

Escola das Relações Humanas

Principais vultos: Elton Mayo (1880/1947), Kurt Lewin (1890/1947), John Dewey, Morris Viteles e George C. Homans.

Ênfase: pessoas

A Teoria das Relações Humanas, surgiu nos estados unidos como conseqüência imediata das conclusões obtidas na Experiência em Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e seus colaboradores. Foi basicamente um movimento de reação e de oposição à Teoria Clássica da Administração.

A origem da Teoria das Relações Humanas são:

- 1- A necessidade de humanizar e democratizar a administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo americano.
- 2- O desenvolvimento das chamadas ciências humanas, principalmente a psicologia e a sociologia.
- 3- As idéias da filosofia pragmática de John Dewey e da Psicologia Dinâmica de Kurt Lewin foram capitais para o humanismo na administração.
- 4- 5As conclusões da Experiência em Hawthorne, desenvolvida entre 1927 e 1932, sob a coordenação de Elton Mayo.

Os estudos em Hawthorne de Elton George Mayo (1880-1949)

A Western Electric era uma companhia norte-americana que fabricava equipamentos para empresas telefônicas. 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 constatara nenhuma greve ou manifestação. Um diagnostico preliminar nos diria que o moral na companhia era alto e os funcionários confiavam na competência de seus administradores.

No período entre 1927 e 1932 foram realizadas pesquisas em uma das fábricas da



Western Electric Company, localizada em Hawthorne, distrito de Chicago. A fábrica contava com cerca de 40 mil empregados e as experiências realizadas visavam detectar de que modo fatores ambientais - como a iluminação do ambiente de trabalho- influenciavam a produtividade dos trabalhadores.

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. 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.

Entretanto a tentativa foi frustrada, os pesquisadores não conseguiram provar a existência de qualquer relação simples entre a intensidade de iluminação e o ritmo de produção. Reduziu-se a iluminação na sala experimental. Esperava-se uma queda na produção, mas o resultado foi o oposto, a produção na verdade aumentou.

Os pesquisadores verificaram que os resultados da experiência eram prejudicados por variáveis de natureza psicológica. Tentaram eliminar ou neutralizar o fator psicológico, então estranho e impertinente, razão pela qual a experiência prolongou-se até 1932, quando foi suspensa em razão da crise econômica de 1929.

Os estudos básicos efetuados por Mayo e seu grupo tiveram três fases:

- Sala de provas de montagem de Relés
- Programa de Entrevista
- Sala de observações da montagem de terminais

Sala de Provas de Montagem de Relés

A primeira experiência que contou com a participação da equipe de Harvard, teve início em 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 seis moças (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.

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.

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.

Conclusões

- 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.

Programa de entrevistas

Seriam entrevistados todos os funcionários da empresa, anualmente. O objetivo era desvendar os motivos que levavam os funcionários a adotar postura tão diferentes nos seus departamentos e na sala de provas. 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.

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.

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 angustias mais freqüentes, 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 ente 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.

Sala de Observações de Montagem de Terminais

Escolheu-se um grupo experimental – nove operadores, nove soldadores e dois inspetores, todos da montagem de terminais para estações telefônicas, que passaram a trabalhar em uma sala especial com idênticas condições de trabalho do departamento. Havia um observador dentro da sala e um entrevistador que ficava do lado de fora e que entrevistava esporadicamente aqueles operários. Essa experiência durou de novembro de 1931 a maio de 1932 e visava analisar a organização informal 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.

Conclusões da Experiência em Hawthorne

A experiência em Hawthorne 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

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.

Motivação

A teoria da motivação 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

A compreensão da motivação do comportamento exige o conhecimento das necessidades humanas. 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.
- 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
- 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.

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.

O MORAL E A 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 é uma decorrência do estado motivacional, uma atitude mental provocada pela satisfação ou não satisfação das necessidades dos indivíduos.

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.

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. A Experiência de Hawthorne teve o mérito – entre outros – de demonstrar a existência de líderes informais que encarnavam as normas e expectativas do grupo e que mantinham estrito controle sobre o comportamento do grupo, ajudando os operários a atuarem como um grupo social coeso e integrado.

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:

- Teorias de traços de personalidade.
- Teorias sobre estilos de liderança.
- Teorias situacionais da liderança.

TEORIA DE TRAÇOS DE PERSONALIDADE, são as teorias mais antigas a respeito da liderança. Um traço é uma qualidade ou característica da personalidade. Segundo esta teoria, o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas. Assim, o líder apresenta características marcantes de personalidade através dos quais pode influenciar o comportamento das demais pessoas. A teoria dos traços partem do pressuposto de que certos indivíduos possuem uma combinação especial de traços de personalidade que podem ser definidos e utilizados para identificar futuros líderes potenciais. Os traços mais comumente apontados foram os seguintes:

1. Traços físicos: energia, aparência e peso.
2. Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança.
3. Traços sociais: cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa
4. Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa.

