

# Capítulo 2

## A escola das relações humanas

J. M. Carvalho Ferreira

### Objectivos

- ☐ Resumir os factores socio-históricos que estiveram na origem da experiência de Hawthorne;
- ☐ Relacionar as experiências e as análises da Escola das Relações Humanas como uma tentativa de ultrapassagem das incongruências analíticas do taylorismo;
- ☐ Perceber a importância da descoberta do factor humano como base explicativa crucial do funcionamento interno das organizações;
- ☐ Compreender o ser humano nas organizações como um ser essencialmente social;
- ☐ Descrever a emergência e a função dos grupos informais nas organizações.

### Enquadramento

O contexto socio-histórico, no qual podemos referenciar o objecto de observação e científico da Escola das Relações Humanas, decorre de três vertentes fundamentais. Em primeiro lugar, dos problemas humanos resultantes de uma civilização industrial em crescimento acelerado. Em segundo lugar, da necessidade histórica de eliminar os conflitos e os condicionalismos de integração social que inviabilizavam o aumento da eficácia organizacional e da produtividade do trabalho. Finalmente, das contingências próprias do desenvolvimento das ciências sociais e humanas, saltitando-se, neste caso, a emergência da psicologia e da sociologia como bases de análise e de estudos empíricos das organizações.

Com o desenvolvimento do capitalismo nas primeiras décadas do século xx, o modelo de produção e consumo em massa sofre um incremento fantástico. Em termos da actividade económica, a produção e o consumo de mercadorias desenvolvem-se de forma gigantesca. O sector industrial, como base de transformação de certas matérias-primas (ferro, aço, vidro e cimento) e energias (petróleo e electricidade), revela-se cada vez mais determinante para o crescimento e desenvolvimento económico dos países desenvolvidos. Em contrapartida,

o sector agrícola tende a perder a sua influência relativa no contexto global da economia. Com a expansão do mercado e das trocas comerciais a nível regional, nacional e internacional, o sector de serviços também é objecto de um grande desenvolvimento.

Este modelo de produção e de consumo em massa resultou, em grande medida, do processo de industrialização e de urbanização das sociedades. Da mesma forma que se desenvolveu a pressão e concentração demográficas nos grandes centros urbanos, a condição-função do operário-massa da civilização industrial é objecto de uma deterioração progressiva (Mayo, 1933, 1945, 1947).

Se, por um lado, são muito expressivas as situações negativas provocadas pela adopção generalizada do modelo taylorista de organização científica do trabalho nas empresas, esse facto por si só não nos elucida muito sobre as outras situações negativas criadas pela civilização industrial. O que se pode depreender dos efeitos nefastos do taylorismo de dispendio de energias fisiológicas e de motivações polarizadas em necessidades básicas de carácter económico. Se em relação à destruição física e moral nos apercebemos da sua situação negativa, induzida pela aplicação do modelo taylorista nas empresas, o mesmo não se poderá afirmar em relação ao operário como sujeito histórico integrante de um tecido social estratificado. A identidade social, política, cultural e económica inscrita na sociedade global não existia, na medida em que a sua condição-função como factor de produção "trabalho" não se coadunava com a de cidadão político e agente consumidor de bens e serviços.

Em presença das contingências inerentes ao aumento drástico da produção de bens e serviços e, logicamente, da produtividade do trabalho, da eficiência organizacional e das margens de rentabilidade das empresas, esses grandes objectivos só poderiam concretizar-se desde que o factor de produção "trabalho" aumentasse a sua capacidade produtiva. Neste contexto, impunha-se uma associação e integração sistemática entre o factor de produção "trabalho" e as tecnologias, o desenvolvimento de uma racionalidade da organização do trabalho que tivesse presente a especificidade das relações socioprofissionais e o advento da civilização industrial, nos parâmetros das relações sociais de produção do capitalismo.

Com o aperfeiçoamento das tecnologias utilizadas nas fábricas, assiste-se a uma progressiva automatização das máquinas-ferramentas e do processo de trabalho. A generalização da cadeia de montagem e o desenvolvimento da divisão do trabalho traduziram-se numa maior especialização do trabalho e, por outro lado, na própria desqualificação socioprofissional do operário. Este facto reduziu as possibilidades e capacidades de intervenção dos operários nos processos operativos de transformação, transporte, regulação e gestão da produção de mercadorias. A sua habilidade, perícia e "saber-fazer" clássico foi progressivamente deslocado para os mecanismos complexos das máquinas-ferramentas, dos instrumentos de trabalho e para as funções de gestão das organizações.

