



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA A DISTÂNCIA

**A Teoria das Relações Humanas: um estudo sobre o comportamento dos
funcionários do CREI Gerusa Olinda**

BRENDHA MARCELA SOARES SEABRA

João Pessoa/PB
2022

BRENDHA MARCELA SOARES SEABRA

A Teoria das Relações Humanas: um estudo sobre o comportamento dos funcionários do CREI Gerusa Olinda

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Administração Pública, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, semestre 2022.1.

Orientador: Prof. Dr. Filipe Reis Melo

João Pessoa/PB
2022

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S438t Seabra, Brendha Marcela Soares.
A teoria das relações humanas [manuscrito] : um estudo sobre o comportamento dos funcionários do CREI Gerusa Olinda / Brendha Marcela Soares Seabra. - 2022.
51 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação EAD em Administração Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, EAD - João Pessoa , 2022.

"Orientação : Prof. Dr. Filipe Reis Melo , Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância."

1. Administração pública. 2. Relações humanas. 3. CREI.
I. Título

21. ed. CDD 351

BRENDHA MARCELA SOARES SEABRA

A Teoria das Relações Humanas: um estudo sobre o comportamento dos funcionários do CREI Gerusa Olinda

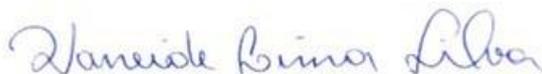
Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Administração Pública, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, semestre 2022.1.

Aprovada em: 25/08/2022.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Filipe Reis Melo (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dra. Vaneide Lima Silva
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. Mônica Justino da Silva
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Ao meu amado esposo, pela dedicação,
companheirismo e amizade, DEDICO.

AGRADECIMENTOS

À Deus, por conceder saúde persistência para a concretização de mais um sonho, me dando a sabedoria e inspiração para percorrer todo este caminho, em meio aos desafios, conquistas e realizações.

À Luciana Pinto, gestora do CREI Gerusa Olinda, por todo o suporte e empenho para a aplicação da pesquisa.

Ao professor Filipe Reis Melo, por todo o empenho ao longo dessa orientação.

À minha amada filha, Antonella que é o motivo de toda a minha busca por conhecimento e crescimento pessoal e profissional.

Ao meu amado esposo André, pela compreensão pelas minhas ausências e longos dias dedicados aos estudos, e dando-me força em todo o tempo dessa longa jornada.

À minha querida família: meus pais, Mônica e Marcelo, pelo amor, força e dedicação constante; meus irmãos Emylle e Eduardo, minha sobrinha Anna Cecília, e aos meus sogros Adélia e Arnaldo por todo amor, força e dedicação.

Aos tutores e funcionários da UEPB, Mônica, Emerson, pela presteza e atendimento quando nos foi necessário.

Aos funcionários da Prefeitura Municipal de João Pessoa, que colaboraram na coleta de dados desta pesquisa.

Aos meus muitos amigos: Emerson, Kaminska, Jeferson, Pedro, Aline, Analu, Isa, Ketlin, Raisia, Gérsica e Rafael todos tão especiais e necessários.

Aos colegas de classe pelos momentos de amizade e apoio.

A todos que de alguma forma me fizeram desta caminhada, deixo aqui a minha eterna gratidão.

A Teoria das Relações Humanas nasceu da necessidade de se corrigir a forte tendência à desumanização do trabalho surgida com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam forçosamente se submeter” (Chiavenato, 2004).

RESUMO

A Escola de Relações Humanas consolida-se como um importante elemento às práticas organizacionais, sendo uma das precursoras ao analisar os padrões e a importância das relações individuais. O objetivo geral é estudar as relações humanas entre os funcionários do CREI Gerusa Olinda, em João Pessoa-PB. Os objetivos específicos são de procurar compreender à luz da teoria da administração os processos pelos quais a Escola de Relações Humanas se articula e analisar os resultados da pesquisa no CREI Gerusa Olinda. Buscamos trabalhar a questão da Gestão Organizacional frente à Escola de Relações Humanas, tendo em vista que a prática administrativa adotada deve estar comprometida com as relações humanas dentro da empresa e a interação social como fator determinante para a produção. Esta pesquisa embasou-se estudos dos Elton Mayo (1933), Mary Parcker Follet (1919), Kurt Lewin (1965) e Robert Owen (1816). O trabalho foi desenvolvido a partir de discussões realizadas nos espaços acadêmicos e no campo de pesquisa. Os resultados apontam que as funcionárias do CREI Gerusa Olinda consideram que o ambiente de trabalho é positivo e que o nível de satisfação é alto.

PALAVRAS-CHAVE: Escola das Relações Humanas. CREI. Administração.

ABSTRACT

The School of Human Relations consolidates itself as an important element in organizational practices, being one of the precursors in analyzing the patterns and importance of individual relationships. The general objective is to study the human relationships between the employees of CREI Gerusa Olinda, in João Pessoa-PB. The specific objectives are to seek to understand in the light of administration theory the processes by which the School of Human Relations is articulated and to analyze the results of research at CREI Gerusa Olinda. We seek to work on the issue of Organizational Management in front of the School of Human Relations, considering that the administrative practice adopted must be committed to human relations within the company and social interaction as a determining factor for production. This research was based on studies by Elton Mayo (1933), Mary Parcker Follet (1919), Kurt Lewin (1965) and Robert Owen (1816). The work was developed from discussions held in academic spaces and in the field of research. The results show that CREI Gerusa Olinda employees consider that the work environment is positive and that the level of satisfaction is high.

KEYWORDS: School of Human Relations. CREI. Management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CREI – Centro de Referência em Educação Infantil

ERH – Escola das Relações Humanas

EUA – Estados Unidos

TAC – Termo de Ajustamento de Conduta

MPPB – Ministério Público da Paraíba

PMJP – Prefeitura Municipal de João Pessoa

SEDEC-JP – Secretária de Educação e Cultura de João Pessoa

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1	Escola das Relações Humanas	13
2.2	Gestão Municipal – CREI	20
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	22
3.1	Caracterização da Pesquisa	22
3.1.1	<i>Abordagem da Pesquisa</i>	23
3.2	Campo de Pesquisa	23
3.3	Amostra e Coleta de Dados	24
3.4	Análise de Dados	24
3.4.1	<i>Análise e Interpretação de Dados</i>	25
4	DISCUSSÃO E RESULTADOS	43
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
	REFERÊNCIAS	46
	APÊNDICE - QUESTIONÁRIO	48

1 INTRODUÇÃO

A Escola de Relações Humanas ganha força com a grande depressão ocorrida com a quebra da bolsa de valores em Nova York, no ano de 1929. As ideias trazidas por essa teoria em meados da década de trinta (1930) trazem uma nova perspectiva para as preocupações das empresas e de seus dirigentes e começa a tratar de forma mais complexa os seres humanos. A partir de então, se começou a pensar na participação de forma efetiva dos funcionários na tomada de decisão e na disponibilização das informações para todos os grupos dentro da organização.

Com essa expectativa, passou-se a considerar os aspectos que compreendiam as relações humanas e notaram-se os limites no controle burocrático por parte das organizações como forma de regulamentação social. Pois até então, o trabalhador era visto de uma forma mecânica pela Teoria Clássica, que reduzia as pessoas a um comportamento único e mecânico e, ao mesmo tempo, entendia que o ser humano é guiado pelo sistema social e por demandas de ordem biológica.

Tendo em vista isso, a Escola das Relações Humanas surgiu efetivamente com o Experimento de Hawthorne, concretizada numa fábrica, em Chicago, EUA, onde o psicólogo e sociólogo Elton Mayo (1933), fez testes na linha de produção, na busca por variáveis que influenciassem, positiva ou negativamente, a produção.

O objetivo geral é analisar as relações humanas entre gestores e funcionários do Centro de Referência em Educação Infantil (CREI) Gerusa Olinda. E tem como objetivos específicos: Procurar compreender a luz da teoria da administração os processos pelos quais a ERH se articula dentro do CREI Gerusa Olinda, descrever os resultados da pesquisa sobre relações humanas e propor melhorias nas relações entre funcionários e gestores acerca da Teoria das relações humanas no CREI Gerusa Olinda.

Quanto à metodologia para o desenvolvimento do trabalho, foi utilizada a pesquisa qualitativa de cunho exploratório-descritiva e estudo de caso. A subdivisão do trabalho foi realizada da seguinte maneira: Apresentação da fundamentação teórica; Metodologia; Discussão e Resultados, dando continuidade ao tema das Relações Humanas, e, por fim, as Considerações Finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A Escola das Relações Humanas

A Teoria das Relações Humanas originou-se, devido à necessidade de se ter um olhar mais humanizado sobre a produção e a administração, focando principalmente a ponte entre as pessoas da organização e as tarefas da organização em si. Essa corrente administrativa ressalta as pessoas, a organização informal e os agentes existentes na organização, opondo-se às Teorias Clássica e Burocrática que focavam as funções e a estrutura organizacional.

O foco principal das sociedades cooperativas é ver a organização como um grupo de pessoas, apreciando a dinâmica grupal e interpessoal para o desempenho de trabalho em equipe, com o intuito de alcançar os resultados almejados. Estudiosos como George Elton Mayo (1933), Mary Follett (1919), Kurt Lewin (1965), Robert Owen entre outros são os precursores da Teoria das Relações Humanas com suas importantes experiências que serviram como uma preparação para a implantação dos ideais da Escola Humanística ou das Relações Humanas.

Para Maximiano (2010), o enfoque comportamental divide-se em dois polos, o estudo das pessoas como indivíduos, onde é possível visualizar as competências, traços de personalidade e motivação, e o estudo das pessoas como integrantes de grupos, caracterizada por processos interpessoais como a liderança, dinâmica de grupo, comunicação e cultura organizacional.

Robert Owen (1816), foi um filantropo e humanitário, considerado o reformador social e promotor da Educação Infantil, com foco de ação na organização de vilas-modelo para operários, plantio de árvores, construção de jardins, banho de chuveiro em suas fábricas, toaletes, escola para crianças e operários, etc.

As experiências Owen ficaram conhecidas como a Sociedade Equitativa dos Pioneiros de Rochdale. O projeto teve início no ano de 1844, quando vinte e oito trabalhadores e artesãos da cidade de Rochdale, situado nas imediações do centro

industrial de Manchester, embarcaram no ideal dessa sociedade. Contavam com a organização de um armazém cooperativo para abastecer os seus sócios com produtos de primeira necessidade. Com o aumento da demanda, as atividades se multiplicaram e se propagaram programas de ajudas para a obtenção de moradia, para a instalação de fábricas e para o arrendamento de terrenos agrícolas destinados aos sócios desempregados. Em 1851 havia no norte de Inglaterra, quarenta e quatro cooperativas com características similares.

Em 1856 a cooperativa de Rochdale contava com 1.850 sócios e possuía fundos para prestar ajuda e fomentar projetos de educação às famílias dos seus membros e a formação de bibliotecas. Na ótica de Owen, as cooperativas e a educação ajudavam a superar as crises que assolavam a comunidade e o comportamento que lhes serve de defesa, seja através da timidez, do medo, do silêncio, da agressividade, da hostilidade, da hiperatividade, dentre outros que constituem uma forma de ajustamento criativo era a justificativa e explicação para o sucesso ou o fracasso da administração cooperativa.

A abordagem humanística surge com a teoria das relações humanas, nos EUA por volta de 1930, decorrentes do desenvolvimento das ciências sociais, principalmente a psicologia que ocupava seus estudos com dois assuntos básicos, abordados pela psicologia do trabalho: a análise do trabalho e a adaptação do trabalhador ao trabalho e a adaptação do trabalho ao trabalhador. Essa abordagem trouxe um olhar diferenciado para os trabalhadores das organizações vendo-os como criaturas sociais. Assim afirmando que o comportamento humano é uma consequência de uma combinação de vários fatores motivacionais.

A Teoria das Relações Humanas originou-se principalmente da necessidade de humanizar e democratizar a gestão, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo Americano, juntamente com o desenvolvimento das chamadas ciências humanas, principalmente no que tange a psicologia e sociologia; as quais vieram demonstrar a inadequação dos princípios da Teoria Clássica (CHIAVENATO, 2004, p. 71).

Sabemos que as relações humanas são as ações e atitudes desenvolvidas a partir dos contatos entre pessoas e grupos. O comportamento humano passou a ser objeto de estudo e desencadeou em uma série de pesquisas sobre a motivação, a liderança, a comunicação, a influência da organização informal e a dinâmica de grupo. Pois cada

peessoa possui uma personalidade própria e diferenciada que influi no comportamento e atitudes de outras pessoas.

Conforme Lacerda (2009), a Teoria das Relações Humanas evidencia que a organização passa a considerar que as pessoas não se comportam como seres isolados, sendo motivadas por recompensas sociais, simbólicas e não materiais.

Nascida no século XIX, Mary Parker Follet (1919) foi à primeira estudiosa a introduzir o conceito de circularidade na interação dos seres humanos. Ficando conhecida como a profetisa da administração, por desenvolver, antes dos estudos em Hawthorne, pesquisas que destacavam influências nas organizações em como lidar com os conflitos, ela foi revolucionária, pois antecipou pensamentos voltados para a liderança democrática, suas ideias constituíram alguns pilares da administração e é possível ver suas teorias nos dias atuais.

Segundo Wahlich (1977), para Follett, existem três soluções possíveis para um conflito, seja ele percebido *a priori* – que é o chamado conflito construtivo – ou *a posteriori* – que é o conflito danoso. A primeira solução seria a dominação onde somente um dos lados terá suas exigências atendidas, e assim, o conflito será sufocado. A segunda solução diz que os dois lados cederão e um meio-termo será adotado como solução. A conciliação é uma alternativa nociva já que nenhum dos lados tem suas reivindicações plenamente atendidas. A terceira solução é a solução ideal proposta por ela, que é a integração, que parte do pressuposto que o conflito existe porque demandas não são atendidas, e essas demandas não devem ser suprimidas, e sim supridas.

