

Teoria das relações humanas

Objetivos de aprendizagem

Ao final deste texto, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Explicar o movimento das relações humanas.
- Descrever os estudos de Hawthorne.
- Comparar a teoria clássica com a teoria das relações humanas.

Introdução

A busca pela solução dos problemas de produção, eficiência e redução de custos tornou o trabalho do homem mecanizado e acelerado, trazendo efeitos nocivos à sua saúde. Na sociedade industrial, o cansaço físico era apenas um dos sintomas de um trabalho solitário, alienante e antissocial. Males como depressão e fadiga eram comuns nos trabalhadores da época. A teoria das relações humanas surgiu com a preocupação de Elton Mayo com relação aos efeitos psicológicos e sociológicos desses males nos trabalhadores.

Neste capítulo, você vai estudar o movimento das relações humanas e a experiência de Hawthorne. Além disso, vai ver uma comparação entre a teoria clássica e a teoria das relações humanas.

Movimento das relações humanas

Antes de você estudar o movimento das relações humanas, que tal relembrar algumas das características das teorias científica e clássica da administração?

A administração científica de Frederick W. Taylor foi marcada por normas, leis e fórmulas aplicadas ao trabalho e elaboradas sem a participação do trabalhador. O administrador era responsável pela organização, pela sistematização e pelo controle das atividades executadas. Ele atentava também à adequação do local onde essas atividades eram realizadas. Os

projetos e planos referentes às atividades diárias, que incluíam quais eram as atividades e como elas deveriam ser executadas, eram discriminados detalhadamente.



Saiba mais

Frederick W. Taylor foi um engenheiro americano que criou, no final do século XIX e início do século XX, a administração científica. Esse é um modelo de administração baseado na aplicação de métodos científicos e elaborado para solucionar os problemas administrativos da época. Seu objetivo é identificar e controlar o desperdício nas indústrias e elevar os níveis de produtividade (MAXIMIANO, 2012).

Apesar de as práticas administrativas propostas por Taylor terem contribuído para o aumento da produtividade e, conseqüentemente, do lucro, foram criticadas por não considerarem as condições de trabalho dos operários. Isso levou-o, em 1912, aos tribunais, acusado de tratar seus operários como máquinas, descuidando de sua segurança e de sua satisfação. Esse foi um sinal de que as coisas estavam prestes a mudar.

A disciplina, a hierarquia, a obediência e o controle rígidos de Taylor e Henry Ford, além de transformarem os trabalhadores em máquinas de produção, afetaram a sua saúde física e mental. Afinal, os empregados eram submetidos a um ritmo intenso e acelerado de trabalho, bem como a uma rotina repetitiva de atividades, o que fazia com que eles se ausentassem precocemente do mercado de trabalho (MOTTA; VASCONCELOS, 2015).



Saiba mais

Henry Ford foi um empresário com visão prática que, com base nos princípios de Taylor, desenvolveu novas metodologias de produção e trabalho. Ele criou a linha de montagem móvel, em que os produtos se moviam enquanto as estações de trabalho permaneciam estáticas (SILVA, 2013).

A pressão sobre os trabalhadores fez com que eles se organizassem em grupos, formando associações. No entanto, apesar de já utilizarem a greve como instrumento de pressão, suas reivindicações não obtinham resultados significativos. Foi somente na segunda metade do século XIX que essas associações se transformaram em sindicatos organizados e orientados por fortes ideologias, iniciando movimentos de greves, paralisações e desaceleração do ritmo de trabalho. Tudo isso, como você pode imaginar, gerava desperdícios, prejuízos e redução da produtividade. Dessa forma, de um lado estavam os tayloristas e fordistas, que buscavam maiores produção e produtividade e redução de custos; e do outro lado estavam os trabalhadores, que buscavam humanizar os ambientes de trabalho e abrandar os métodos racionais de produção (SOUZA, 2015).