As tecnologias fazem com que a produtividade do factor de produção "trabalho" aumente exponencialmente. Ao mesmo tempo que a organização do trabalho, associada à inovação e mudança tecnológica, reduziu a margem de manobra do "saber-fazer" clássico do operariado, disciplinou e condicionou também o seu espaço de intervenção e liberdade em relação a todos os seus gestos, movimentos e pausas que emergiam no processo de trabalho. A organização do trabalho, conjugada com a progressiva automatização das máquinas-ferramentas e da cadeia de montagem, actua de forma a

reduzir e eliminar todos os tempos mortos, gestos e movimentos inúteis do factor de produção "trabalho", no intuito de este maximizar a sua produtividade e a sua eficiência (Ferreira, *et al.*, 1992).

As consequências desta inovação e mudança tecnológica e organizacional, nas primeiras décadas do século XX, revelaram-se positivas na medida em que permitiram o aumento de riqueza e a sua consequente distribuição pelos diferentes estratos sociais. No entanto, a nível do funcionamento interno das organizações, revelaram-se muito negativas para a saúde e o moral da generalidade dos operários. A monotonia, a rotina e a fadiga física instalaram-se com extrema facilidade através do desenvolvimento da divisão e especialização do trabalho. A estandardização de gestos e movimentos destruiu a capacidade e a espontaneidade criativa dos operários, desenvolveu e extenuou ao extremo as suas potencialidades físicas. As doenças e os acidentes de trabalho proliferam de forma assustadora. O ambiente de trabalho degradou-se por via do aumento da temperatura, dos ruídos e da poluição imposta pelo funcionamento das máquinas nas fábricas (Friedmann, 1945).

Quando abordámos os autores clássicos, a premissa da racionalidade organizacional revelou-se crucial nos seus modelos de análise. Para eles, tratava-se sobretudo de analisar cientificamente as organizações, de forma a que o comportamento humano se revelasse o mais eficiente possível. Haveria, assim, que adequar os meios aos fins e vice-versa. Os gestores e os administradores, assim como os cientistas e técnicos, deveriam aprender e aplicar os fundamentos da racionalidade científica nas organizações. Pode afirmar-se que o taylorismo exprime bem esse desiderato. O administrativismo taylorista e as premissas burocráticas weberianas não tiveram a mesma influência que o taylorismo.

A razão de tudo isso, em parte, subsiste no facto de a produção e o consumo em massa de mercadorias decorrerem da aplicação do modelo fordista nas empresas, nas primeiras décadas do século XX. O fordismo é baseado no incremento e aperfeiçoamento da automatização do transporte de matérias-primas da linha de montagem associada à produção e consumo em massa de mercadorias. No entanto, a sua amplitude abrangia também a regulação económica do mercado e das empresas, e até inclusivamente o sistema de relações socioprofissionais. Enquanto potenciação da produção e consumo em massa de mercadorias, o fordismo permitiu que a regulação dos conflitos entre o capital e o trabalho evoluísse no sentido de uma contratação colectiva sustentada por bases consensuais e reformistas. Este modelo de organização do trabalho era para todos os efeitos a continuidade e o aperfeiçoamento da racionalidade organizacional imposta pelo taylorismo (Coriat, 1994).

No fundo, a racionalidade organizacional da civilização industrial tinha dois objectivos básicos: eliminar a margem de manobra e o poder reivindicativo subjacente à acção colectiva dos trabalhadores nas empresas e, simultaneamente, tornar o seu funcionamento interno num modelo de comportamento humano eficiente e racional. A forma racional de dar consecução a esses objectivos passava por um desenvolvimento das modalidades de gestão, controlo, planeamento e coordenação do processo de trabalho e pela redução drástica de todas as formas empíricas e espontâneas da acção individual e colectiva do operariado. Tratava-se, antes de mais, de delimitar e especificar as diferentes funções e tarefas no quadro da organização do trabalho. Para a gestão e os gestores, as funções e tarefas de concepção, planeamento e controlo do processo e da organização do trabalho. Para os operários do sector da produção, a execução de tarefas circunstanciais a saberes rotineiros e estandardizados, assim como a exigência de um dispendio metodico de energias psicofísicas.