Para lidar com o conflito e torná-lo construtivo, Follett aconselha contra a dominação, a manipulação ou a conciliação, uma vez que tais abordagens conseguem apenas uma breve trégua; o conflito continuará de forma oculta e irá voltar à tona e, com certeza, de uma forma mais hostil. Ela indica a integração como a maneira pela qual podemos lidar mais produtivamente com a diferença. Evidenciando aspectos relevantes do contexto de produção desta ideia, bem como sobre a maneira pela qual ela foi recepcionada assim, a integração pode ser alcançada através da participação na tomada de decisões, com base no conhecimento funcional que cada parte pode oferecer a uma questão.

Segundo Wahrlich (1997), para Follet era preciso abstrair o melhor do conflito, fazer com que cogite para nós de forma a fazer com que as partes se questionem se suas

posições são racionais integrando as compreensões mútuas, a fim de converter a diferença em uma nova resposta que ambos os lados entendam como correta.

Chiavenato (2004) destaca que a abordagem humanista da administração considera que o comportamento no trabalho é consequência de fatores motivacionais, as pessoas são motivadas por necessidades humanas e alcançam sua satisfação por meio dos grupos sociais com quem interagem. Embora a motivação seja apenas um dos fatores internos que influenciam o comportamento humano a ela é dada tanta importância porque atua, em geral, sobre as necessidades dos indivíduos a fim de supri-las para atingir os objetivos, tanto pessoais como organizacionais.

Kurt Lewin (1890-1947) foi o psicólogo que introduziu a teoria do 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.

Na década de 30, Kurt Lewin desenvolveu a dinâmica de grupo. Nos anos 50 e 60, tiveram grande expansão os estudos e as pesquisas sobre liderança e motivação. Nos anos 90, surgiu a teoria da inteligência emocional. O enfoque comportamental compreende hoje inúmeros conceitos e técnicas, que exigem muito estudo para ser conhecido de forma adequada (MAXIMIANO, 2010, p.28).

Kurt Lewin ficou conhecido como o "pai" da pesquisa ação. Essa fama se deu devido ao enfoque na informação, interação, colaboração. Consiste em quatro passos: Planejamento, Ação, Observação e Reflexão. É um processo colaborativo no qual os membros de uma equipe de pesquisa-ação trabalham juntos para solucionar um problema refletindo criticamente sobre suas ações e suposições. Trabalham em cima da informação de seus comportamentos, ações, resultados e julgamentos. Os participantes são ao mesmo tempo sujeitos e objeto da experiência.

Os experimentos de Lewin corroboraram com os resultados de Hawthorne que indicam que as atitudes de liderança têm correlação direta com a moral e produtividade dos grupos. Essas descobertas foram, no entanto, mais populares entre os funcionários que os empregadores. Considerado o precursor da dinâmica de grupo, suas ideias são até hoje estudadas e aplicadas como grandes forças propulsoras da administração. Ele entendeu que tudo o que ocorre no grupo ressoa em diferentes sistemas: interpessoal, intrapessoal e transpessoal. Compreender adequadamente esses sistemas conduz a compreensão do

processo grupal como um todo e forma elementos para um contato mais nutritivo e transformador.

Sua importância para organização é a de que, considerando os grupos responsáveis pelo atendimento dos objetivos organizacionais, a variação no comportamento do grupo é de conhecimento vital para o administrador.

A resistência do grupo ou em um determinado grupo surge nesse contexto de aprendizagem e mudança (processo da tomada de decisão, intermediada entre a gerência e os funcionários), como processo da tentativa de manter o status, o equilíbrio frágil sustentado pelos mecanismos de auto regulação. O que faz com que o objeto novo e aprendido se transforme em algo que pode esperar.

Para entender esse conceito é necessário que possamos compreender como as empresas viam o potencial humano dentro de todo processo produtivo, então desde o início do século XX, essa visão, que as organizações tiveram, foi idealizada e colocada em prática no ano de 1924 quando o psicólogo George Elton Mayo (1933), considerado “pai das relações humanas”, coordenou a experiência em uma fábrica de telefonia, a Western Electric Company, que fica situada no bairro de Hawthorne, em Chicago.

A empresa Western Electric Company, uma empresa de equipamentos e componentes telefônico, localizada em Hawthorne, distrito de Chicago, preocupada com o bem-estar de seus funcionários e visando a um melhor desempenho deles, conseqüentemente com reflexo na produção, percebeu que alguns trabalhadores eram conduzidos pela fadiga e rotatividade do pessoal, decidiu buscar ajuda da Universidade de Harvard, no ano de 1924, para fazer experiências e descobrir o porquê da relação existente entre a intensidade de iluminação dos locais de trabalho e a eficiência dos trabalhadores, medida pela produção obtida e como isso fluía para a existência de um clima organizacional tão amigável. A empresa contava com cerca de 40 mil empregados, e em 20 anos de fábrica não constava nenhuma manifestação ou greve trabalhista.

A equipe designada para realizar a pesquisa foi constituída por três membros da empresa Western Electric Company e quatro representantes da Escola de Administração de Empresas de Havard, tal pesquisa foi coordenada pelo psicólogo Elton Mayo. Essas experiências foram iniciadas em 1924 e tiveram a colaboração do Conselho Nacional de Pesquisas.

A experiência de Hawthorne, Elton Mayo e sua equipe iniciaram suas experiências na Western Electric Company, no ano de 1927 sendo prolongadas até 1932. As experiências foram suspensas devido à crise econômica de 1929.

A princípio o objetivo inicial consistia em relacionar de que maneira alguns fatores ambientais, como a iluminação constante e variável e nível de ruído, influenciariam na eficiência e produção dos trabalhadores, perceberam que o fator psicológico influenciava a produção, quando a iluminação aumentava produziam mais e quando a iluminação diminuía produziam menos. Já em outro momento observaram que a forma de pagamento define pequenos intervalos para descanso, com isso os trabalhadores apresentavam melhor rendimento na produção.

Em um terceiro momento, os pesquisadores voltaram o olhar para como acontecia a relação entre os funcionários com pensamentos e atitudes de punições aplicadas por superiores, descobriram uma espécie de organização informal dentro da organização (possível início do movimento de sindicato trabalhistas) que manifestava por padrões formados pelos próprios trabalhadores. Por fim, observaram que trabalhadores tornaram-se mais solidários devido à organização informal que fazia pagamentos de acordo com a produção do grupo e não individual.

Os pesquisadores somente conseguiram demonstrar que não havia qualquer correlação simples e direta entre os fatores que eles estavam manipulando (iluminação e benefícios) e a produtividade (peças produzidas). [...] Mayo, em resumo, concluiu que o aumento da produtividade havia ocorrido devido ao tratamento dado aos trabalhadores pela equipe de pesquisa e pela administração da fábrica (MAXIMIANO, 2010, p.28).

Porém, os resultados não se apresentaram como de fato era esperado, pois o nível de produção é determinado pela expectativa do grupo, então a pesquisa seguiu para outra vertente, onde os trabalhadores esperavam ser reconhecidos com benefícios, culminando no que hoje é conhecido como abordagem das Relações Humanas. Após os frustrantes resultados, elaboraram novos estudos da fadiga, dos acidentes de trabalho, da rotação de pessoal, do efeito das condições físicas de trabalho sobre a produtividade dos trabalhadores.

Os experimentos em Hawthorne são de extrema importância na teoria das organizações, por diversas razões. Primeiro, porque foi durante estes estudos que os teóricos das organizações começaram a aprender como o trabalho de grupos, as atitudes e as necessidades dos empregados afetavam sua motivação e comportamento. Segundo, porque o programa pesquisou e mostrou a enorme

complexidade do problema da produção em relação à eficiência (produtividade).
(SILVA, 2004, p. 203).

Com o decorrer das experiências o foco da pesquisa de relacionar fatores físicos e ambientais de trabalho a produtividade operaria mudou e passaram a ser observadas as condições psicológicas e sociais no trabalho ao invés das condições físicas. As experiências de Hawthorne sobre o comportamento humano e suas relações com o trabalho, foram decisivas para consolidar esta escola de pensamento, deixando-se de lado o mecanicismo e racionalização do trabalho e passa-se a enxergar o homem como um ser social que é influenciado pelo meio e tem necessidades básicas que precisam ser satisfeitas.

Com o advento da Teoria das Relações Humanas, os princípios clássicos passam a ser duramente contestados, uma nova base de filosofia administrativa passa a falar e considerar a motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo etc. O artifício e a máquina perdem a primazia em favor da dinâmica de grupo. A atenção nas tarefas e na estrutura é substituída pela ênfase nas pessoas. Surgem outros autores para compor a teoria das relações humana e todo o acervo de teorias psicológicas acerca da motivação humana passou a ser aplicado dentro da empresa.

Depois de concluir o estudo, que ficou conhecido como a experiência de Hawthorne, foi comprovada que o modo como as pessoas lidavam com a motivação e o envolvimento com os demais colegas influenciavam e contribuíam quando essas relações eram bem-sucedidas no sucesso das organizações.

Desta forma, com as pesquisas de Hawthorne surge a Escola das Relações Humanas, indo de encontro à ideias das Escolas mencionadas, originando-se basicamente como um movimento de oposição a Teoria Clássica da Administração, sua origem foi marcada por três pontos fundamentais, que são das ciências que eram a necessidade de humanizar e democratizar os espaços administrativos; o desenvolvimento das ciências; e principalmente os resultados da pesquisa de Hawthorne, com pensamentos da psicologia e da sociologia, contudo, observou-se que os estudos propostos pela Escola das Relações Humanas era que o empregado era motivado pelo cumprimento de normas impostas pelo grupo, onde se o mesmo obtivesse sucessos em suas atividades adquiriria o respeito dos colegas.

É possível destacar que a teoria das relações humanas foi mostrando que o homem não é totalmente controlável como as máquinas, por isso, era preciso ter a ampla visão de que na gestão existe a incerteza relacionada a gestão de pessoas (recursos humanos) e que a afetividade é fator importante na construção de regras e controle burocrático na administração.

A Escola de Relações Humanas – ERH, é o processo de continua mudança, de operação e tratamento contínuos que faz desabrochar, em ritmo ora acelerado, ora calmo, o conjunto de possibilidades de grupo de trabalhadores na organização, treinando a capacidade de autoconhecimento de mutualidade e de nova hierarquia de valores.

Graças ao clima permissivo da Teoria das Relações Humanas é fundamental para as cooperativas/organizações socializarem seus associados/funcionários/colaboradores, possui finalidades centradas em oferecer métodos gerenciais para congregar sinergia e aperfeiçoamento das práticas administrativas, assim a expressão de liberdade, deixa sempre mais livre de problemas íntimos que leva o grupo a comunhão e ressocialização.

Averigua-se que as características da Teoria das Relações Humanas identificadas são a dinâmica grupal, a participação dos associados no processo decisório, a oferta de recompensas não-materiais, a influência nas atividades das relações entre os cooperados e a preocupação da administração com o seu bem-estar. A crescente autoconfiança vai abrindo tudo a indagação e a análise, tornando as pessoas mais compreensíveis e flexíveis.

Finalizando, cabe enfatizar que a Teoria das Relações Humanas facilita a análise, como um laboratório, dos mecanismos de ajustamentos. Sendo assim, clarifica os condicionamentos tão comum da sensação e da percepção pelas predisposições físicas, mentais, emocionais, evidenciando as necessidades básicas de pessoas e as tendências subjacentes ao funcionamento do grupo, preenchendo lacunas na produtividade.

2.2 Gestão Municipal - CREI

Em janeiro de 2013, a Prefeitura Municipal de João Pessoa (PMJP), através da Secretaria de Educação e Cultura Municipal e o Governo do Estado, estabeleceram um

Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), intermediado pelo Ministério Público da Paraíba (MPPB), que determinou que as 29 creches estaduais em funcionamento em João Pessoa, seriam de responsabilidade da gestão municipal de João Pessoa. A PMJP promoveu uma revolução na Educação Infantil em seu município.

As creches estaduais estavam em situações precárias e as crianças matriculadas não tinham o suporte que era necessário para essa fase escolar. Entre os principais problemas relatados estavam: demandas não atendidas, falta de formação e profissionalização do pessoal e infraestruturas inadequadas. Segundo Sousa Junior (2017): “Vê-se, portanto, a complexidade no tocante à gestão municipal do ensino. Para dar conta dos desafios, seria necessária uma equipe motivada e competentes.” Logo se iniciou o desafio por recursos para essa nova responsabilidade de gestão. A PMJP teve que desativar duas unidades por falta de infraestrutura.

As famílias têm necessidade de deixar as crianças nos primeiros meses de vida numa creche, sendo uma permanência em tempo integral. Elas se restringem ao convívio com os pais nos finais de semana e feriados. O convívio com outras pessoas é reduzido, sendo na creche o lugar onde se tem mais trocas de experiências e aprendizado. O espaço da creche é o lugar onde a criança constrói seu espaço na sociedade, onde se manifesta expressa seus pontos de vista.

Segundo Kuhlmann Jr. (1999, p.60), a determinação das instituições de educação infantil como lugar de dedicação e educação “adquire sentido quando segue a perspectiva de tomar a criança como ponto de partida para a formulação das propostas pedagógicas”. A atuação das crianças no campo de pesquisa e sua prática engrandece o desenvolvimento da incumbência do profissional, humanizando o seu trabalho infantil.

