

3.2 MOVIMENTO DAS RELAÇÕES HUMANAS¹

A maior contribuição para o conhecimento das relações humanas no trabalho veio das “Experiências de Hawthorne”. Foram pesquisas realizadas na Western Electric Company, em Chicago, em sua unidade localizada no Bairro de Hawthorne.

As pesquisas tiveram início em 1924 com a colaboração do Conselho Nacional de Pesquisa dos Estados Unidos. Elton Mayo é o nome mais citado em ligação a essas pesquisas, sendo ele professor da Universidade de Harvard.

Os pressupostos desta fase da pesquisa estiveram baseados nos conhecimentos da Teoria da Gerência Científica. Assim, a “finalidade era determinar a relação entre a intensidade de iluminação e a eficiência dos operários, medida pela produção” (HOMANS, 1975, p.6).

A surpresa ocorreu assim que “os resultados mostraram que a produtividade continuou a aumentar mesmo quando foi reduzida a iluminação! Só diminuiu quando a luz se tornou tão fraca, que os trabalhadores não mais podiam enxergar direito” (ETZIONI, 1980, p.55).

A explicação dada foi que o fator psicológico estava predominando sobre o fator fisiológico. Mas, ainda não haviam chegado a resultados que fornecessem conclusões definitivas. A medida tomada foi tentar isolar a interferência do fator psicológico sobre os experimentos.

Em uma segunda fase, iniciada em 1927, os pesquisadores separaram seis moças de um departamento formado por mais de cem trabalhadoras. Essa fase ficou conhecida como “Sala de Provas de Montagem de Relés” e pretendia verificar os efeitos das condições de trabalho (iluminação, fadiga, intervalo de descanso, horário de trabalho, etc.) sobre a produtividade.

Os resultados desta fase podem ser caracterizados pelas palavras de HOMANS (1975, p.14): “os pesquisadores fizeram cuidadosa análise estatística dos relatórios de produção da experiência e observaram que as modificações apresentadas na produção do grupo não tinham nenhuma correlação com modificações nas condições de trabalho ou com quaisquer outras nas condições físicas registradas nos relatórios, tais como temperatura, umidade, ou tipo de relé a ser montado”.

Segundo TANNEMBAUM (1976, p.42-4), as moças relataram que o trabalho na sala de provas diferenciava do trabalho no departamento de produção. A diferença pode ser resumida em quatro pontos: estilo de supervisão, controle, formação de grupo e organização informal.

Os resultados das pesquisas de Hawthorne questionaram a crença do taylorismo em estabelecer cientificamente a produção de um dia. Abalaram a garantia dada à gerência de previsibilidade da execução do trabalho.

Para Etzioni (1980, p.57-64), as principais conclusões das pesquisas de Hawthorne são:

- a) o nível de produção é estabelecido por normas sociais, não pela capacidade fisiológica;
- b) as recompensas e sanções não-econômicas influem significativamente no comportamento dos trabalhadores e limitam, em grande parte, o resultado de planos de incentivo econômico;
- c) freqüentemente, os trabalhadores não agem ou reagem como indivíduos, mas como membros de grupos;

¹ ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Fundamentos de Administração. In: Gerenciamento na construção civil. São Carlos: EESC-Projeto REENGE-CNPq, 1998.

- d) a importância da liderança para o estabelecimento e imposição das normas de grupo e a diferença entre a liderança informal e formal;
- e) depois desses experimentos se passou a salientar a importância da comunicação, da participação nas decisões (...) as virtudes da liderança democrática....