Esta racionalidade organizacional de tipo taylorista, ao circunscrever o comportamento dos operários a uma função mecanicista na execução de tarefas e ao delimitar a sua exigência de recompensas aos estritos limites do "homem econômico", ampliou e destruiu as suas virtualidades psicológicas, sociais e políticas. As hipóteses da sua participação, e consequente valorização deduzida da sua acção individual e colectiva no seio das organizações, eram extremamente reduzidas.

Não admira, assim, que a sistematização da racionalidade organizacional desse origem ao desenvolvimento da conflitualidade no seio das organizações. A acção colectiva dos operários corporizou-se em formas reivindicativas que aspiravam à mudança da organização do trabalho e ao aumento de recompensas salariais, sociais e sindicais. A acção sindical e partidária que consubstanciou essa acção colectiva revelou-se, desde então, de extrema importância para a melhoria das condições de trabalho e estruturação de um sistema de recompensas de tipo salarial, político e social.

O advento da Revolução Russa de 1917 e o espectro da implantação do comunismo à escala planetária transformaram-se, por outro lado, num símbolo de mudança radical do capitalismo. As suas manifestações práticas traduziram-se na formação de partidos comunistas e de sindicatos. Estes, em presença das situações negativas que emergiram no funcionamento das organizações, desenvolveram uma acção colectiva de características ideológicas, políticas e sindicais que se corporizou em tentativas de mudança radical da sociedade e se repercutiu num surto de reivindicações e de conflitos no interior das organizações.

As organizações, face a este panorama reivindicativo e revolucionário, perante o recrudescimento do absentismo e da desintegração social provenientes de sabotagens e greves, limitaram-se a sancionar negativamente essas acções ou a enervar por uma postura de regulação positiva e consensual desses conflitos. Os primórdios históricos da negociação colectiva com base num sistema de representatividade socio-institucional das associações patronais, sindicatos e Estado, deram origem ao sistema tripartido de regulação social dos interesses específicos dos grupos socioprofissionais mais representativos que constituíam as organizações. O advento de uma participação embionária nos processos de inovação e de mudança da organização do trabalho e da coesão, assim como os diferentes tipos de relações socioprofissionais e industriais que emergiram nos países capitalistas mais desenvolvidos (EUA, Suécia, Noruega, França, Alemanha, Inglaterra, etc.) são disso um exemplo significativo.

Perante este quadro histórico crítico que afectava o fenómeno organizacional da civilização industrial, verificava-se que as abordagens clássicas das organizações não eram totalmente válidas e, em alguns aspectos, revelavam-se incongruentes em termos científicos e empíricos. Os fenómenos da conflitualidade e da desintegração social nas organizações demonstravam, de forma clara, que as análises dos autores clássicos descuravam os aspectos sociais e psicológicos que corporizam o comportamento humano nas organizações. O desenvolvimento da psicologia industrial a partir da Primeira Guerra Mundial, e das suas articulações analíticas e empíricas com o mundo das organizações, decorre primordialmente desse facto (Peiró, 1991).

Na confluência do processo histórico da democracia burguesa americana, o mercado, o liberalismo e a ciência sempre estabeleceram um diálogo muito aberto e profícuo. Não foi por acaso que o advento histórico da Escola das Relações Humanas ocorreu e se desenvolveu nos EUA. A assunção da democraticidade americana levava ao extremo as suas virtualidades, ao ponto de privilegiar um diálogo frutuoso e intenso entre o empirismo e a ciência, entre esta e o aperfeiçoamento do comportamento humano, a diferentes níveis. A relação entre as universidades e as empresas obedece a essa lógica. No período

histórico em análise, o grande número de estudos empíricos realizados por uma série de equipas de investigadores de diferentes universidades nas empresas e outras instituições é um exemplo bem demonstrativo dessa associação e identidade.

A plausibilidade do desenvolvimento das ciências sociais e humanas através do estudo exaustivo das organizações, nas primeiras décadas do século xx, resulta, desse modo, de dois aspectos cruciais. Em primeiro lugar da especificidade liberal e democrática da sociedade americana, que soube conjugar e articular o diálogo e a identidade entre o objecto científico e o objecto de observação inerente ao fenómeno organizacional. Em segundo lugar, a própria especificidade da crise do fenómeno organizacional não se coadunava com as análises e o pragmatismo das visões tecnicistas e economicistas do ser humano. Assim sendo, a falta de proficiência dessas abordagens obrigou a comunidade científica a reequacionar a validade clássica do seu objecto científico e, consequentemente, do objecto de observação das organizações. O comportamento humano nas organizações exigia que outras ciências sociais e humanas se constituíssem como função de estudo analítico e empírico. Por essa razão, a psicologia e a sociologia passaram a ter um papel preponderante na explicação do comportamento humano nas organizações.