O CREI Gerusa Olinda, localizado na rua Henrique da Costa Machado, Cidade dos Colibris, João Pessoa-PB. Fundado no dia 05 de agosto de 2015. Atualmente atende alunos dos bairros de Cidade dos Colibris, Colibris, José Américo, Laranjeiras, Mangabeira, Bancários, Geisel e Cristo.

Os professores do CREI Gerusa Olinda fazem parte do treinamento de professores que atuam na educação infantil que trabalham com crianças de 0 a 3 anos e de 4 e 5 anos, elaborado pela Secretaria de Educação e Cultura de João Pessoa (SEDEC-JP), em parceria com a UFPB, sendo realizado uma vez por mês, durante 8 meses no ano letivo.

Com o objetivo de melhoria na qualidade da educação infantil, foi implantado o programa “Prêmio CREI Nota 10”, que vai beneficiar todos os servidores das instituições com o 14º salário. Esse é um programa de metas a serem alcançadas para melhorar as maneiras de cuidar e educar a criança. Esse prêmio proporciona a valorização das diversas práticas pedagógicas, o bom desempenho dos profissionais e a adequada formação na área da educação infantil. Fazendo com que a qualidade do trabalho pedagógico e administrativo feito nas instituições de educação infantil, proporcionem um futuro melhor para as crianças beneficiadas por todo esse trabalho na educação. O CREI que conseguir realizar todas as metas, será beneficiado com o selo nota 10. O CREI Gerusa Olinda recebeu o “prêmio nota 10” no ano de 2018, 2019, 2020 e 2021.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Caracterização da Pesquisa

Para realização deste estudo foi empregada uma pesquisa exploratória e descritiva que pretende buscar informações gerais sobre o CREI Gerusa Olinda, em busca da práxis das teorias administrativas, que nesse caso, é a influência e como ocorre o conceito da Escola das Relações Humanas no setor público.

Utilizamos a metodologia qualitativa do tipo estudo de caso e observação, amparado em suporte: bibliográfico e de observação assistemática com discussão e resultados pautados em autores que debatem a Administração, Teoria das Relações Humanas e Comportamentais.

No que se refere à pesquisa exploratória, salientamos que esta tem o caráter de aprimoramento de ideias proporcionando maior familiaridade com o problema estudado. Comungando com Gil (2006), “embora o planejamento da pesquisa exploratória seja bastante flexível, na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso”.

Quanto à análise descritiva, consiste no relato de funcionários juntamente com a observação do questionário aplicado no campo de pesquisa. Ao empreender a análise sobre o estudo de caso, esta pesquisa centrou-se sobre as transformações nos sentidos atribuídos às discussões educativas do ERH, constituindo eixos semânticos em torno das Teorias Administrativas, evidenciando relações dialógicas e de poder entre patrão e subordinado e os conteúdos estudados no método bibliográfico.

Somado a isso, acrescenta-se que uma prática acadêmica que realmente atinja seus objetivos necessita considerar a concepção de integralizar a teoria e prática, seguindo eixos norteadores pelo coletivo e individual que expressam responder as necessidades de cada espaço corporativo.

3.1.1 Abordagem da pesquisa

Utilizando um método de pesquisa qualitativa, com levantamento de dados através de formulário fechado, aplicados no CREI Gerusa Olinda. A abordagem utilizada foi qualitativa, que segundo André (1983), visa aprender o caráter multidimensional dos fenômenos em sua manifestação natural, bem como captar os diferentes significados de uma experiência vivida, auxiliando a compreensão do indivíduo no seu contexto.

3.2 Campo de Pesquisa

O Centro de Referência de Educação Infantil Gerusa Olinda é uma instituição Pública Municipal, que oferece aulas de Educação Infantil do maternal à pré-escola. Atende crianças de 0 a 6 anos de idade. O CREI está localizado na zona sul de João Pessoa-PB. Na escola trabalham 27 profissionais, sendo: 5 professoras, 2 auxiliares de sala, 6 berçaristas, 1 cuidadora, 1 lactarista, 2 merendeiras, 1 lavadeira, 2 auxiliares de serviços, 1 secretária, 1 gestora, 1 pedagoga e 4 vigilantes.

Em visita ao CREI Gerusa Olinda, foram realizadas conversas informais e foi aplicado um questionário entre os funcionários, servindo como base da pesquisa. O CREI oferece toda a estrutura necessária para o conforto e desenvolvimento educacional dos seus alunos, como por exemplo: refeitório, pátio coberto e sala do professor.

3.3 Amostra e Coleta de Dados

O universo de pesquisa deste trabalho corresponde às funcionárias do CREI Gerusa Olinda. Devido a isso, os resultados encontrados não poderão ser generalizados os demais CREI da cidade de João Pessoa. Todas as funcionárias são do sexo feminino. Foram aplicados 17 questionários, o que corresponde a 63% do quadro de funcionárias (17 de 27 funcionárias). O questionário foi aplicado no período de 28 de julho a 3 de agosto de 2022.

O estudo foi realizado no Centro de Referência Educacional Infantil Gerusa Olinda. O levantamento de dados foi feito através de questionário fechado, composto por perguntas em que algumas se traduzem em tabelas, totalizando trinta e sete questionamentos direcionadas às funcionárias.

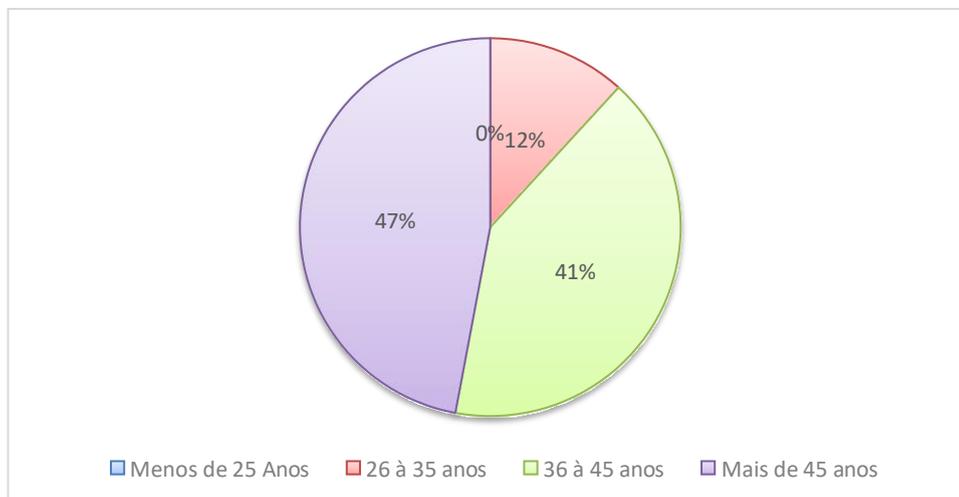
Nesta perspectiva, Gil (2002) afirma que a elaboração de um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos. Para Richardson (1999), as vantagens da utilização de questionários em entrevistas estruturadas, são: as respostas a perguntas fechadas são fáceis de codificar; O entrevistado não precisa escrever; as perguntas fechadas facilitam o preenchimento total do questionário.

3.4 Análise de Dados

Observamos que a empresa atende os requisitos e as principais ideias da Teoria das Relações Humanas, possibilitando um melhor funcionamento de toda a equipe. Apresentamos isto através das respostas obtidas com o questionário aplicado em campo de pesquisa de acordo com os gráficos.

3.4 Análise e Interpretação dos Dados

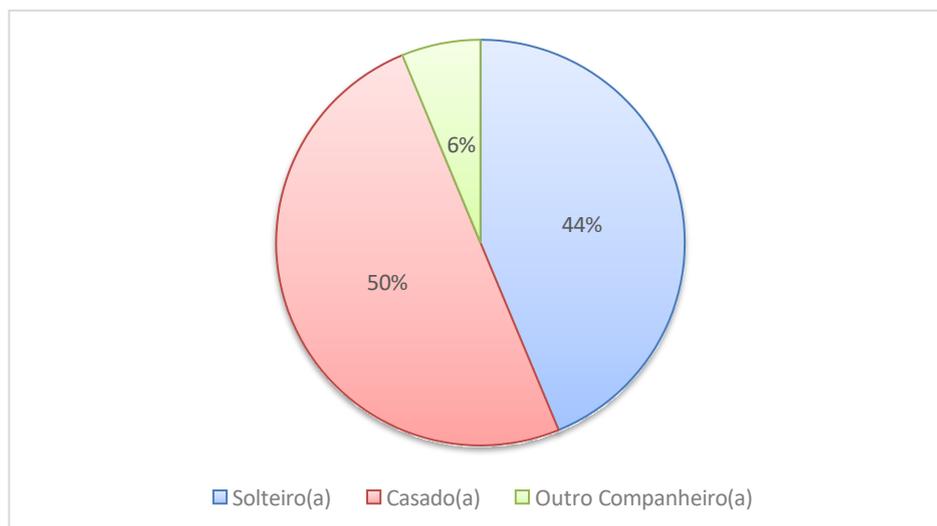
Gráfico 1: Faixa etária



Fonte: elaboração própria.

A faixa etária das funcionárias: 47% têm mais de 45 anos, 41% entre 36 e 45 anos e 12% entre 26 e 35 anos.

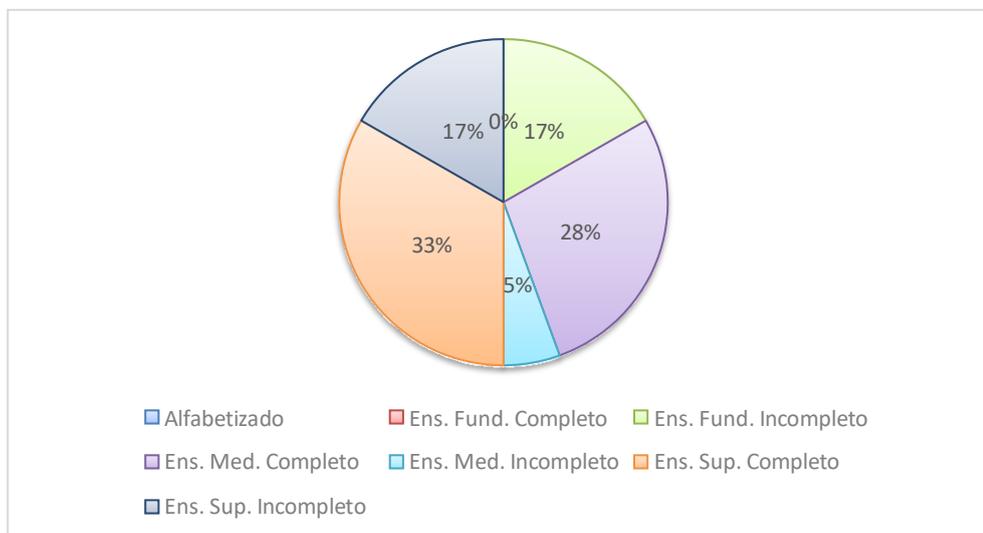
Gráfico 2: Estado civil



Fonte: elaboração própria.

O estado civil das funcionárias: 50% são casadas, 44% são solteiras e 6% possuem companheiro.

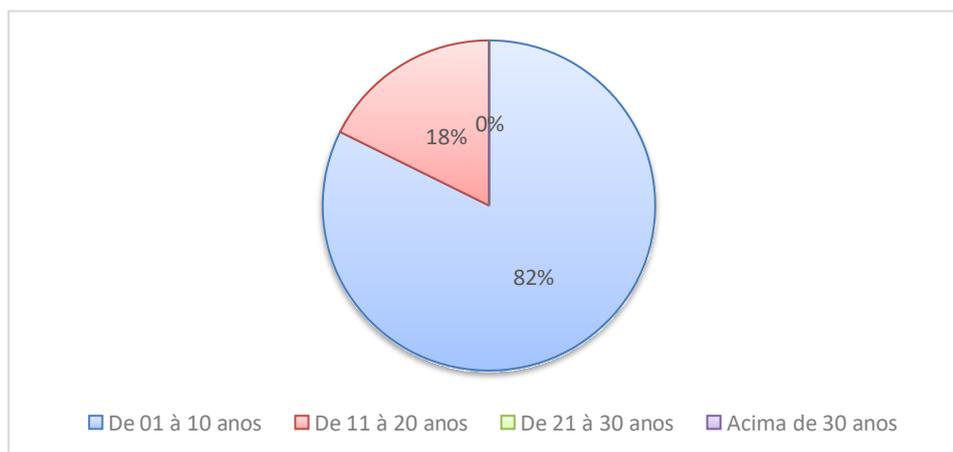
Gráfico 3: Escolaridade



Fonte: elaboração própria.

A escolaridade das funcionárias é a seguinte: 33% possuem ensino superior completo, 28% ensino médio completo, 17% ensino fundamental incompleto, 17% ensino superior incompleto e 5% possuem ensino médio incompleto.

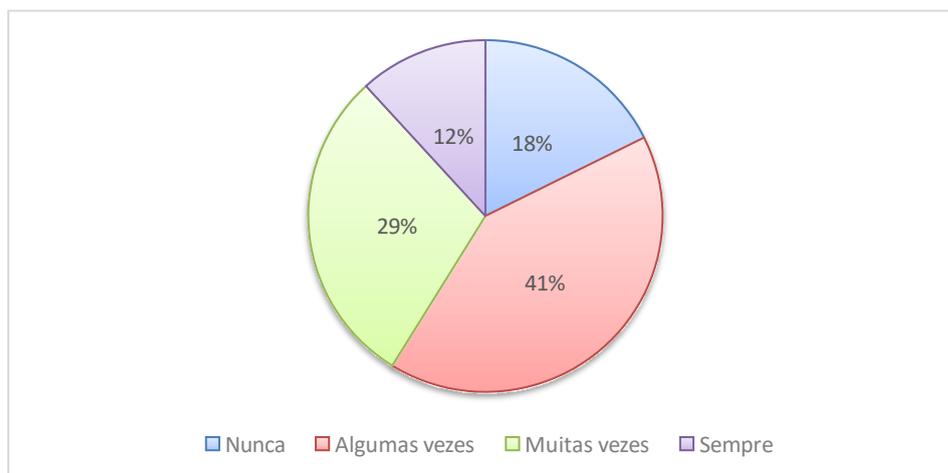
Gráfico 4: Tempo de Serviço



Fonte: elaboração própria.

