fragoso. Teorias Organísmicas da Personalidade Humana. <<http://www.terravista.pt/FerNoronha/1770/organismica.html>>. Acesso em: 7 maio 2004.

Sites:

CEZAR: <http://www.professorcezar.adm.br/AulasTGA.htm>

HOTLINK: <http://users.hotlink.com.br/fsegundo/adm/admerh.html>