### Elton Mayo e os problemas sociais e humanos da sociedade industrial

Não obstante a obra e a vida de Elton Mayo estarem muito relacionadas com a experiência de Hawthorne, para as compreender interessa perceber o seu percurso intelectual e também explicitar a sua influência e contribuição na criação e desenvolvimento da Escola das Relações Humanas.

Elton Mayo (1880-1949) nasceu em Adelaide, na Austrália. Neste país fez os seus estudos e formou-se em Psicologia no ano de 1905. A sua atracção pela psicologia era enorme, razão pela qual se tornou professor nesta área, em Lógica e Filosofia e começou a desenvolver uma investigação sobre o trabalho e as suas consequências em relação às tarefas repetitivas e monótonas no sector industrial.

No ano de 1922 emigrou para os EUA, onde viveu até ao termo da sua vida, em 1949. Na medida em que os EUA e a Inglaterra eram os pioneiros das experiências e investigações sobre a psicologia industrial, as opções de investigação de Elton Mayo tornaram-se fáceis de realizar.

A sua obra científica ficou conhecida através de livros e artigos publicados, entre os quais destacamos: *The human problems of an industrial civilization* (1933), *The social problems of an industrial civilization* (1945), *The political problems of an industrial civilization* (1947). A análise sumária que faremos sobre Elton Mayo e a Escola das Relações Humanas incidirá numa leitura das duas primeiras obras.

Os problemas sociais, humanos e políticos decorrentes da civilização industrial foram os temas centrais da obra de Elton Mayo. As características da desintegração social e destruição psíquica e física do ser humano, provocadas pela civilização industrial, orientaram as suas análises históricas, antropológicas, sociológicas e psicológicas. A estruturação do seu modelo de análise científica decorreu, em grande medida, dos trabalhos de investigação realizados por autores clássicos e contemporâneos sobre os processos de socialização, de integração social e de aprendizagem cultural do ser humano na história.

Quando compara e situa historicamente o homem no contexto do grupo, da comunidade e da sociedade, equaciona e identifica-se com os conteúdos epistemológicos das

obras de alguns autores sobre os processos de integração social do ser humano em sociedades contrastantes. A sua adesão às análises funcionalistas de Malinowsky (1970) é baseada no facto de que o indivíduo, estando social e culturalmente bem integrado no grupo, como ocorria nos estudos realizados sobre sociedades primitivas, funciona sempre como factor de coesão, de harmonia e de integração social. A defesa das teses estrutural-funcionalistas de Emile Durkheim e de Talcott Parsons está em estreita sintonia com a sua análise sociológica do factor humano e da necessidade de regulação do conflito social nas sociedades industriais. Tal como Durkheim (1977) e Parsons (1982), Elton Mayo considera natural e inevitável que a evolução das sociedades dê lugar à complexificação e à diferenciação social, económica, política e cultural. Quando as desigualdades e os conflitos evoluem no sentido da anomia e da desintegração social, os diferentes grupos devem ajustar-se e adaptar-se de forma a restabelecerem a integração e a harmonia social na sociedade. As dificuldades de encontrar uma elite que compreenda e resolva cientificamente os problemas sociais e humanos que emergem na civilização industrial, para Elton Mayo, está em estreita sintonia com a problemática da mobilidade social das elites analisada por Vilfredo Pareto (1968). Deste autor também extrai as bases analíticas dos conceitos sociológicos não lógicos que derivam dos sentimentos, atitudes e emoções dos indivíduos e os de natureza lógica que resultam de uma acção humana pautada pela racionalidade e pelo interesse económico (Mayo, 1933, 1945).