Com Henry Fayol, a teoria clássica da administração, apesar de ter deixado de lado o foco na eficiência produtiva para focar em questões mais amplas da gerência administrativa, não abandonou o rigor das regras, da autoridade e do controle. Isso é notável nos 14 princípios de Fayol, que foi criticado, entre outros motivos, por explorar os trabalhadores e as chefias com obsessão pelo comando e por não dar a devida atenção aos aspectos psicológicos e sociais da organização.

Como você pode notar, para os teóricos da época, o importante era aperfeiçoar os sistemas de trabalho tornando-os mais eficientes e racionais. Esses teóricos acreditavam que sistemas perfeitos e eficientes bastavam para a organização alcançar os resultados esperados e atingir as suas metas e objetivos. No entanto, conforme seus estudos foram evoluindo, foi ficando claro que os aspectos relacionados ao ser humano não eram controláveis e previsíveis. Ou seja, os aspectos relacionados ao comportamento do ser humano interferiam nos sistemas racionais do trabalho (MOTTA; VASCONCELOS, 2015).

O movimento das relações humanas, mais conhecido como *escola das relações humanas*, deixou de lado a ênfase na tarefa, na estrutura e na autoridade — decorrente dos estudos de Taylor, Fayol e Max Weber, respectivamente — e manteve seu foco nas pessoas que trabalhavam nas organizações. Foi um movimento que considerava o homem e o seu grupo social como os elementos mais importantes da organização, indo contra os conceitos desenvolvidos pela teoria clássica. Ou seja, o movimento das relações humanas deixou de lado aspectos técnicos e formais, focando aspectos psicológicos e sociológicos. Você ainda deve notar que esse movimento surgiu de uma combinação entre teóricos e práticos com o intuito de sensibilizar os gerentes quanto às necessidades dos empregados (SILVA, 2013).



Saiba mais

Max Weber foi o cientista social que idealizou o “tipo ideal de burocracia”, enfatizando aspectos como formalidade (obediência a regras, normas, rotinas e regulamentos), divisão do trabalho, hierarquia, impessoalidade, profissionalização e competências técnicas dos funcionários (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

As principais ideias do movimento das relações humanas são: o *homo socialis*, o grupo informal e a participação nas decisões. O *homo socialis* substitui o *homo economicus* e é marcado por três características (MOTTA; VASCONCELOS, 2015), como você pode ver a seguir:

- o comportamento do homem não pode ser reduzido a esquemas simples e mecanicistas;
- o homem é condicionado, ao mesmo tempo, por aspectos sociais e biológicos;
- aspectos como segurança, afeto, aprovação social, prestígio e autorrealização são necessidades de todo homem.

Segundo o movimento das relações humanas, o estudo do grupo informal é importante para a administração. Esse grupo é definido como um conjunto pequeno de pessoas que se comunicam entre si de forma direta e frequente. Para estudá-lo são necessários métodos e técnicas das mais simples às mais complexas, como a observação, as técnicas sociométricas e as dinâmicas de grupo. Você pode considerar que a formação de grupos informais se dá pela intensificação da interação entre as pessoas, ou seja, pela frequência com que compartilham interesses e veem as suas necessidades de segurança, aceitação social e afeto, enquanto grupo, atendidas.

