

## ***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 Eletric, 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 cientifica 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 diminuísse, 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, todas os benefícios foram retirados, esperava-se com isso que a produtividade diminuísse, 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 Electric 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.