O tempo de serviço das funcionárias está dividido da seguinte forma: 82% têm de 1 a 10 anos e 18% têm de 11 a 20 anos.

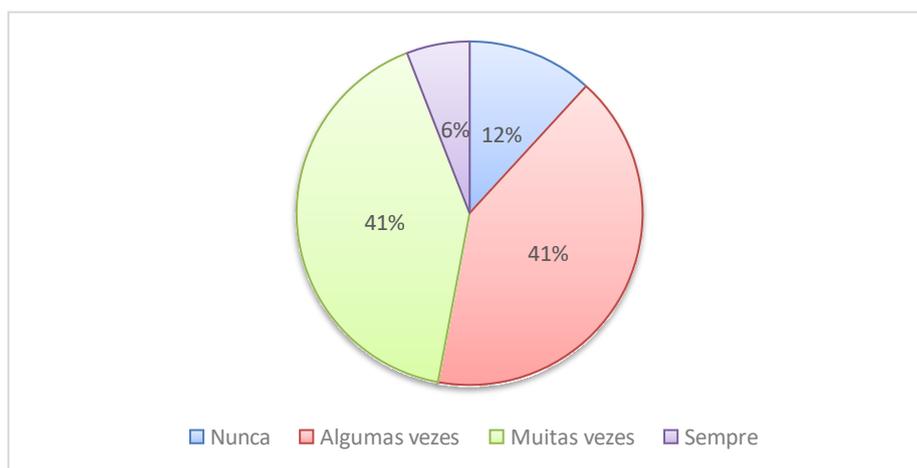
Gráfico 5: Você decide sobre a maneira de executar suas atividades



Fonte: elaboração própria.

Sobre decidir a maneira de executar suas atividades, 41% das funcionárias afirmam que algumas vezes decide, 29% afirmam que muitas vezes decidem, 18% afirmam que nunca decidem e 12% afirmam que sempre decidem.

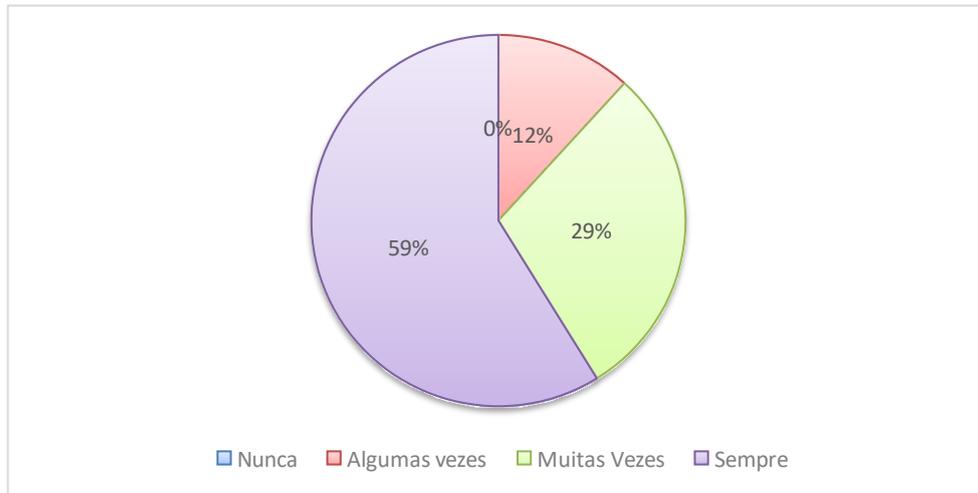
Gráfico 6: Você participa nas decisões concernentes ao seu trabalho



Fonte: elaboração própria.

Sobre participar nas decisões concernentes ao seu trabalho, 41% das funcionárias afirmam que algumas vezes, 41% afirmam que muitas vezes, 12% afirmam que nunca e 6% afirmam que sempre.

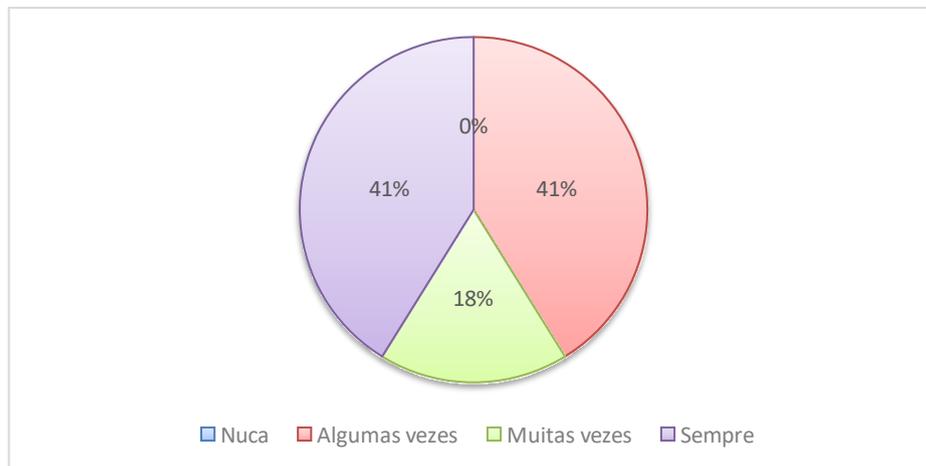
Gráfico 7: Você colabora com suas chefes



Fonte: elaboração própria.

Sobre colaborar com suas chefes, 59% das funcionárias afirmam que sempre, 29% afirmam que muitas vezes e 12% afirmam que algumas vezes.

Gráfico 8: Ocorre um problema no seu trabalho, ele não é inteiramente resolvido e você continua a pensar nele mesmo após o expediente

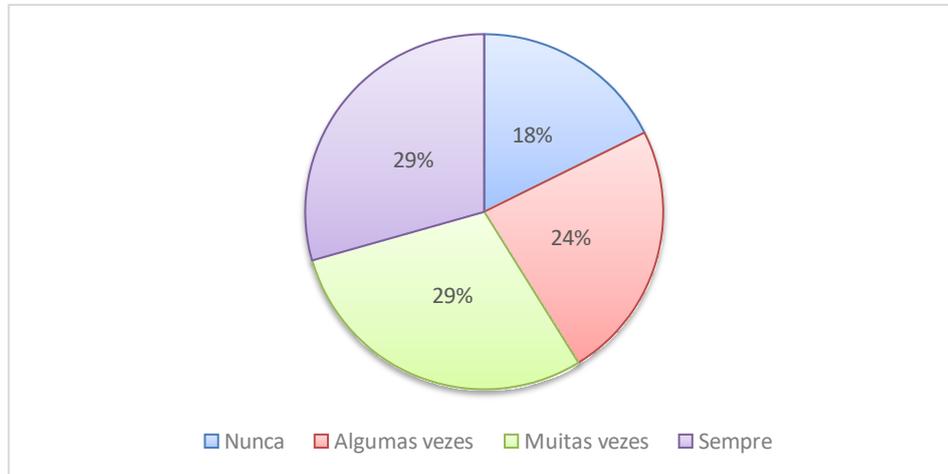


Fonte: elaboração própria.

Sobre a ocorrência de um problema na instituição, ele não é inteiramente resolvido e a funcionária continua a pensar nele mesmo após o expediente, 41% das funcionárias

afirmam que sempre, 41% afirmam que muitas vezes e 18% afirmam que algumas vezes.

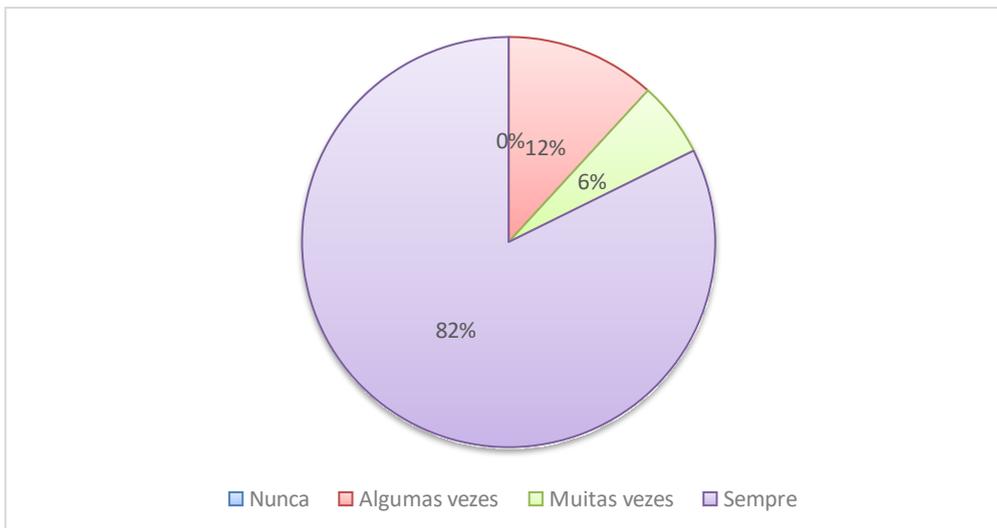
Gráfico 9: As chefes exprimem interesses pelos seus problemas pessoais



Fonte: elaboração própria.

Sobre as chefes exprimirem interesse pelos problemas pessoais das funcionárias, 29% afirmam que sempre, 29% das funcionárias afirmam que muitas vezes, 24% afirmam que algumas vezes e 18% afirmam que nunca.

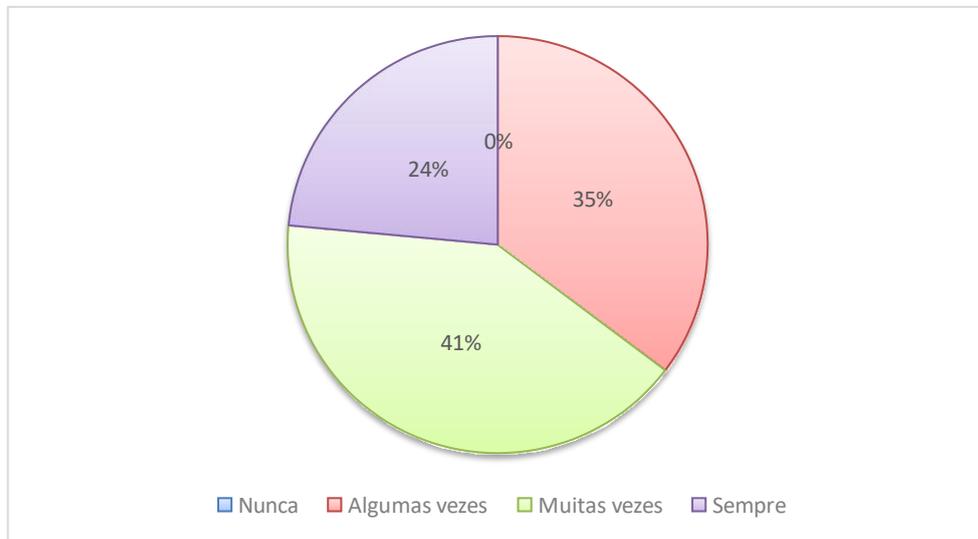
Gráfico 10: As chefes têm contato direto com as funcionárias



Fonte: elaboração própria.

Sobre as chefes terem contatos diretos com as funcionárias, 82% das funcionárias afirmam que sempre, 12% afirmam que algumas vezes, e 6% afirmam que muitas vezes.

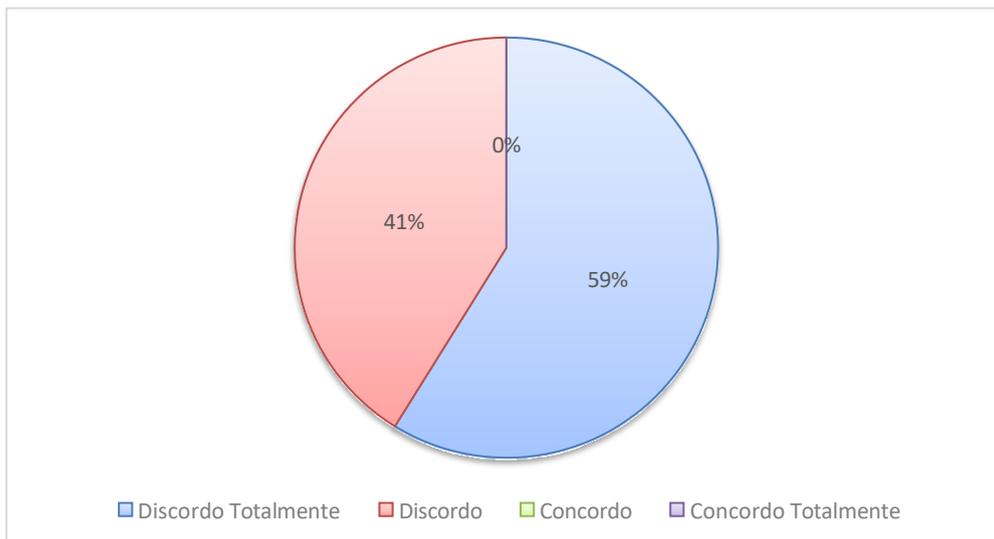
Gráfico 11: As políticas organizacionais são compatíveis com suas aspirações



Fonte: elaboração própria.

Sobre as políticas organizacionais são compatíveis com suas aspirações, 41% das funcionárias afirmam que muitas vezes, 35% algumas vezes, 24% afirmam que sempre.