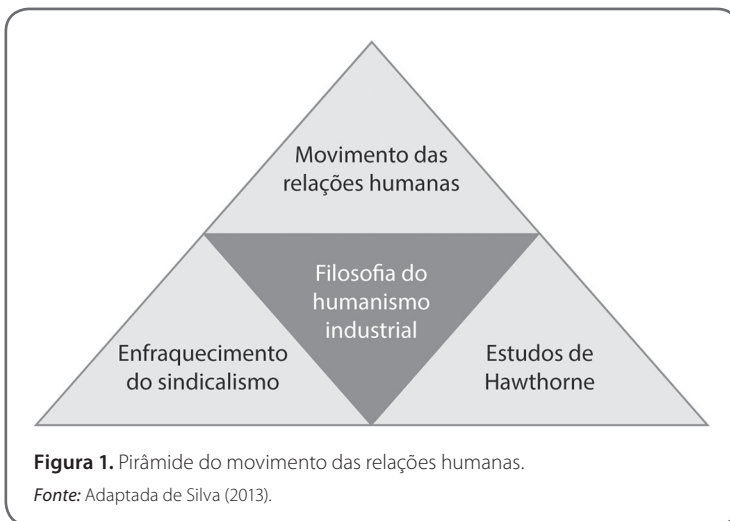
A participação nas decisões é outra preocupação do movimento das relações humanas. Tal movimento não concebe o homem realizando atividades cuja finalidade desconhece. Por isso, acredita que este deve participar das decisões sobre a origem da tarefa que executa. Preocupada também com o equilíbrio entre moral e produtividade, a escola das relações humanas enxerga na motivação a possibilidade de o indivíduo trabalhar para o alcance dos objetivos organizacionais.

Cabe destacar que tal participação pode variar de acordo com a situação e a liderança adotada. Na maioria das vezes, a liderança era imaginada como democrática, por ser mais eficaz e permitir ao empregado opinar e decidir

sobre o próprio trabalho, contribuindo para o seu aprimoramento. Nesse contexto, o trabalhador também era submetido ao controle, mas um controle por resultados, não aquele de supervisão rígida adotado por Taylor, Ford e Fayol.

O movimento das relações humanas tinha como objeto de estudo a organização informal, ou seja, o conjunto de relações sociais que acontecem paralelamente à organização formal e que não estão previstas em qualquer regulamento ou organograma. Os estudos mostraram que o comportamento no trabalho é determinado também pelas necessidades afetivas e aspectos relacionados à motivação, não apenas pelo salário recebido ou pelas habilidades técnicas dos trabalhadores. Ou seja, aspectos relativos às relações informais, como afeto, poder e envolvimento com o grupo, influenciam não só a produtividade, mas também a estrutura formal da organização. Assim, a informalidade faz parte da organização formal, ou seja, legalmente constituída (MOTTA; VASCONCELOS, 2015).

Veja, na Figura 1, a pirâmide das relações humanas.



Os sindicatos se enfraqueceram durante a Grande Depressão norte-americana de 1930, fazendo surgir as ideias iniciais da escola das relações humanas. A filosofia do humanismo industrial buscava mostrar que a produtividade era fruto do tratamento que a organização dava aos empregados. Os estudos de Hawthorne tinham como finalidade verificar quais condições poderiam melhorar o desempenho dos trabalhadores nas organizações (SILVA, 2013).



Saiba mais

A Grande Depressão foi uma crise econômica que abalou os Estados Unidos e o mundo especialmente nos anos 1929 e 1930 (MOTTA; VASCONCELOS, 2015).

Entre os vários nomes que se destacaram na escola das relações humanas está o de Elton Mayo. Foi ele quem iniciou os estudos sobre os males da sociedade industrial e os seus efeitos devastadores nos trabalhadores, como a alienação, a perda do sentimento de solidariedade, a fadiga física e a depressão. As condições precárias de trabalho e o ritmo acelerado da produção causavam o cansaço físico e um clima psicológico insatisfatório, fazendo com que os trabalhadores sofressem de medo, ansiedade e depressão e se tornassem infelizes.

Mayo concluiu que o trabalho na indústria, além dos males já citados, impedia que o trabalhador tivesse relacionamentos sociais com seus colegas, pois, como trabalhava sozinho, ficava isolado dos demais. Assim, esse autor tornou-se um crítico da teoria clássica da administração, estabelecendo a teoria das relações humanas, que tem como base a necessidade de humanização e democratização da administração.



Fique atento

Elton Mayo foi um australiano que viveu nos Estados Unidos. Professor na Harvard University, ele era formado em lógica, medicina e filosofia. Mayo focou seus estudos no relacionamento dos trabalhadores entre si e seu impacto na produtividade da organização (SOUZA, 2015).