Na perspectiva de Elton Mayo, os problemas sociais e humanos resultantes da civilização industrial situavam-se basicamente nos fenómenos de desintegração social e na deterioração física e psíquica do ser humano. O processo de industrialização e de urbanização das sociedades, ao complexificar e diferenciar os processos de socialização e de sociabilidade, deu lugar a que as relações sociais se tornassem demasiado lógicas e formais. As organizações e instituições da sociedade industrial não escapavam a esse dilema histórico. Para se tornarem eficientes, adoptaram estruturas formais, técnicas e sistemas de recompensas circunscritas a uma visão economicista e racional dos seres humanos. Por outro lado, a civilização industrial, ao evoluir para sistemas sociais de representatividade formal, destruiu as formas de socialização grupal e comunitária. Não existindo estruturas de integração social intermédias entre o Estado e a sociedade, os indivíduos evoluíram para uma situação de alienação e isolamento, dando azo à formação de um processo de anomia social. Estas insuficiências de controlo e de integração social demonstradas pelas organizações, instituições, Estado e sociedade da civilização industrial manifestavam-se sobremaneira através do crime, da violência, da alienação e dos conflitos sociais. Da mesma forma que os indivíduos evoluíram para formas de desintegração social, a racionalidade técnica e formal das organizações e das instituições transformou o ser humano numa entidade desprovida de sentido social e humano. Não podendo agir e comportar-se de forma espontânea e natural, nem partilhar os seus sentimentos e motivações, os seres humanos tornam-se meros objectos de deterioração psicofísica.

Tendo presente as virtualidades positivas dos processos de socialização tradicionais das sociedades primitivas e do feudalismo, para Elton Mayo, as comunidades e corporações tradicionais eram pontificadas pela participação e partilha de sentimentos e motivações, baseados no interconhecimento e na coesão social. Por essa razão, elas personificavam um tipo ideal de acção individual e colectiva para as empresas e instituições da civilização industrial. O seu funcionamento era pautado por acções sociais, não lógicas, deduzidas do modelo patetiano (Ferreira *et al.*, 1995: 106-113). Sendo baseadas nos sentimentos, emoções e motivações individuais, na prática, demonstravam a sua

positividade pelos laços de pertença e de participação dos indivíduos nos grupos. Por outro lado, a natureza espontânea e natural dessas relações sociais e interacções, não somente dava espaço à criatividade humana, como, inclusive, se revelava um método informal eficiente de integração, de coesão e de controlo social. O que se passava com as corporações dos artesãos da Idade Média era bem o exemplo dessas virtualidades socializadoras. As funções identitárias da comunidade socioprofissional, as rotinas e o interconhecimento, os valores da solidariedade hierárquica e profissional, os sentimentos de pertença e de partilha da actividade económica revelam-se um exemplo paradigmático positivo a seguir pelas organizações da civilização industrial que estavam em crise.

A análise e a experimentação da actividade dos grupos, que decorriam das relações sociais de tipo informal nas organizações, tornaram-se cruciais para Elton Mayo e para a equipa de investigadores que com ele colaborava. Os estudos empíricos levados a cabo em Hawthorne expressam bem essa opção. As experiências realizadas sobre o comportamento humano no contexto do grupo incidiram na evolução temporal do rendimento e da produtividade do trabalho, em articulação com o ambiente e mudanças da vida social grupal. Para o efeito, foram confrontadas diferentes modalidades de participação informal na execução de tarefas, formas diferenciadas de liderança no grupo e tipologias de socialização e de controlo social, inscritas em relações sociais de carácter informal. Em todas essas experiências, valorizou-se a partilha de sentimentos, o desenvolvimento de motivações centrado na satisfação social e a resolução de conflitos através do grupo. O carácter empírico e analítico dessas experiências sobre o comportamento humano em grupo transformou este último num objecto de observação sistemático, sujeito à manipulação e controlo por parte dos investigadores que o estudavam.

Em associação estreita com as preocupações científicas de Elton Mayo existia uma orientação personificada pela necessidade de eliminar e regular os conflitos que emergiam nas organizações de forma pacífica e consensual. Em princípio, parte-se do pressuposto de que entre o Estado, patões, administradores e sindicatos existe uma identidade de interesses específica, que os constrange a funcionar como agentes de uma acção colectiva complementar e interdependente. Emveredar por acções individuais e colectivas exclusivamente competitivas levava a um exacerbamento dos conflitos nas organizações. Assim sendo, a melhor opção consistia em estabelecer o equilíbrio e a estabilidade no funcionamento interno das organizações, recorrendo a um diálogo sistemático entre indivíduos e grupos, por forma a permitir o desenvolvimento de relações sociais informais, de características consensuais e cooperativas. Em oposição a um comportamento grupal e individual racional e formal baseado em interesses económicos desiguais e conflituantes, indivíduos e grupos deveriam desenvolver uma prática social assente na partilha e na participação na execução de tarefas, na resolução de problemas e na criação de uma ambiência social propícia à eficiência do funcionamento das organizações.