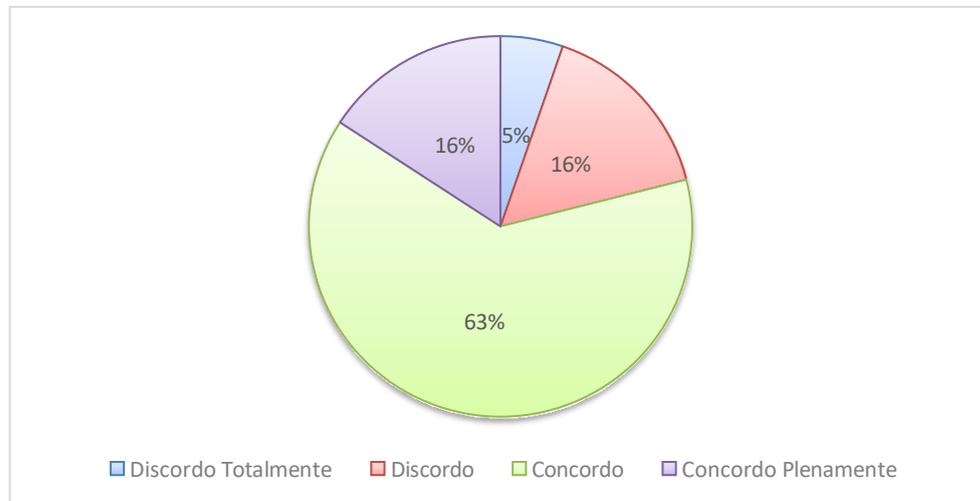
Gráfico 12: Realiza um trabalho aborrecido, desinteressante



Fonte: elaboração própria.

Sobre realizar um trabalho aborrecido, 59% das funcionárias discordam totalmente e 41% afirmam que discordam.

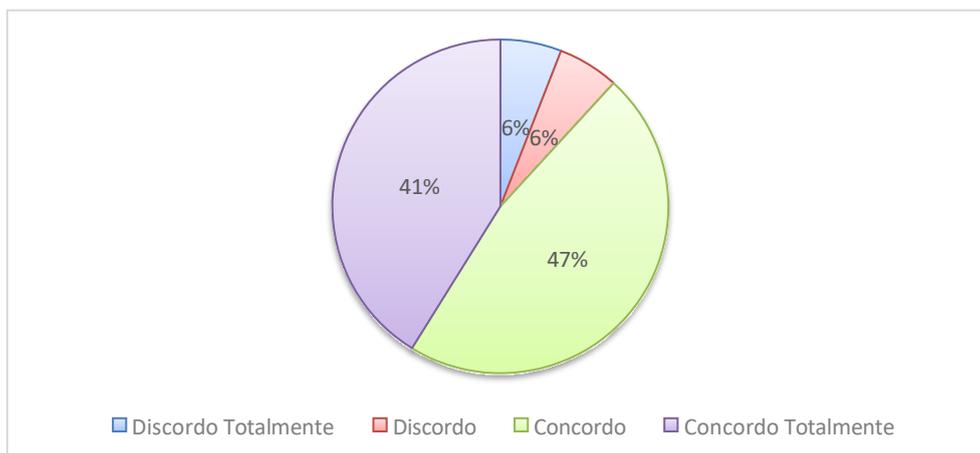
Gráfico 13: Tem autonomia de procurar novas maneiras de resolver os problemas



Fonte: elaboração própria.

Sobre ter autonomia para procurar novas maneiras de resolver os problemas, 63% das funcionárias afirmam que concordam, 16% afirmam que concordam totalmente, 16% afirmam que discordam e 5% discordam totalmente.

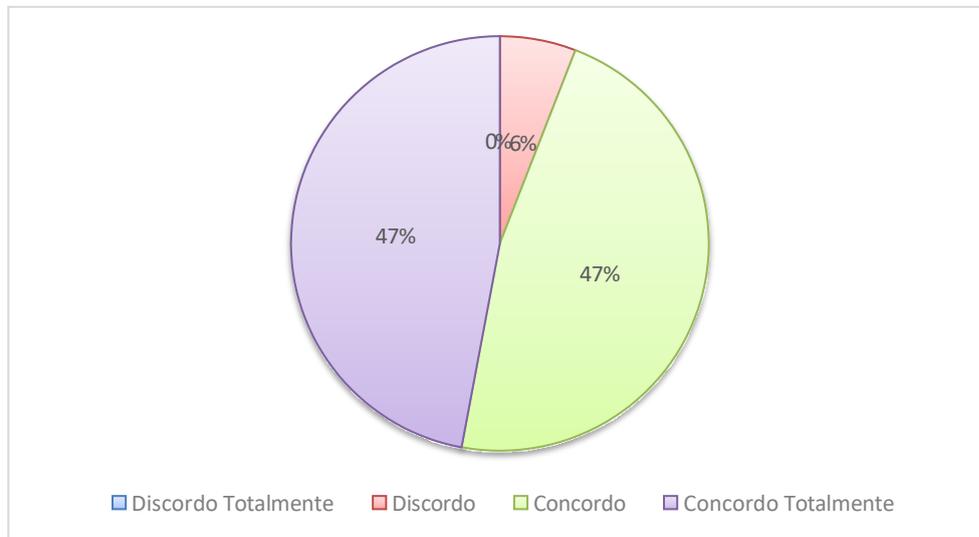
Gráfico 14: Tem liberdade para se expressar



Fonte: elaboração própria.

Sobre ter liberdade para se expressar, 47% das funcionárias concordam, 41% concordam totalmente, 6% discordam e 6% discordam totalmente.

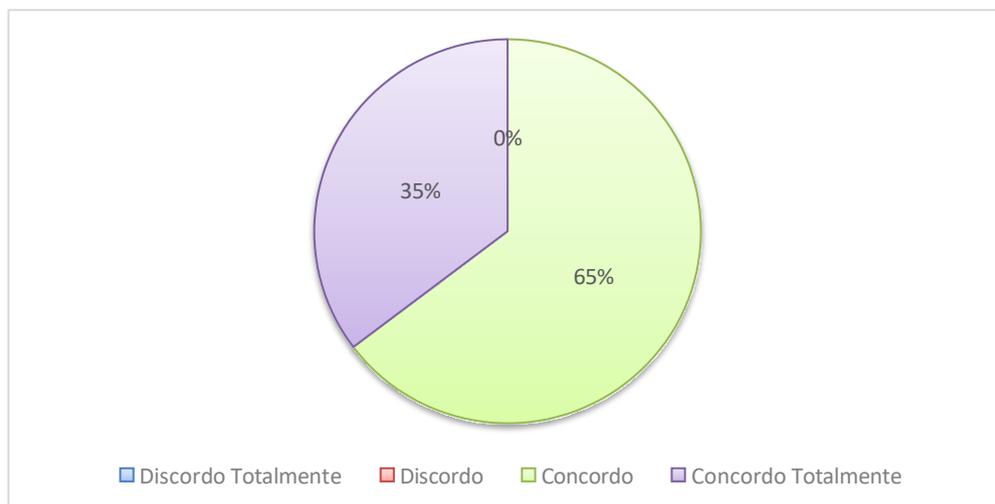
Gráfico 15: Visa a melhor qualidade do seu trabalho



Fonte: elaboração própria.

Sobre visar a melhor qualidade do seu trabalho, 47% das funcionárias concordam totalmente, 47% concordam, 6% discordam.

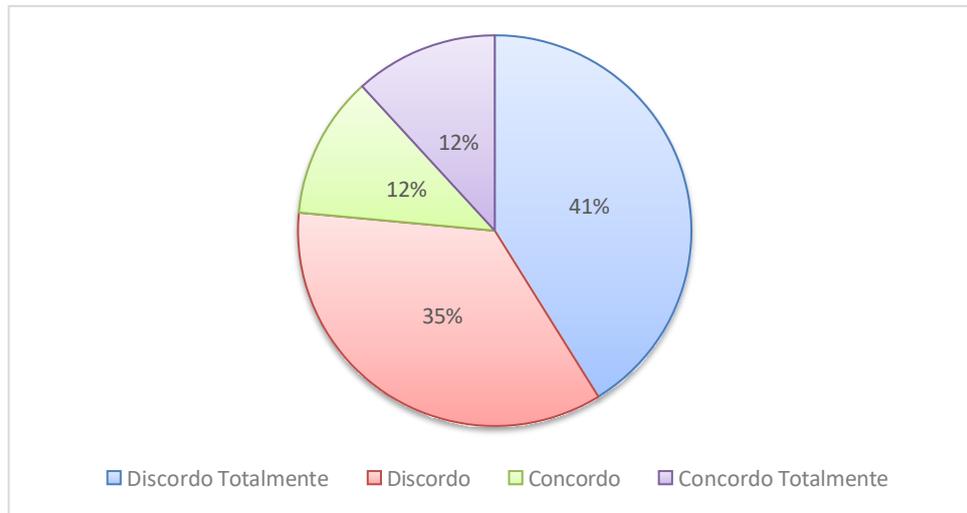
Gráfico 16: Se interessa pelo seu trabalho



Fonte: elaboração própria.

Sobre se interessar pelo o trabalho, 65% das funcionárias concordam e 35% concordam totalmente.

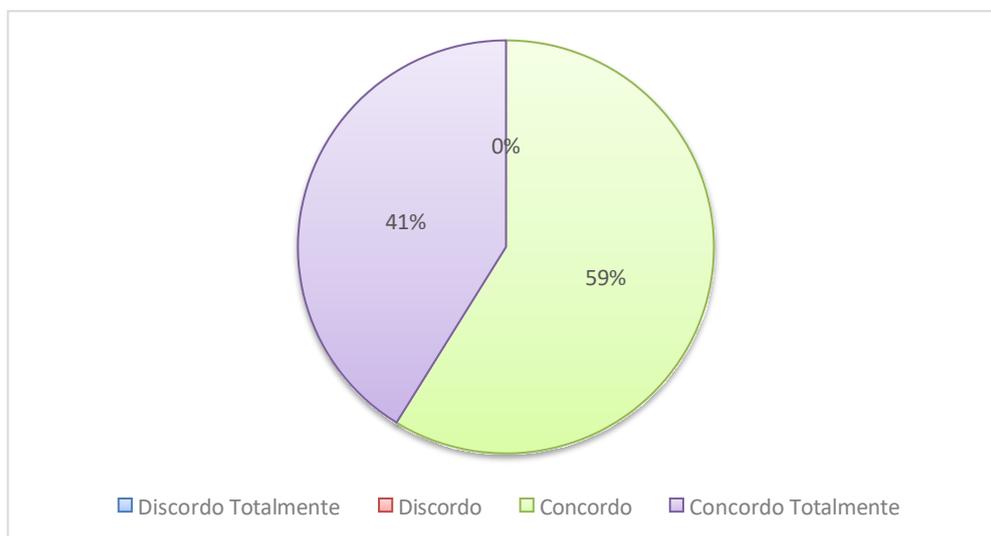
Gráfico 17: Se fosse possível, mudaria de tarefa



Fonte: elaboração própria.

Sobre se fosse possível, mudaria a sua tarefa, 41% das funcionárias discordam totalmente, 35% discordam, 12% concordam e 12% concordam totalmente.

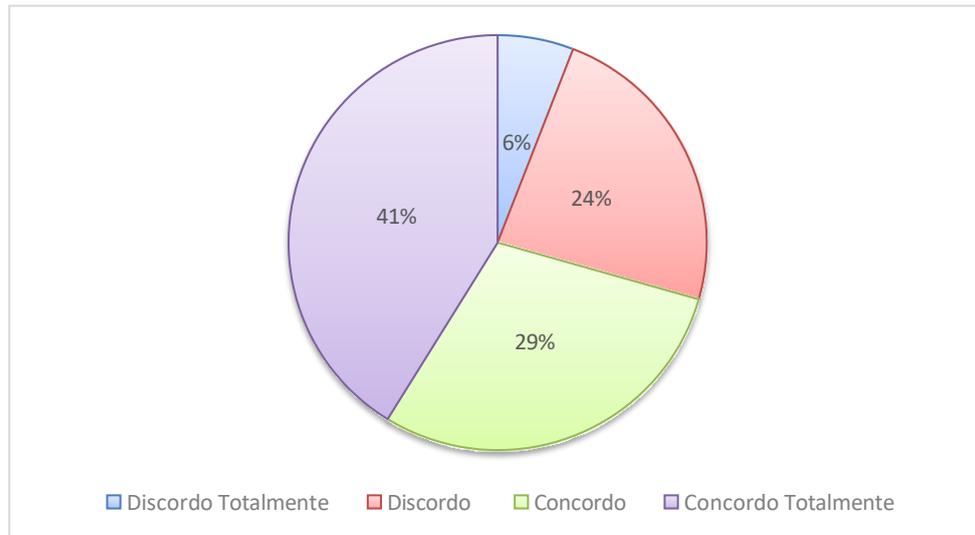
Gráfico 18: Gosta da sua tarefa



Fonte: elaboração própria.

Sobre gostar da sua tarefa, 59% das funcionárias concordam, e 41% que concordam totalmente.