TEORIA SOBRE ESTILOS DE LIDERANÇA, são as teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados, isto é, maneiras pelas quais o líder orienta sua conduta. Refere-se àquilo que o líder faz, o seu estilo de comportamento para liderar. Há três estilos de liderança: autoritária, liberal e democrática.

Autocrática: A ênfase é centrada no líder. O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo, determina providências e as técnicas para execução das tarefas

Democrático: A ênfase no líder e nos subordinados. As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo.

Liberal: Ênfase nos subordinados. Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.

TEORIAS SITUACIONAIS DA LIDERANÇA. São as teorias que procuram explicar a liderança dentro de um contexto bem mais amplo do que as teorias anteriormente apresentadas. Partem do princípio de que não existe um único estilo ou característica de liderança válida para toda e qualquer situação. Cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferente para alcançar a eficácia dos subordinados. As teorias situacionais são mais atrativas ao gerente, uma vez que aumentam as suas opções e suas possibilidades de mudar a situação para adequá-la a um modelo de liderança, ou então mudar o modelo de liderança para adequá-lo à situação. Para esta teoria o verdadeiro líder é aquele que é capaz de ajustar a um grupo particular de pessoas sob condições extremamente variadas.

COMUNICAÇÕES. Com o desenrolar das conseqüências das Experiências de Hawthorne e das experiências sobre liderança, os pesquisadores passaram a concentrar sua atenção nas oportunidades de ouvir e aprender em reuniões de grupo e notar os problemas das comunicações entre grupos de empresas. Passou-se a identificar a necessidade de 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 adquirir confiança e franqueza no seu relacionamento humano.

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. O enfoque das relações humanas adquiriu certa imagem popular cujo efeito líquido foi compelir os administradores a:

- a- Assegurar a participação dos escalões inferiores na solução dos problemas da empresa.
- b- Incentivar maior franqueza e confiança entre os indivíduos e os grupos nas empresas.

A comunicação é uma atividade administrativa que tem dois propósitos principais:

- a- Proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam conduzir-se nas suas tarefas.
- b- Proporcionar as atitudes necessárias que promovam motivação, cooperação e satisfação no cargo.

Estes dois propósitos, em conjunto, promovem um ambiente que conduz a um espírito de equipe e um melhor desempenho nas tarefas.

Para a Teoria das Relações Humanas, a comunicação é importante no relacionamento entre as posições e no conhecimento e na explicação aos participantes inferiores das razões das orientações Tomadas.

REDES DE COMUNICAÇÃO Os padrões ou cadeias ou redes de comunicação têm sido extensamente pesquisados. Uma mensagem pode ser enviada de uma pessoa a outra dentro de várias alternativas de padrões ou canais de comunicação. O estudo das redes de comunicação tentou inicialmente encontrar a melhor maneira de comunicar.

ORGANIZAÇÃO INFORMAL. Existem padrões de relações encontrados na empresa mas que não aparecem no organograma. Encontramos amizades e antagonismos, indivíduos que se identificam com outros, grupos que se afastam de outros e uma grande variedade de relações no trabalho ou fora dele e que constituem a chamada organização informal. Essa organização informal desenvolveu-se a partir da interação imposta e determinada pela organização formal. Os padrões informais de relações são extremamente diversos quanto à forma, conteúdo e duração e nos mostram que nem sempre a organização social de uma empresa correspondente exatamente ao seu organograma.

DINÂMICA DE GRUPO. Fundada por Kurt Lewin a Escola da Dinâmica de grupo desenvolve uma proposição geral de que o comportamento, as atitudes, as crenças e os valores do indivíduo baseiam-se firmemente nos grupos aos quais pertence.

Dinâmica de grupo é a soma de interesses dos componentes do grupo, que pode ser ativada através de estímulos e motivações, no sentido de maior harmonia e aumento do relacionamento. As relações existentes entre os membros de um grupo recebem o nome de relações intrínsecas. O chefe deve estar atento às relações entre os componentes do grupo, deve procurar desenvolver o sentido de equipe, estimulando os seus elementos ao respeito e à estima recíprocos. As reuniões periódicas, as palestras, as conversas informais com os componentes do grupo colaboram para que estes resultados sejam alcançados.

Segundo esta Escola os grupos podem participar do processo de mudança em pelo menos três perspectivas diferentes, a saber:

O grupo como instrumento de mudança, nesta perspectiva, 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.

O grupo como meta de mudança, nesta perspectiva, 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 de indivíduos, o grupo torna-se a meta da mudança.

O 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

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. Citamos a seguir as principais críticas à teoria:

- Oposição cerrada à Teoria Clássica
- Inadequada visualização dos problemas das relações industriais
- Concepção ingênua e romântica do operário
- Limitação do campo experimental
- Parcialidade das conclusões
- Ênfase nos grupos informais
- Enfoque manipulativo das relações humanas