Estudo de Hawthorne

O estudo de Hawthorne — ou a *experiência de Hawthorne*, como é mais conhecida — foi realizado em uma fábrica de equipamentos e componentes eletrônicos, a Western Electric Company, em Chicago (Estados Unidos). Ele tinha como objetivo verificar a relação existente entre a eficiência dos trabalhadores e a intensidade da iluminação no local da produção. Essa pesquisa

contou com a participação de vários colaboradores, mas quem mais se destacou foi Elton Mayo, que acabou estendendo o estudo à fadiga, aos acidentes de trabalho, à rotatividade de pessoal (*turnover*) e ao impacto das condições de trabalho na produtividade (MAXIMIANO, 2012).

A experiência de Hawthorne foi extremamente importante para a teoria das organizações. Afinal, revelou que a motivação e o comportamento do trabalhador são influenciados pelo trabalho em grupo, pelas suas atitudes e necessidades. Hawthorne descobriu também que a relação entre produtividade e eficiência é complexa. Apesar das críticas, esse foi um experimento de grande aceitação, alvo de intensa publicidade e interpretações, como nenhum outro estudo da administração (SILVA, 2013).

A intenção de Mayo nesse estudo era descobrir se os fatores ambientais do trabalho exerciam influência sobre a produtividade dos operários. Para tal, os operários foram divididos em dois grupos: observação e controle. O grupo de observação iria trabalhar em um ambiente de constantes mudanças, enquanto o grupo de controle trabalharia em um ambiente com condições estáveis. Esses estudos aconteceram entre 1924 e 1932 e foram estruturados em quatro fases ou experiências (SILVA, 2013; SOUZA, 2015), como você pode ver a seguir:

- estudos da iluminação — visavam a identificar a influência da iluminação sobre a produtividade;
- estudos da sala de teste de montagem de relés — visavam a identificar que efeitos o estilo de gerência ou supervisão exercia sobre a produtividade dos empregados;
- programa de entrevistas — visava a conhecer a importância e a influência do grupo informal no comportamento dos trabalhadores;
- estudos da sala de observação de montagem de terminais — visavam a comparar a organização formal com a informal.

A seguir, veja cada fase dos estudos de Hawthorne (SILVA, 2013; SOUZA, 2015).

Primeira fase

Nessa fase, o objetivo era verificar se a intensidade da iluminação no ambiente de trabalho influenciava a produtividade dos operários. Os pesquisadores acreditavam que, se aumentassem a intensidade da luz, a produtividade também aumentaria. Para isso, foram realizados três experimentos, cada um com dois grupos, um de teste e outro de controle. O primeiro experimento expôs os

trabalhadores a diferentes níveis de iluminação e constatou que a produtividade aumentava conforme se aumentava a intensidade da iluminação. No entanto, isso não se dava em razão dessa intensificação: quando a luz era reduzida, a produtividade não se alterava.

O segundo experimento foi aplicado a dois grupos de trabalhadores, com quantidade igual de participantes, colocados em ambientes diferentes: um com iluminação constante e outro com iluminação variável. Não foram encontradas grandes diferenças entre os dois grupos, o que impossibilitou afirmar que a iluminação influenciava a produtividade dos operários. O terceiro e último experimento relacionado à iluminação foi aplicado a dois grupos controlados de trabalhadores: um com nível de iluminação constante e outro com uma série de mudanças no nível de iluminação, controladas cuidadosamente. A produtividade de dois grupos, de teste e de controle, aumentou conforme a iluminação aumentava, até se tornar constante. No entanto, no grupo de teste, a produtividade continuou a crescer, mesmo com a diminuição da iluminação — até que os trabalhadores reclamaram que não conseguiam ver o que estavam fazendo (SILVA, 2013).