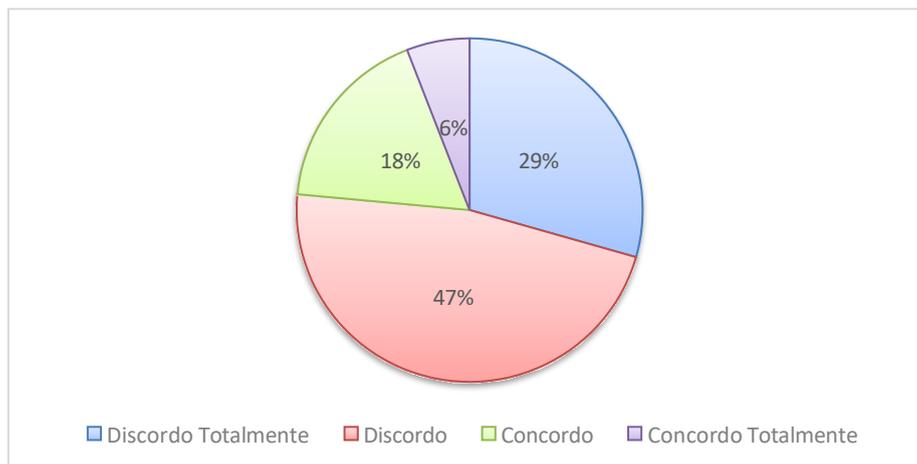
Gráfico 19: Tem espaço para criatividade e inovação



Fonte: elaboração própria.

Sobre ter espaço para criatividade e inovação, 41% das funcionárias concordam totalmente, 29% concordam, 24% discordam e 6% discordam totalmente.

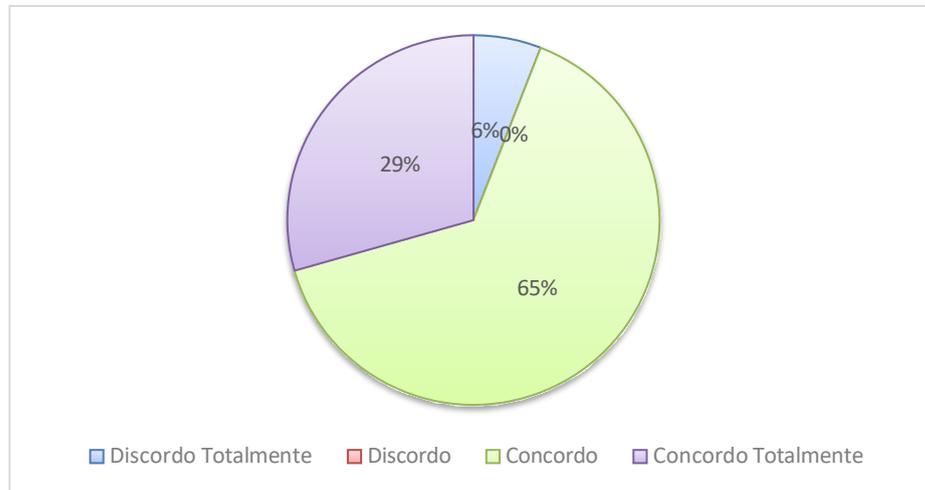
Gráfico 20: Considera que seu trabalho representa apenas uma obrigação a cumprir para ganhar a vida



Fonte: elaboração própria.

Sobre considerar que o seu trabalho representa apenas uma obrigação a cumprir para ganhar a vida, 47% das funcionárias discordam, 29% discordam totalmente, 18% concordam e 6% concordam totalmente.

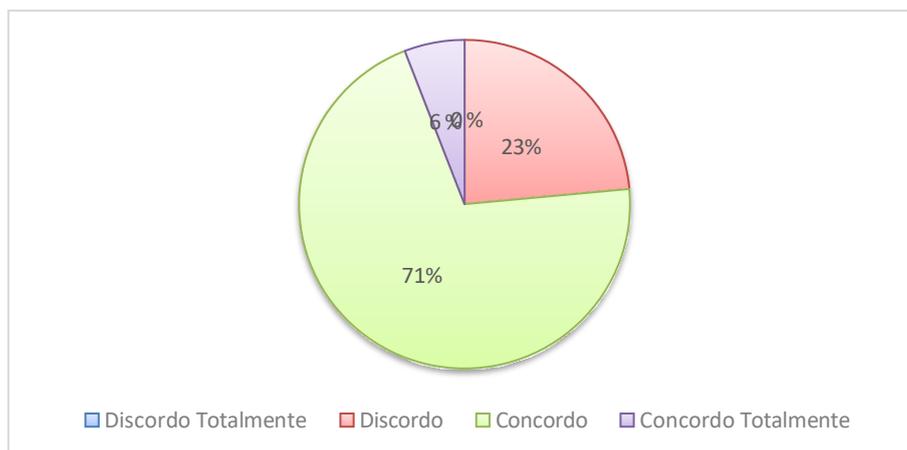
Gráfico 21: Acredita que existe amizade entre os colegas de trabalho



Fonte: elaboração própria.

Sobre acreditar que existe amizade entre as colegas de trabalho, 65% das funcionárias concordam, 29% concordam totalmente e 6% discordam totalmente.

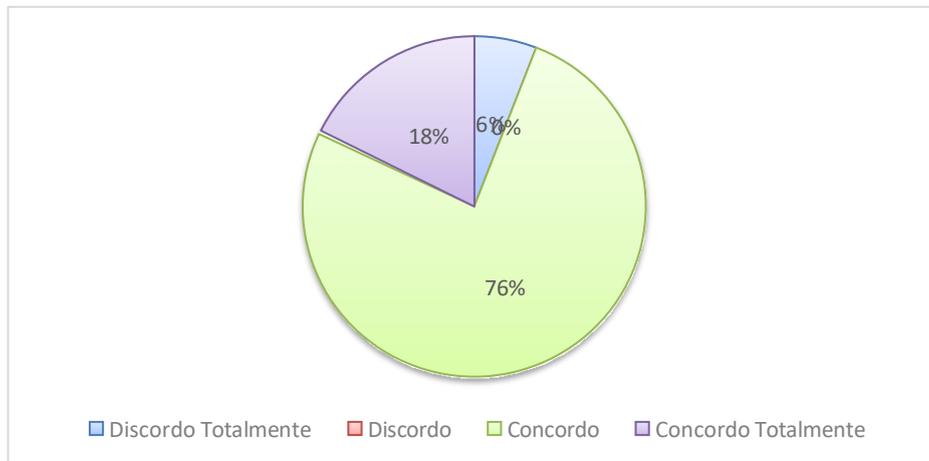
Gráfico 22: Considera que a instituição representa uma extensão da sua casa



Fonte: elaboração própria.

Sobre considerar que a instituição representa uma extensão da sua casa, 71% das funcionárias concordam, 23% discordam e 6% concordam totalmente.

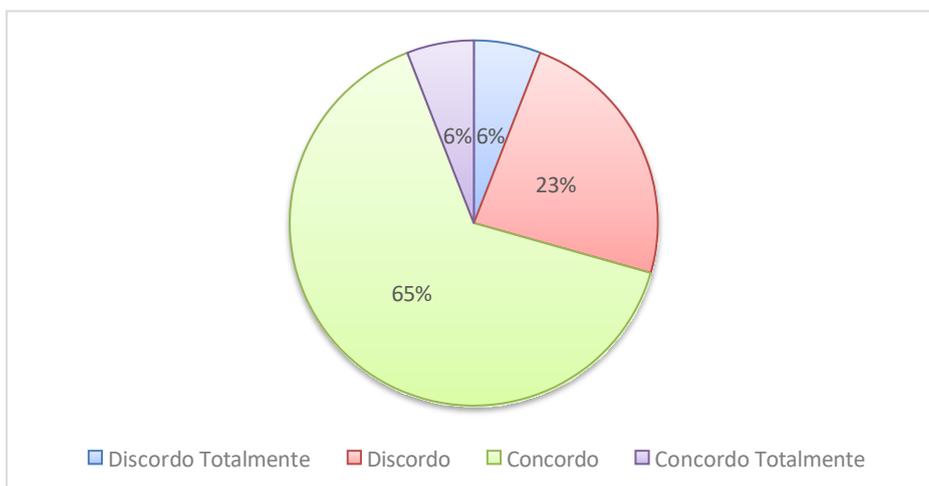
Gráfico 23: Confia nos seus chefes



Fonte: elaboração própria.

Sobre confiar nas chefes, 76% das funcionárias concordam, 18% concordam totalmente e 6% discordam totalmente.

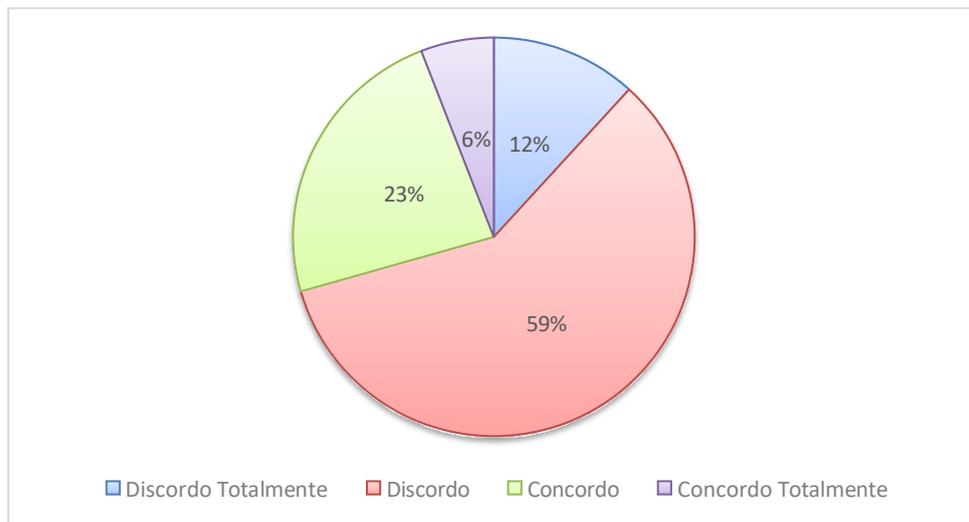
Gráfico 24: Confia nas suas colegas de trabalho



Fonte: elaboração própria.

Sobre confiar nas suas colegas de trabalho, 65% das funcionárias concordam, 23% discordam, 6% concordam totalmente e 6% discordam totalmente.

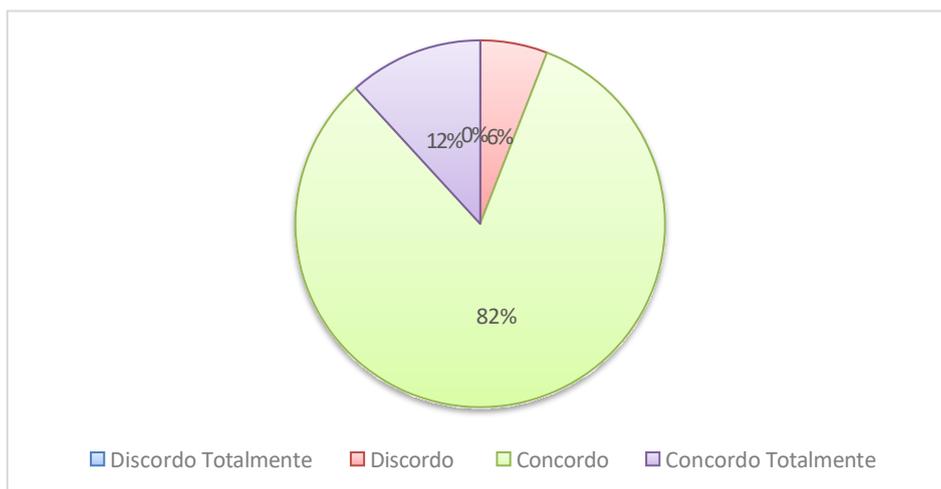
Gráfico 25: Acredita que existe um sentimento de superioridade e de inferioridade nas relações interpessoais



Fonte: elaboração própria.

Sobre acreditar que existe sentimento de superioridade e de inferioridade nas relações interpessoais, 59% das funcionárias discordam, 23% concordam, 12% discordam totalmente e 6% concordam totalmente.

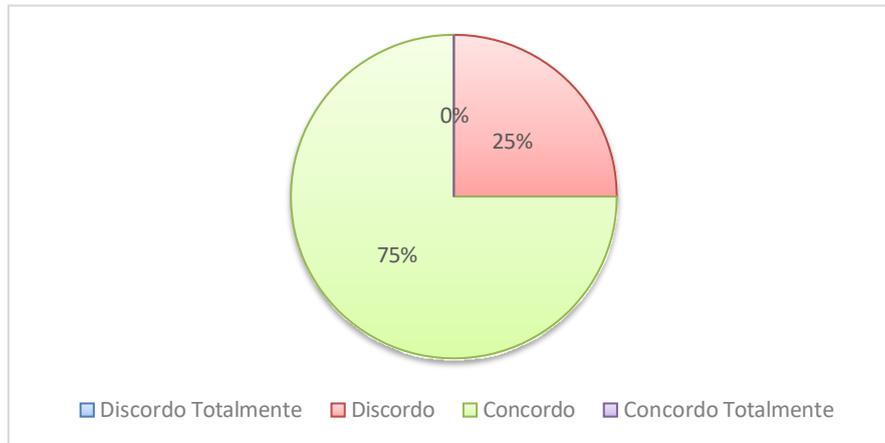
Gráfico 26: Acredita que há solidariedade entre as colegas de trabalho



Fonte: elaboração própria.

Sobre acreditar que há sentimento de solidariedade entre as colegas de trabalho, 82% das funcionárias concordam, 12% concordam totalmente e 6% discordam.

