

A EXPERIÊNCIA DE HAWTHORNE

- 1. A Experiência de Hawthorne e a Escola das relações Humanas**
- 2. Conceitos básicos decorrentes das pesquisas de Hawthorne**

1. A Experiência de Hawthorne e a Escola das relações Humanas

Por volta de 1924, a empresa Western Electric, fabricante de equipamentos telefônicos, financiou uma pesquisa em suas instalações industriais de Hawthorne, como parte de uma ampla assessoria para ajudá-la a resolver problemas comportamentais e de queda de produtividade.

As experiências de Hawthorne tiveram grande importância para a Escola de Relações Humanas, uma vez que as conclusões oriundas dos resultados da experiência delinearam os conceitos que embasaram o desenvolvimento dos princípios da Escola.

Inicialmente as pesquisas foram realizadas pela Academia Nacional de Ciências, e tinha como foco verificar a influência da iluminação sobre a produtividade no ambiente de trabalho. Os estudos estavam baseados nos pressuposto da Escola da Administração Científica de que a eficiência e a produtividade dos operários poderia ser estimulada científica e tecnicamente.

Baseando-se nas orientações de Taylor, Gilbreth e seus sucessores, acreditava-se que a eficiência dos trabalhadores, dentro das fábricas, estava diretamente vinculada a três fatores básicos:

-> cansaço e fadiga do trabalhador: onde movimentos repetitivos poderiam gerar desgaste físico e queda da produtividade;

-> trabalho executado sem planejamento e sem racionalidade: movimentos dispendiosos comprometiam a eficiência e a produtividade;

-> Instalações e ambiente físico inadequados: dificultando o trabalho e comprometendo também a eficiência e a produtividade.

O ponto central dos estudos na Western Electric de Hawthorne basearam-se, inicialmente, na análise do impacto que o ambiente físico, especificamente a iluminação, causava na eficiência e na produtividade do trabalho.

Na primeira fase dos estudos foram formados dois grupos de moças operárias com supervisores que iriam verificar a produtividade diária de acordo com as alterações na iluminação. As alterações de iluminação ocorriam apenas em um dos grupos de trabalho – o grupo de testes - no outro a iluminação permanecia constante.

Conforme a iluminação aumentava no grupo de testes a sua produtividade também aumentava, contudo, no segundo grupo, apesar da iluminação permanecer constante, também ocorria um aumento de produtividade. Após algum tempo, diminuiu-se a iluminação do grupo de testes, esperando-se que a produtividade diminuisse, contudo, a produtividade continuou a subir.

Com os resultados da experiência, chegou-se à conclusão de que havia outras variáveis, além da iluminação, que estavam interferindo na produtividade. Com tais conclusões o foco das pesquisas foi alterado para a busca e a análise das possíveis variáveis que estariam influenciando a produtividade.

Iniciou-se então uma segunda fase de investigação e de estudos, coordenados e dirigidos por George Elton Mayo e seus colaboradores da Universidade de Harvard e que duraram cinco anos.

Foram selecionadas duas moças que tiveram por incumbência escolher mais quatro moças , formando um grupo de seis e denominado grupo experimental. As moças tinham a incumbência de montar relês de telefone. foi um dos pesquisadores que fazia parte da equipe de estudos.

Os experimentadores trouxeram alguns benefícios relativos às condições físicas de trabalho, como: - horário de entrada e de saída, - pausas durante o serviço, entre outras. Conforme as mudanças iam sendo introduzidas, a produtividade também aumentava. Num determinado momento, todos os benefícios foram retirados, esperava-se com isso que a produtividade diminuisse, contudo, continuou a aumentar durante alguns meses até atingir seu ponto máximo.

Buscando aprofundar experimentos e demonstrar que os resultados obtidos na Western Electric poderiam ser generalizados, são desenvolvidos dois programas intitulados **Programa de Entrevistas** e **Programa de Treinamento de Supervisores**. Que consistiam em programas de entrevistas que abrangia mais de 20.000 funcionários da fábrica.

A partir dos resultados dos experimentos, Elton Mayo traçou várias críticas aos conceitos da Escola de Administração Científica, principalmente em relação ao **sistema de motivação** proposto, que levava em consideração apenas os **incentivos monetários**.

Mayo criticou também o conceito da separação rígida de funções entre administradores e subordinados, onde as funções de planejamento, organização, direção e controle caberia aos administradores e aos subordinados caberia apenas executar e obedecer às ordens recebidas.

Baseado nas críticas à Escola de Administração Científica, Mayo propôs novas premissas para a administração com foco nos **grupos informais** e nos **incentivos psicológicos e sociais**, em detrimento da organização formal e dos incentivos monetários.