Esses experimentos aconteceram entre os anos de 1924 e 1927. Seus resultados não foram satisfatórios, uma vez que não foi possível comprovar a existência de qualquer relação entre a iluminação e a produtividade dos operários, pois, ao reduzir a iluminação, a produtividade aumentava. Os pesquisadores notaram que fatores psicológicos prejudicavam os resultados. Na tentativa de eliminá-los ou minimizá-los, estenderam os estudos até 1932, quando foram suspensos devido à crise econômica iniciada em 1929.

Segunda fase

Essa fase consistiu na formação de um grupo com seis operárias colocado em uma sala especial para que pudesse ser cuidadosamente observado. Os demais funcionários do departamento de montagem de relés continuaram trabalhando normalmente. Na verdade, nessa sala especial foi montado um arranjo igual ao do departamento de relés. A única exceção era a atuação de uma das mulheres do grupo, que, em vez de servir a sete operadoras, servia a cinco. O observador da sala de teste, além de ser responsável pelo registro de tudo o que acontecia, devia manter um clima amigável (SILVA, 2013).

Esse estudo tinha como objetivo verificar que efeitos as pausas para descanso e a fadiga provocavam na produtividade do empregado. A ideia era responder às seguintes questões: os trabalhadores realmente se cansam? As pausas para descanso são um desejo dos trabalhadores? Ter um dia de trabalho

mais curto é desejo deles? Quais são as atitudes dos empregados em relação ao seu trabalho e à organização? Que efeito a mudança de equipamento de trabalho causa? O que provoca a queda de produção no período da tarde?

Esse estudo foi estruturado em 13 fases, cada uma representando uma condição específica de trabalho. Nesse período, o grupo de testes desenvolveu um relacionamento bastante amigável e agradável, o que influenciou o seu comportamento de trabalho, fato que não acontecia no ambiente normal, em que os operários não se falavam. Foi observado que, apesar dos intervalos ou da diminuição do número de horas de trabalho, a produção aumentou. Foram desenvolvidas algumas hipóteses para se explicar esse fato. Os pesquisadores concluíram que a mudança no método de supervisão poderia justificar o aumento da produção, uma vez que esses momentos foram carregados de valores sociais.

Terceira fase

Nessa fase, os pesquisadores buscaram conhecer a percepção dos empregados em relação ao trabalho, às condições de trabalho e à supervisão. Foram entrevistados mais de 21 mil trabalhadores, com o intuito de conhecer também as suas reclamações, os seus gostos, as suas queixas, as suas atitudes e os seus desgostos, bem como aspectos relacionados à satisfação e à insatisfação em seu ambiente físico de trabalho. Os pesquisadores chegaram à conclusão de que fatores psicológicos afetavam a satisfação e a insatisfação dos empregados no trabalho. Animados com os resultados, eles resolveram ampliar o programa de entrevistas. A ideia era entrevistar todos os empregados anualmente para conhecer as suas opiniões sobre o trabalho, estudar todos os comentários, treinar os supervisores com base nas entrevistas com os empregados e realizar pesquisas relacionadas às relações dos funcionários com a fadiga e a eficiência (SILVA, 2013; SOUZA, 2015).

Esse programa de entrevistas identificou grupos informais na organização cujo objetivo era proteger os empregados daquilo que consideravam ameaças ao seu bem-estar. Acreditando que esses aspectos deveriam ser mais explorados, os pesquisadores resolveram estender os estudos para uma quarta fase.

Quarta fase

Realizada na sala de montagem de terminais, essa fase buscou estudar mais detidamente o processo de trabalho. Os pesquisadores reuniram pequenos grupos com a intenção de buscar informações precisas sobre os grupos

sociais dentro da organização. Eles verificaram que, após atingirem a produção ideal por dia, os operários reduziam o ritmo de trabalho, informando a sua produção a fim de deixar o excesso de um dia para o outro. Ou seja, o grupo informal criado dentro da empresa não deixava que os operários ultrapassassem o limite de produção diário. Esse experimento foi suspenso em 1932, em razão da grande crise econômica que assolava os Estados Unidos, mas permitiu a verificação da existência da relação formal da organização e da relação informal dos operários (SILVA, 2013; SOUZA, 2015).