Pelas observações e análises até então realizadas, na opinião de Elton Mayo, nem patões, nem Estado, nem administradores, nem sindicatos conseguem controlar e regular, com a proficiência devida, os conflitos que emergem nas organizações. Para se chegar a uma regulação positiva dos conflitos nas organizações haveria que, previamente, realizar estudos empíricos de grande credibilidade científica. Com esses estudos empíricos, seria possível educar e formar uma elite de líderes com a função de viabilizar o processo de cooperação e socialização dos grupos informais nas organizações. Atingindo-se a estabilidade e a coesão social dos indivíduos e dos grupos nas organizações,

não só se realizava o desenvolvimento da eficiência do funcionamento das organizações, como se demonstraria, de forma inequívoca, a validade das ciências sociais para a sociedade (Mayo, 1933).

### Características da experiência de Hawthorne

A experiência de Hawthorne, pelos seus resultados e impacto sobre a teoria das organizações nos domínios da história, da psicologia e da sociologia industrial, foi, sem dúvida alguma, a base empírica que celebrizou a obra de Elton Mayo e inclusive deu origem à Escola das Relações Humanas.

Sobre as diferentes fases dessa experiência, muitas análises têm sido realizadas, de distintas proveniências científicas e até com alguma pluralidade de perspectivas (Rose, 1978). Não obstante esse facto, há alguns denominadores comuns na sua origem e trajecto histórico que não podemos ignorar.

Em primeiro, as próprias vicissitudes das investigações e projectos experimentais da psicologia industrial nos EUA. Nessa época, o grande crescimento económico deste país teve uma enorme incidência no comportamento humano nas organizações. As doenças psíquicas, a fadiga humana e os acidentes de trabalho reflectiam-se negativamente em conflitos sociais e em baixos índices de produtividade no trabalho. As greves, o absentismo e a insatisfação nos locais de trabalho geravam um mal-estar generalizado nas empresas e reduziam a sua eficiência.

Perante este contexto negativo, Estado, universidades e grandes empresas associaram-se num projecto comum de investigação e de experimentação sobre o comportamento humano nas organizações. Desde os finais da Primeira Guerra Mundial, a Academia Nacional de Ciências dos Estados Unidos patrocinou um conjunto de estudos empíricos, no sentido de explicitar a natureza das correlações que existiam entre o ambiente de trabalho e os seus índices de produtividade. Em estreita associação com esta iniciativa, as universidades criavam e desenvolviam os seus centros de pesquisa, no âmbito da psicologia industrial. O caso da *Business School of Harvard* é paradigmático. Nesta universidade, Elton Mayo teve oportunidade de liderar uma equipa de investigadores nos estudos sobre a psicologia industrial e conseguiu, inclusive, a colaboração de outros cientistas famosos de Harvard para desenvolver os seus projectos de investigação: entre outros, faça-se referência a Henderson, Parsons, Warner, Donham. Finalmente, há que especificar a própria acção da *Western Electric Company*. Sem a abertura e colaboração dos dirigentes desta empresa, a experiência de Hawthorne nunca teria existido. No contexto das grandes empresas dos EUA, a *Western Electric Company* tinha grandes preocupações com a satisfação e as condições de trabalho. A visão paternalista e democrática dos seus administradores desenvolveram-se de forma a estimular um espírito de partilha de um clima social igualitário para todos os membros da organização, criando e patrocinando um conjunto de actividades desportivas e outras formas associativas na sua fábrica em Hawthorne (Friedmann, 1945: 297-319).

Na sua extensão e profundidade, a experiência de Hawthorne corporizou-se em quatro fases distintas. A primeira, considerada como análise do factor humano, foi realizada sob os auspícios da *Western Electric Company* entre 1924 e 1927, sendo a partir de Abril de 1927 liderada por Elton Mayo. A segunda, denominada fase "clínica", centrou-se em entrevistas aos operários, entre 1928 e 1931. A terceira foi caracterizada como fase antropológica e ocorreu entre 1931 e 1932. A quarta ocorreu entre 1936 e 1940. Pelos seus métodos, centrados em entrevistas e conselhos baseados na psicoterapia

de grupo, foi considerada como a fase de manipulação. A bibliografia de base para a análise da experiência de Hawthorne decorre das obras dos autores que estiveram implicados nesse projecto de investigação: Elton Mayo, *The human problems of an industrial civilization* (1933); Whitehead, *The industrial worker* (1938); Roethlisberger e Dickson, *Management and Worker* (1939).