2. Conceitos básicos decorrentes das pesquisas de Hawthorne

As pesquisas na Western Eletric de Hawthorne foram as primeiras a serem conduzidas por cientistas sociais tais como psicólogos e sociólogos e que, possuíam uma visão diferenciada do homem em relação ao seu trabalho.

A abordagem psicossocial no estudo da administração possibilitou que o homem fosse analisado não apenas como uma engrenagem funcional, mas como um indivíduo complexo e peculiar.

Foi baseado nessa nova abordagem que os princípios decorrentes da experiência de Hawthorne foram desenvolvidos, a saber:

- ***Correlação entre interação grupal e produtividade***

Mayo desenvolveu a hipótese de que a produtividade está diretamente relacionada à satisfação do indivíduo no trabalho e que, essa

satisfação, depende da qualidade das relações sociais dos grupos que se estabelecem informalmente.

Neste sentido, Mayo, defendia que o nível de produção dependia das normas sociais e expectativas estabelecidas pelos grupos informais e não pela capacidade física do indivíduo como afirmava a Teoria Clássica.

Alguns fatores como reconhecimento do grupo, segurança e o sentimento de fazer parte de algo diferenciado, são mais importantes do que as condições físicas do trabalho para o aumento da motivação e da produtividade do indivíduo.

- *Trabalho e comportamento como resultado de uma atividade grupal*

Geralmente os trabalhadores não se comportam isoladamente, mas sim como membros de grupos. Na experiência de Hawthorne as cotas de produção eram estabelecidas e impostas pelo grupo, quem não as seguisse sofria pressões ou punições morais ou sociais por parte do grupo. Por outro lado, ao seguir as determinações do grupo os indivíduos beneficiam-se de recompensas sociais e morais que influenciam sua motivação e bem-estar.

O comportamento humano é influenciado pelos grupos sociais dentro e fora do ambiente de trabalho.

- *Empresa como organização social composta por grupos informais*

Constatação de que as empresas não podem ser visualizadas mecanicamente, considerando-se apenas os aspectos formais (padronização, estudo de tempos e movimentos, divisão racional do trabalho, especialização, autoridade, hierarquia entre outros) como preconizado pela Escola Clássica.

As empresas devem ser visualizadas como organizações sociais compostas de diversos grupos informais que, baseados em suas crenças e expectativas, definem suas regras de comportamento, seus objetivos, suas formas de sanções ou recompensas sociais.

Considerando-se tais aspectos e visando a colaboração dos grupos informais, as empresas devem estabelecer e incentivar o desenvolvimento de sistemas internos onde suas relações com os empregados possam atingir uma coesão.

Para tanto, torna-se necessário ao administrador conhecer e compreender a natureza das relações humanas visando criar ambientes onde os indivíduos sejam encorajados a se manifestar.

- ***Trabalho como fonte de satisfação***

Por meio de seus experimentos, Mayo constatou que a alta especialização resultante da máxima divisão de trabalho, não gera necessariamente a organização mais eficiente, como defendia a Escola Clássica. Verificou também que os funcionários, freqüentemente, trocavam de posto de trabalho com seus colegas, visando diminuir a monotonia e aumentar a satisfação, tais trocas acabavam elevando o moral do grupo.

Baseando-se nestas constatações:

- concluiu-se que a natureza e o conteúdo do trabalho exercem grande influência sobre a satisfação dos funcionários, neste sentido. Em vez de dividido, o trabalho deve ser enriquecido e sua complexidade aumentada.*

- ***Relações Humanas como fonte de cooperação***

Segundo Mayo, as empresas devem desenvolver uma nova concepção das relações humanas no trabalho como forma de solucionar os problemas de cooperação existentes.

A sociedade industrializada tende a preocupar-se apenas com os aspectos materiais e tecnológicos do progresso humano, havendo um desgaste do sentimento espontâneo e da capacidade de cooperação. Por outro lado, os métodos de trabalho estabelecidos, visam apenas a eficiência dos processos, mas nenhum tende ou valoriza a cooperação humana ou os objetivos humanos.

- A organização industrial e a função social

Para Mayo a falta de foco nas relações humanas e nos seus objetivos, gera tensões e conflitos sociais em virtude da incompatibilidade entre objetivos organizacionais e pessoais.

O conflito é extremamente destrutivo e apenas a cooperação pode contribuir para o bem-estar social.

Os administradores devem desenvolver uma nova concepção das relações humanas no trabalho, buscando uma administração mais humanizada e cumprindo com a função social de possibilitar a satisfação dos funcionários por meio do trabalho cooperativo em grupo.