As conclusões obtidas com o experimento revolucionaram a administração na época (SILVA, 2013). Veja quais foram essas conclusões:

- fatores psicológicos afetam a produtividade, evidenciando que os trabalhadores não são motivados apenas por fatores externos, como salário e condições físicas do ambiente de trabalho;
- as pausas no trabalho podem interferir na produtividade, mas não podem ser analisadas como elemento isolado;
- a relação social entre operários e supervisão favorece o aumento da produtividade;
- os grupos mais sociáveis tendem a cooperar mais para superar dificuldades no trabalho;
- a satisfação ou insatisfação com o trabalho realizado afeta significativamente a produtividade e a intenção dos operários;
- os grupos informais podem afetar a produtividade determinada pela alta administração e exercer poder sobre os indivíduos;
- o volume de produção dos operários depende mais do grupo informal ao qual pertencem do que de suas habilidades ou inteligência;
- os bons relacionamentos interpessoais e intergrupais devem ser mantidos para se alcançarem ganhos de produtividade.

Como você pode notar, os fatores psicológicos, emocionais e comportamentais influenciam o desempenho das pessoas muito mais do que os fatores físicos. Além disso, a integração e a interação social exercem influência sobre o nível de produtividade; e tal influência é muito maior do que a exercida pela capacidade física dos trabalhadores. Por sua vez, o comportamento do gerente também influencia o aumento ou a queda da produtividade. Por isso, este deve

pautar suas ações na cooperação e não na coerção. Além disso, deve aplicar a sua autoridade para estimular o desenvolvimento do trabalho em grupo e a formação de equipes de alto desempenho.



Saiba mais

Os resultados da experiência de Hawthorne integram o livro *The Human Problems of an Industrial Civilization*, publicado por Mayo em 1933 (SOUZA, 2015).

Teoria clássica versus teoria das relações humanas

Como você viu, a teoria das relações humanas foi um movimento contrário aos conceitos desenvolvidos pela teoria clássica, que considerava que o mais importante na organização eram os aspectos técnicos e formais. A teoria das relações humanas, por sua vez, considerava o homem e o seu grupo social como os elementos mais importantes da organização e manteve seu foco em aspectos psicológicos e sociológicos. O movimento das relações humanas surgiu de uma combinação entre teóricos e práticos, buscando sensibilizar os gerentes quanto às necessidades dos empregados. Esse movimento se fortaleceu com os estudos de Elton Mayo realizados após uma pesquisa na Western Electric Company, fábrica de equipamentos e componentes eletrônicos localizada em Chicago. Como você viu, tal pesquisa ficou conhecida como *experiência de Hawthorne* (SILVA, 2013).

Os achados da pesquisa de Mayo — ou seja, a descoberta dos grupos sociais e de sua função, bem como a descoberta dos grupos informais e das necessidades psicológicas e sociais dos trabalhadores — contribuiriam para o surgimento da nova concepção de homem: o homem social, que substituiu a ideia anterior de homem econômico.

Analisando criticamente a sociedade industrial, Mayo já previa a incidência de grandes problemas, como a depressão, a alienação e a ansiedade, resultados da infelicidade no trabalho. Por isso, ele estendeu sua pesquisa também a aspectos relacionados às condições do trabalho e às suas consequências.

Veja, no Quadro 1, as principais diferenças entre a teoria clássica e a teoria das relações humanas.

Quadro 1. Comparação entre a teoria clássica e a teoria das relações humanas

Teoria clássica	Teoria das relações humanas
Trata a organização como máquina	Trata a organização como um grupo de pessoas
Enfatiza as tarefas ou a tecnologia	Enfatiza as pessoas
Inspira-se em sistemas de engenharia	Inspira-se em sistemas de psicologia
Defende a autoridade centralizada	Delega plena autoridade
Estabelece linhas claras de autoridade	Valoriza a autonomia do empregado
Valoriza a especialização e a competência técnica	Defende a confiança e a abertura
Propõe acentuada divisão do trabalho	Enfatiza as relações humanas entre as pessoas
Confia nas regras e nos regulamentos	Propõe a confiança nas pessoas
Estabelece clara separação entre a linha e o pessoal	Incentiva a dinâmica grupal e interpessoal

Fonte: Adaptado de Souza (2015).