### Primeira fase da experiência

A primeira fase da experiência de Hawthorne situou-se no estudo de determinados aspectos ambientais que afectavam o factor humano. A intenção centrava-se na análise do comportamento humano, tentando-se estudar os efeitos das mudanças ambientais do local de trabalho e das funções biopsicológicas do ser humano sobre a produtividade do trabalho. Esta fase propriamente dita foi subdividida em duas partes. A primeira de responsabilidade exclusiva da direcção da empresa, sem intervenção de investigadores exteriores, ocorreu de 1924 a 1927. A segunda, já sob intervenção e controlo de uma equipa de investigadores de Harvard, liderada por Elton Mayo, decorreu de 1927 a 1928.

Em termos práticos, a partir de 1924, a administração da *Western Electric Company* pretendia estudar os efeitos das mudanças da luminosidade do local de trabalho e os seus efeitos na produtividade de trabalho dos operários. Sob controlo e observação dos técnicos e gestores da fábrica de Hawthorne, são escolhidos dois grupos de operários com condições e funções idênticas. Para se atingirem os objectivos da pesquisa empírica, um ficou como grupo piloto de observação e outro como grupo piloto de controlo. Em relação a este último, a intensidade da luz no local de trabalho manteve-se constante, enquanto que, relativamente ao grupo em situação de observação, a intensidade da luz do local de trabalho foi objecto de mudanças sucessivas, aumentando ou reduzindo-se conforme as circunstâncias aconselhavam.

Os resultados dessa primeira experiência não permitiam chegar a conclusões científicas substantivas sobre as consequências do ambiente físico em relação ao comportamento humano. Quer em relação ao grupo de operários que trabalhava sob observação e estava sujeito a mudanças de intensidade da iluminação, quer em relação ao grupo de controlo com uma intensidade constante, em ambos os casos o rendimento dos operários expresso na produtividade do trabalho tinha aumentado. Por outro lado, mesmo nos momentos em que a intensidade da luz foi reduzida no local de trabalho circunscrito ao grupo de observação, o seu rendimento subiu.

Em presença destes resultados ambíguos e inconclusivos, a administração da empresa apercebeu-se que provavelmente os outros factores humanos de índole psicológica e sociológica eram mais pertinentes de estudar do que os de natureza física. Essa exigência de mudança do objecto de observação e do objecto científico vai permitir a primeira intervenção de Elton Mayo e da sua equipa de investigadores em Hawthorne, a partir de Abril de 1927. Desde então, tratou-se de implementar certas mudanças biopsicológicas do factor humano no processo de trabalho e extrair as lições dos seus efeitos específicos.

Elton Mayo e a sua equipa de investigadores, logo de início, seleccionaram um grupo de trabalho padrão constituído por seis mulheres. Foram escolhidas com base num conhecimento exaustivo das suas aptidões e motivações e após o seu consentimento em participarem no estudo como objecto de observação focal. A sua função centrava-se na montagem de componentes de telefones. Cinco executavam as tarefas de montagem dos relés dos telefones e uma outra ficou encarregada de transportar essas peças para o

local de trabalho. Funcionavam como *grupo de observação* e de experimentação da equipa de investigadores e o espaço do local de trabalho denominado *test-room* foi especialmente concebido para o efeito, sendo, por tais motivos, separado do departamento de produção. Neste último existia também um *grupo de controlo* que se mantinha nas mesmas condições de trabalho e servia de objecto de comparação em relação à evolução do grupo de observação.

Enquanto que o grupo de controlo mantinha as condições funcionais e de supervisão tradicionais, o grupo de observação funcionava numa base de organização autónoma do trabalho, tendo ainda observadores escolhidos pela equipa de investigação que intervinham no seu funcionamento, em determinados momentos, por forma a assegurarem o seu estudo empírico. Os observadores, conforme a evolução do processo de experimentação, anotavam todas as ocorrências resultantes da introdução das variáveis de mudança confinadas às condições de trabalho. Esta experiência compreendeu 13 períodos distintos (Siguan, 1963; Mayo, 1933):