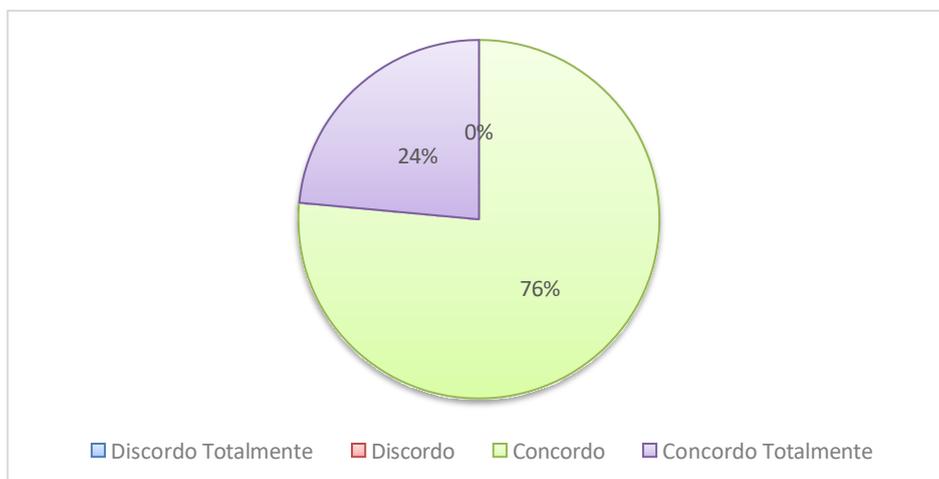
Gráfico 27: No seu ambiente de trabalho há conforto



Fonte: elaboração própria.

Sobre no ambiente de trabalho ter conforto, 75% das funcionárias concordam e 25% discordam.

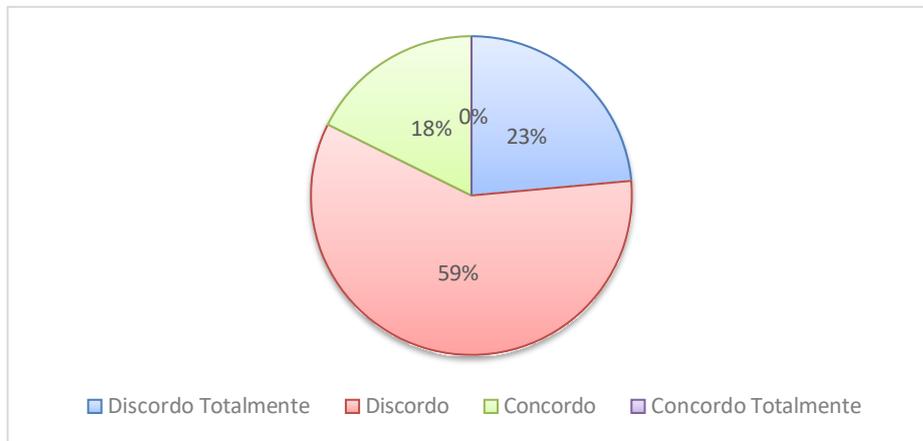
Gráfico 28: No seu ambiente de trabalho há higiene



Fonte: elaboração própria.

Sobre no ambiente de trabalho ter higiene, 76% concordam e 24% concordam totalmente.

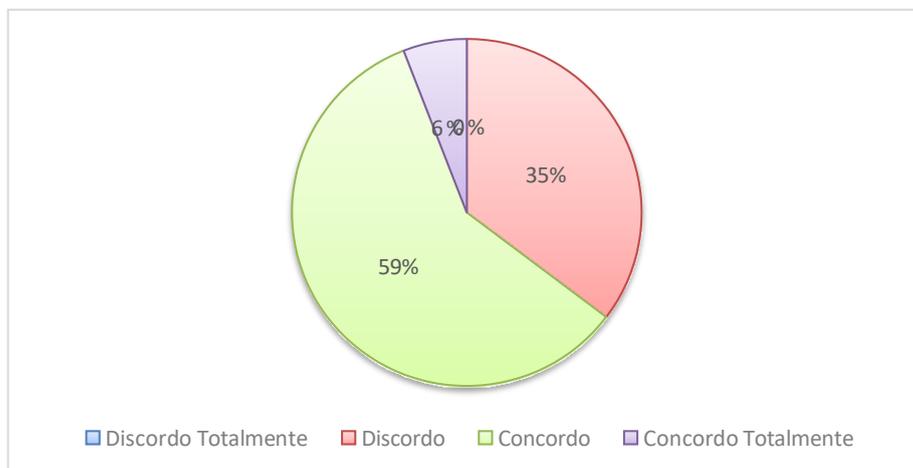
Gráfico 29: No seu ambiente de trabalho há tecnologia adequada



Fonte: elaboração própria.

Sobre no ambiente de trabalho ter tecnologia adequada, 59% das funcionárias discordam, 23% discordam totalmente e 18% concordam.

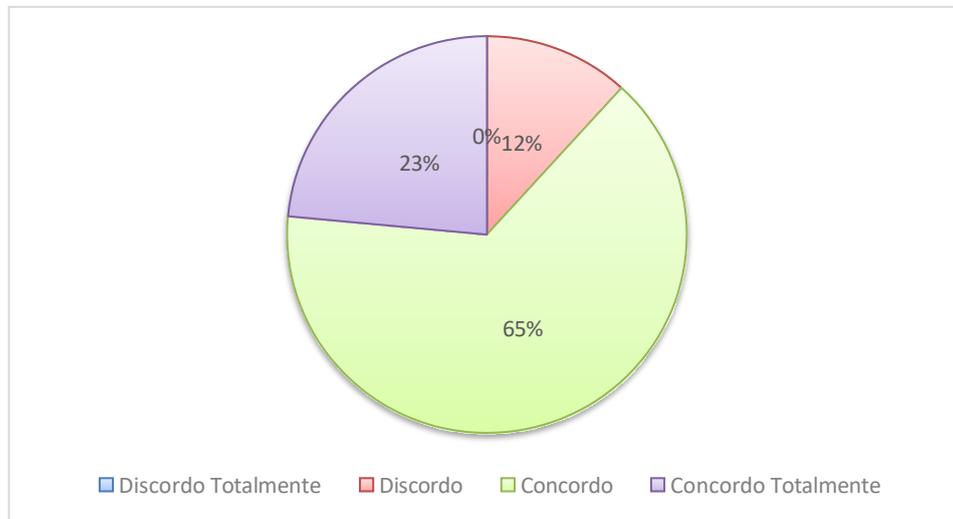
Gráfico 30: No seu ambiente de trabalho há disseminação adequada de informações



Fonte: elaboração própria.

Sobre no ambiente de trabalho ter disseminação adequada de informações, 59% das funcionárias concordam, 35% discordam e 6% concordam totalmente.

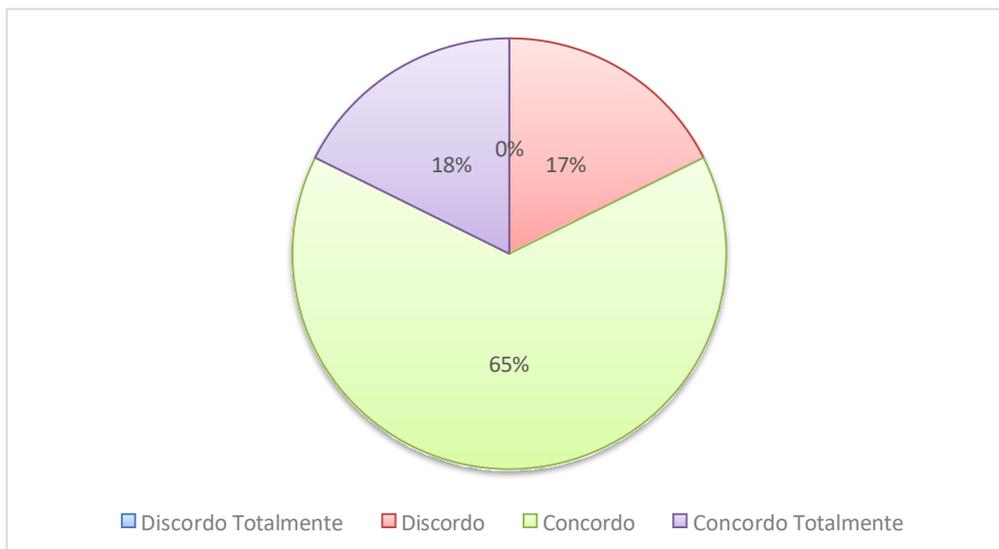
Gráfico 31: Na sua percepção, seu trabalho proporciona realização pessoal e profissional



Fonte: elaboração própria.

Sobre o trabalho proporcionar a realização pessoal e profissional, 65% das funcionárias concordam, 23% concordam totalmente e 12% discordam.

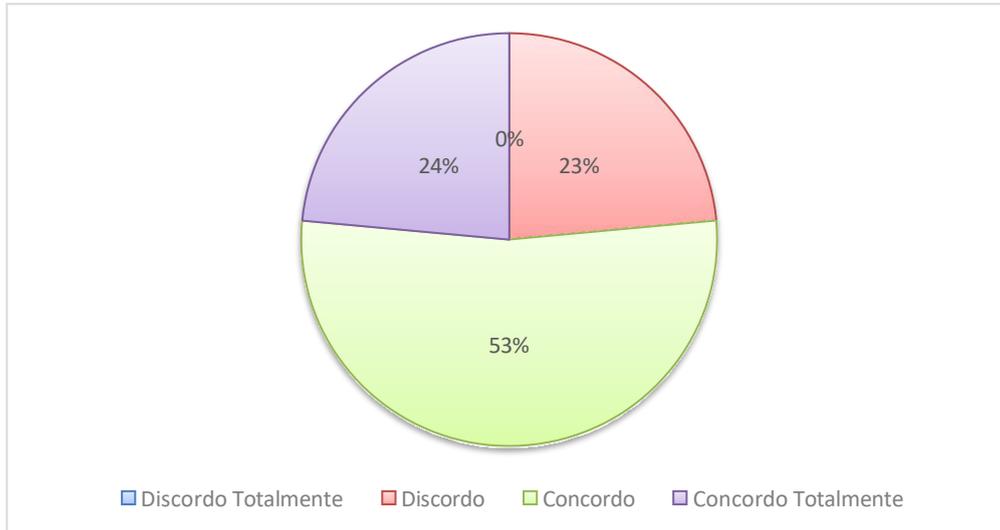
Gráfico 32: Seu trabalho proporciona reconhecimento



Fonte: elaboração própria.

Sobre o trabalho proporcionar reconhecimento, 65% das funcionárias concordam, 18% concordam totalmente e 17% discordam.

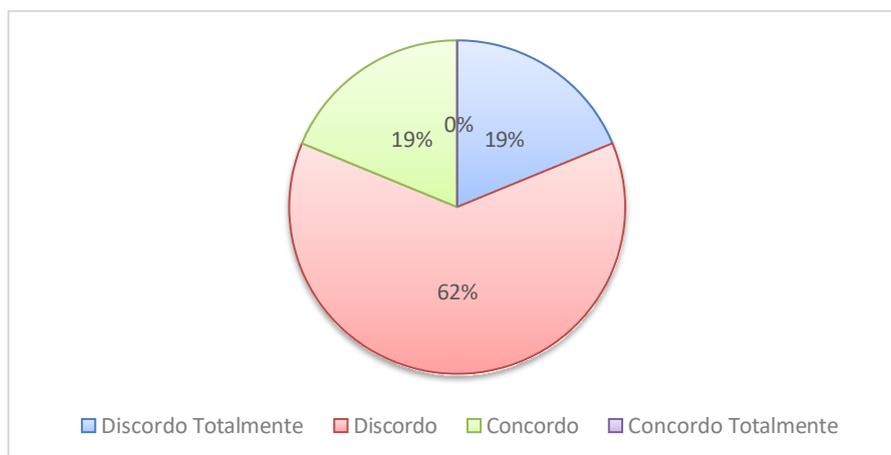
Gráfico 33: Seu trabalho proporciona desenvolvimento profissional



Fonte: elaboração própria.

Sobre o trabalho proporcionar desenvolvimento profissional, 53% das funcionárias concordam, 24% concordam totalmente e 23% discordam.

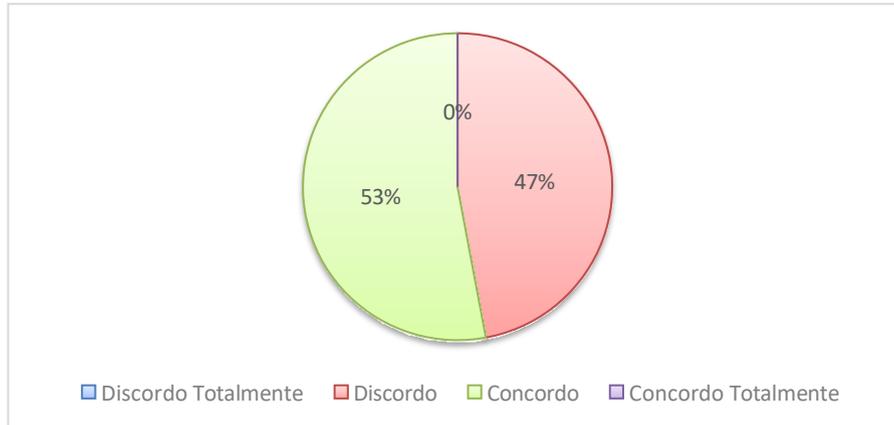
Gráfico 34: Seu trabalho proporciona salário justo e adequado



Fonte: elaboração própria.

Sobre o trabalho proporcionar salário justo e adequado, 62% das funcionárias discordam, 19% discordam totalmente e 19% concordam.