Veja que a teoria clássica tem seu foco na organização formal, em sua estrutura, suas normas e seus procedimentos. O seu objetivo principal é analisar as tarefas e as funções da administração, pois todos os problemas identificados teriam origem técnica ou administrativa. É o caso de: falhas nos processos de planejamento, organização, direção, coordenação e controle; ausência de regras, procedimentos, rotinas e falhas estruturais. A concepção vigente na época em que a teoria clássica surgiu era a de homem econômico. Ou seja, a ideia era que os homens eram motivados para o trabalho apenas por interesses econômicos.

A teoria das relações humanas, por sua vez, mantém seu foco nas relações sociais e na organização informal. Para os teóricos desse movimento, o que importa é a atuação do trabalhador na organização, as suas reações às decisões e fatos administrativos, o seu comportamento no grupo e a sua

interação com seus colegas de trabalho, bem como os seus conflitos, os seus interesses e as suas necessidades. Aqui, a concepção predominante é a de homem social. Ou seja, ganha destaque a noção de que o homem busca satisfazer as suas necessidades sociais e psicológicas também no ambiente de trabalho.



Fique atento

Com a teoria das relações humanas, outros termos passam a dominar o vocabulário da administração. Como exemplos, você pode considerar: liderança, comunicação, motivação, organização informal, entre outros. Isso faz com que conceitos clássicos como hierarquia, racionalização do trabalho, departamentalização e autoridade sejam severamente contestados. Hoje, aspectos como liderança e motivação são muito valorizados nas organizações, uma vez que são as pessoas as responsáveis pelo seu sucesso ou fracasso.

Assim como as teorias anteriores, a teoria das relações humanas também foi duramente criticada. Inclusive, foi alvo de comentários e apelidos maldosos devido ao exagerado interesse de seus estudiosos pelos aspectos sentimentais dos trabalhadores. Entre as críticas mais discutidas, você pode considerar as listadas a seguir (SILVA, 2013).

- **Validade científica:** muitas conclusões foram baseadas em compreensão clínica, sem sustentação científica.
- **Miopia dos enfoques:** houve ênfase exagerada nos relacionamentos interpessoais e grupos informais, deixando de lado o foco adequado no trabalho.
- **Preocupação exagerada com a felicidade:** relacionar felicidade e satisfação no trabalho é ter uma visão simplista da natureza do homem.
- **Mal-entendido do sentido de participação:** a participação era vista como um estímulo para reduzir a resistência dos trabalhadores quanto à autoridade formal e aumentar a produtividade, rumo ao alcance dos objetivos da organização.
- **Visão da decisão de grupo:** apesar de o experimento sobre a superioridade da decisão de grupo não ter chegado a uma conclusão, a teoria manteve a sua crença na superioridade do grupo sobre a decisão individual.

- **Geração de conflitos:** houve falha em não abordar o conflito de um viés positivo e criativo, capaz de possibilitar resultados mais eficazes. Os teóricos o abordaram como algo ruim e que deveria ser reduzido, enfatizando a paz e a cooperação.
- **Anti-individualismo:** o movimento das relações humanas seria contrário ao individualismo, pois os trabalhadores, enquanto grupo, eram levados a sacrificar as suas atitudes e os seus valores pessoais para se adequarem aos padrões grupais.

Você deve notar que todas essas críticas, se desenvolvidas mais profundamente na época, poderiam ter ajudado na compreensão do comportamento humano nas organizações desde o surgimento das teorias da administração.



Referências

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. *Administração: princípios e tendências*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. *Teoria geral da administração*. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

SILVA, R. O. *Teorias da administração*. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

SOUZA, H. *Teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: SESES, 2015.