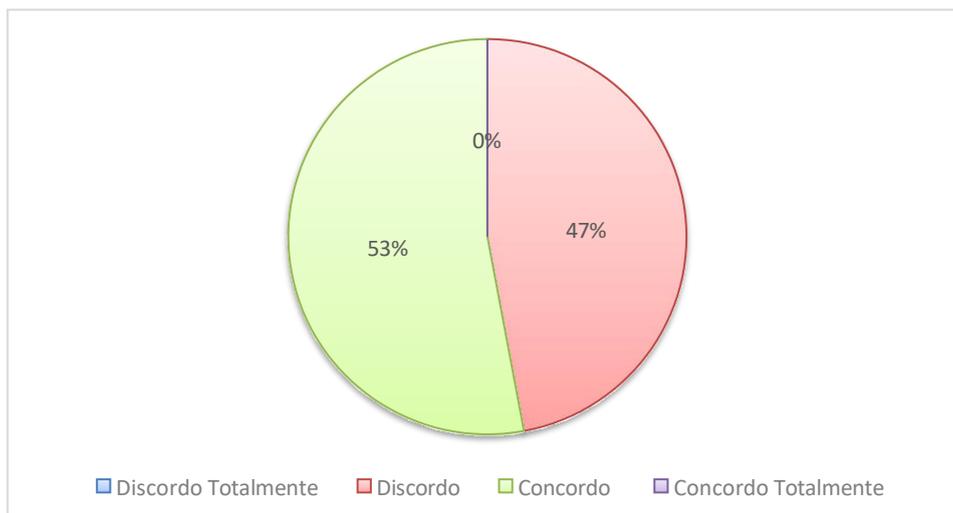
Gráfico 35: Seu trabalho proporciona benefícios satisfatórios



Fonte: elaboração própria.

Sobre o trabalho proporcionar benefícios satisfatórios, 53% das funcionárias questionadas concordam e 47% discordam.

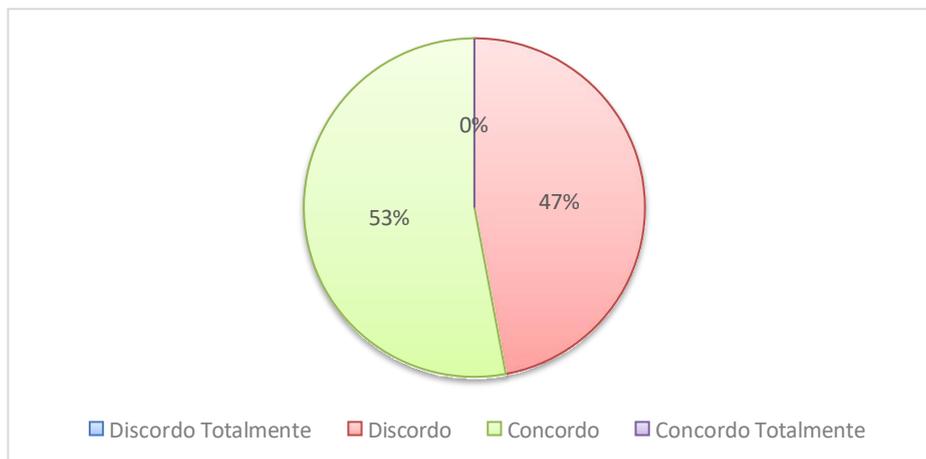
Gráfico 36: Seu trabalho proporciona status



Fonte: elaboração própria.

Sobre o trabalho proporcionar status, 53% das funcionárias questionadas concordam e 47% discordam.

Gráfico 37: Seu trabalho proporciona segurança profissional



Fonte: elaboração própria.

Sobre o trabalho proporcionar segurança profissional, 53% concordam e 47% discordam.

4 DISCUSSÃO E RESULTADOS

A partir dos resultados do questionário, podemos observar que as funcionárias do CREI Gerusa Olinda têm uma boa relação interpessoal com suas colegas de trabalho (71% confiam nas suas colegas) e com sua chefia (94% confiam na chefia). Os dados mostram que existe um ambiente de igualdade na instituição (65% discordam de sentimento de superioridade e inferioridade).

A relação entre as funcionárias da instituição que têm participação nas decisões concernentes ao trabalho se dá através das relações humanas aplicadas no ambiente de trabalho. Que através da experiência de Hawthorne, o modo como as pessoas lidam com a motivação e os envolvimento com os colegas, influenciam e contribuem quando as relações são bem sucedidas. Foi possível identificar a satisfação das funcionárias, pois

100% discordam de que realizam um trabalho aborrecido e desinteressante, e que gostam de sua tarefa desenvolvida dentro da instituição.

O fato de o CREI Gerusa Olinda ter recebido o “prêmio nota 10” em 4 anos consecutivos indica que a instituição alcançou suas metas. A integração social das funcionárias indica que quanto mais integrada socialmente no grupo de trabalho se sente uma pessoa, maior será a sua disposição de produzir, ao contrário da Teoria Clássica que afirmava ser a capacidade técnica ou fisiológica do empregado que determina o nível de produção.

Observamos também o olhar humanizado com as funcionárias, através do conforto, higiene e disseminação adequada de informações dentro da instituição. Há três pontos que demonstram certa insatisfação das funcionárias: a questão de benefícios satisfatórios (47% discordam), segurança profissional (47% discordam), e salário justo e adequado (81% discordam). São pontos que precisariam ter melhorias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho abordamos o tema da Teoria das Relações Humanas e realizamos uma pesquisa de campo em um CREI de João Pessoa-PB. Para a realização desse trabalho, tivemos como objetivo geral analisar as relações humanas entre gestores e funcionários no CREI Gerusa Olinda. Para tanto, realizamos um levantamento bibliográfico sobre a teoria das Relações Humanas, discutimos a experiência de Hawthorne e seus precursores. No segundo momento discutimos o Centro de Referência Infantil Gerusa Olinda, na cidade de João Pessoa-PB.

Em nossa pesquisa de campo, tivemos como base a abordagem qualitativa de cunho exploratório-descritiva. Através dos questionários aplicados, voltados para as relações entre funcionário e gestor, buscamos analisar, à luz da teoria da administração, o processo pelo qual as relações humanas se articulam dentro da instituição. Contamos com o apoio e a colaboração de funcionárias para a realização desse trabalho.

Para alcançar o objetivo proposto, organizamos a pesquisa de forma sistemática a fim de garantir a produção de conhecimento científico. Desta forma, o embasamento deste

estudo nos levou a buscar evidências referentes à contribuição das Relações Humanas dentro da instituição. Inicialmente buscamos bases teóricas que nos ajudasse a compreender melhor a situação estudada e a realizar uma análise.

Observou-se que o comportamento do empregado é baseado no comportamento dos grupos e organizações informais, onde cada empregado é baseado no comportamento dos grupos e organizações informais, não agindo isoladamente, pois as obrigações psicológicas e sociais juntamente com a atenção para novas formas de recompensa e o surgimento das relações humanas dentro das organizações.

O comportamento social do indivíduo foi outro fator que mostrou que o sujeito se apoia no grupo. Os trabalhadores não agem individualmente, mas como membros de um grupo, contrapondo-se ao comportamento do tipo máquina proposto pela Teoria Clássica, haja vista que, as pessoas são motivadas pela necessidade de reconhecimento, aprovação social e participação.

Chegamos ao término do nosso trabalho, conscientes da grande contribuição proporcionada por esse estudo, pois através dele tivemos a oportunidade de conhecer o estudo das Relações Humanas sendo aplicado dentro de uma instituição. Assim, compreendemos que as Relações Humanas, não ficam apenas em um estudo e sim são aplicadas por gestores nas instituições.

REFERÊNCIAS

- BERTERO, C. O. **Algumas Observações sobre a obra de G. Elton Mayo**. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, v. 8, n. 27, 1968.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Campus, 2004.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- Deutsch, M. y Krauss, R. M. (1970). La teoría del campo en Psicología Social. En Deutsch, M. y Krauss, R. M. (1er Ed.), **Teorias de Psicología Social** (pp. 45-78). Buenos Aires, Argentina, Paidós.
- DONKIN, Richard. **Sangue, Suor & Lágrimas: a evolução do trabalho**. São Paulo: Makron Books, 2003.
- DRUCKER, Peter, Introdução. In: ___ GRAHAM, Pauline. **Mary Parker Follett: profeta do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- FOLLET, Mary Parker. Community i Cak Review. Novembro 1919.
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.
- GRAHAM, Pauline. **Mary Parker Follett: profeta do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- KUHLMANN, Moysés Jr. **Infância e Educação Infantil: uma abordagem histórica**. Porto Alegre: Editora Mediação, 1998.
- LACERDA, A. R. F. **Teoria Geral da Administração**. Editora: Abril, 2009.
- Lewin, K.. **Teoria de Campo em Ciência Social**. São Paulo: Pioneira, 1965.
- LUCKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARTINS, José e Souza. **O Massacre dos Inocentes: a criança sem infância no Brasil**. Sp. Hucitec, 1993.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**-Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2010.

MAYO, George Elton. **The Human Problems Of na Industrial Civilization**. New York: Macmillan Co.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

OWEN, Robert. **Uma nova visão da sociedade**: ensaios sobre princípio da formação do ser humano. Londres, 1816.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social**: Métodos e Técnicas. São Paulo, Atlas, 1999.

SOUSA JUNIOR, Luiz de. **No meio da Travessia**: breves narrativas sobre gestão municipal da educação. João Pessoa: Editora do CCTA, 2017.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5ª Ed. LTC, Rio de Janeiro: 1999.

WAHRLICH, Beatriz M. S. **Uma análise das Teorias de Organização**. 4. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1977.

APÊNDICE**APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA****FUNCIONÁRIOS DA ORGANIZAÇÃO/EMPRESA/INSTITUIÇÃO****INFORMAÇÕES CONCERNENTES A VOCÊ:****1. FAIXA ETÁRIA**

- A) MENOS DE 25 ANOS ()
- B) MENOS DE 26 À 35 ANOS ()
- C) MENOS DE 36 À 45 ()
- D) MAIS DE 45 ANOS ()

2. ESTADO CIVIL

- A) SOLTEIRO(A) ()
- B) CASADO(A) ()
- C) OUTRO COMPANHEIRO(A) ()

3. ESCOLARIDADE

- A) ALFABETIZADO ()
- B) ENSINO FUNDAMENTAL COMPLETO ()
- C) ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO ()
- D) ENSINO MEDIO COMPLETO ()
- E) ENSINO MEDIO INCOMPLETO ()
- F) ENSINO SUPERIOR COMPLETO ()
- G) ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO ()

4. TEMPO DE SERVIÇO

- A) DE 01 À 10 ANOS ()
- B) DE 11 À 20 ANOS ()
- C) DE 21 À 30 ANOS ()
- D) ACIMA DE 30 ANOS ()

5. NA SUA OPINIÃO, QUANTAS VEZES NA EMPRESA:

QUANTAS VEZES	NUNCA	ALGUMAS VEZES	MUITAS VEZES	SEMPRE
A) VOCÊ DECIDE SOBRE A MANEIRA DE EXECUTAR SUAS ATIVIDADES.				
B) VOCÊ PARTICIPA NAS DECISÕES CONCERNENTES AO SEU TRABALHO.				
C) VOCÊ COLABORA COM SEUS CHEFES				
D) OCORRE UM PROBLEMA NO SEU TRABALHO, ELE NÃO É INTEIRAMENTE RESOLVIDO E VOCÊ CONTINUA A PENSAR NELE MESMO APÓS O EXPEDIENTE.				
E) OS CHEFES EXPRIMEM INTERESSE PELOS SEUS PROBLEMAS PESSOAIS.				
F) OS CHEFES TÊM CONTATOS DIRETOS COM OS FUNCIONÁRIOS.				
G) AS POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS SÃO COMPATÍVEIS COM SUAS ASPIRAÇÕES.				

6. NO SEU TRABALHO, VOCÊ...

<u>NO SEU TRABALHO, VOCÊ...</u>	<u>DISCORDO TOTALMENTE</u>	<u>DISCORDO</u>	<u>CONCORDO</u>	<u>CONCORDO TOTALMENTE</u>
A) REALIZA UM TRABALHO ABORRECIDO, DESINTERESSANTE				
B) TEM AUTONOMIA PARA PROCURAR NOVAS MANEIRAS DE RESOLVER OS PROBLEMAS				
C) TEM LIBERDADE PARA SE EXPRESSAR				
D) VISA A MELHOR QUALIDADE DO SEU TRABALHO				
E) SE INTERESSA PELO SEU TRABALHO				
F) SE FOSSE POSSÍVEL, MUDARIA DE TAREFA				
G) GOSTA DE SUA TAREFA				
H) TEM ESPAÇO PARA RIATIVIDADE E INOVAÇÃO				
I) CONSIDERA QUE SEU TRABALHO REPRESENTA APENAS UMA OBRIGAÇÃO A CUMPRIR PARA GANHAR A VIDA				
<u>NO SEU TRABALHO, VOCÊ...</u>	<u>DISCORDO TOTALMENTE</u>	<u>DISCORDO</u>	<u>CONCORDO</u>	<u>CONCORDO TOTALMENTE</u>

J) ACREDITA QUE EXISTE AMIZADE ENTRE OS COLEGAS DE TRABALHO				
K) CONSIDERA QUE A EMPRESA REPRESENTA UMA EXTENSÃO DE SUA CASA				
L) CONFIA NOS CHEFES				
M) CONFIA NOS SEUS COLEGAS DE TRABALHO				
N) ACREDITA QUE EXISTE UM SENTIMENTO DE SUPERIORIDADE E DE INFERIORIDADE NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS				
O) ACREDITA QUE HÁ SENTIMENTO DE SOLIDARIEDADE ENTRE OS COLEGAS DE TRABALHO				

7. NO SEU AMBIENTE DE TRABALHO

HÁ...	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
A) CONFORTO				
B) HIGIENE				
C) TECNOLOGIA ADEQUADA				
D) DISSEMINAÇÃO ADEQUADA DE INFORMAÇÕES				

8. NA SUA PERCEPÇÃO, SEU TRABALHO...

PROPORCIONA...	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
A) REALIZAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL				
B) RECONHECIMENTO				
C) DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL				
D) SALÁRIO JUSTO E ADEQUADO				
E) BENEFÍCIOS SATISFATÓRIOS				
F) STATUS				
G) SEGURANÇA PROFISSIONAL				