- 1.º período – É registada a produção normal de cada operária no local da produção, antes de se proceder às mudanças substantivas da experiência. Este período durou 2 semanas e a produção média de cada operária era de 2400 relés por semana.
- 2.º período – O grupo de observação é deslocado da produção para o *test-room*. As condições de trabalho, no entanto, continuam a ser normais. Perante o receio provocado pela mudança, a produção média de cada operária baixou ligeiramente, por comparação ao período precedente. O 2.º período durou 5 semanas.
- 3.º período – Introduzem-se mudanças no sistema de pagamento. O grupo de observação passa a ser remunerado através do trabalho realizado colectiva e individualmente. No departamento de produção, a forma predominante era o salário individual. Simultaneamente foi introduzido um prémio especial para o grupo proporcional à produção individual de cada operária. Graças ao clima de confiança estabelecido, a produção média semanal de cada operária quase atinge as 2500 relés. Este período durou 8 semanas.
- 4.º período – São introduzidas mudanças nas condições de trabalho. No horário normal do dia de trabalho, na parte da manhã passa a existir uma pausa de descanso de 5 minutos e uma outra de igual duração na parte da tarde. Verificou-se novamente um aumento da produção média de cada operária. Este período durou 5 semanas.
- 5.º período – As pausas de descanso passam para 10 minutos na parte da manhã e 10 na parte da tarde. A produção média de cada operária volta novamente a aumentar. O 5.º período durou 5 semanas.
- 6.º período – No dia de trabalho normal passam a existir 3 pausas de 5 minutos na parte da manhã e 3 pausas de 5 minutos na parte da tarde. As operárias queixam-se do número excessivo de pausas que quebra o ritmo de trabalho. A produção média de cada operária volta agora a descer ligeiramente. Este período durou 4 semanas.

7.º período – As pausas passaram a ser de 15 minutos na parte da manhã e de 10 minutos na parte da tarde. Foi, ainda, oferecido às operárias café, sopa e uma sandes a meio da manhã. A produção média semanal de cada operária ultrapassa as 2500 relés. O 7.º período durou 11 semanas.

8.º período – É introduzida uma mudança no horário de trabalho normal. O grupo de observação, em vez de terminar o dia de trabalho às 17 horas, passa a sair do *test-room* às 16 horas e 30 minutos. As pausas e outras condições de trabalho mantêm-se iguais ao período anterior. Durante este período duas operárias que se mostravam demasiado críticas e conflituosas foram substituídas por outras que passaram a integrar o grupo de observação. Houve um grande aumento médio da produção de cada operária. O 8.º período durou 7 semanas.

9.º período – O horário de trabalho normal termina às 16 horas. A pausa do período anterior mantiveram-se. A produção média de cada operária volta a aumentar. Este período durou 4 semanas.

10.º período – Restabelecem-se as condições do 7.º período: pausas de 15 minutos da parte da manhã e de 10 minutos na parte da tarde. O dia de trabalho termina novamente às 17 horas. A produção média semanal de cada operária aumentou para 2800 relés e as operárias demonstraram um certo cansaço. O 10.º período durou 12 semanas.

11.º período – A semana de trabalho passou para 5 dias, deixando-se de trabalhar ao sábado. As outras condições do 7.º e 10.º períodos mantêm-se. A produção semanal média de cada operária baixa ligeiramente. Este período dura 12 semanas.

12.º período – Voltam a introduzir-se as condições de trabalho do 3.º período. As pausas foram extintas, assim como refrigerantes, sandes e café. O horário de trabalho termina às 17 horas e trabalha-se novamente ao sábado. A produção média semanal de cada operária ultrapassa as 2900 relés. O 12.º período durou 12 semanas.

13.º período – Volta-se às condições do 7.º período. Não obstante, a empresa dava o café ou outra bebida, mas as operárias deveriam trazer a sua merenda. A produção média semanal de cada operária atinge a quantidade significativa de 3000 relés, o que representava a maior produtividade média de toda a experiência. Este período durou 31 semanas.

É necessário sublinhar que ainda houve mais dois períodos – 14.º e 15.º –, mas que não foram relevantes para a experiência de Hawthorne. O 14.º período restabeleceu as condições do 11.º período e o 15.º período serviu para estabilizar definitivamente as condições do 13.º período.

### Segunda fase da experiência

A fase experimental do factor humano havia demonstrado que os resultados das mudanças operadas radicavam fundamentalmente em aspectos do comportamento humano de características psicológicas e sociológicas. Os sucessivos aumentos da produção não

provinham essencialmente das condições ambientais, nem da fadiga física, nem tão-pouco das mudanças operadas pelas pausas e redução dos horários de trabalho. Era sobretudo no clima de trabalho propiciado pelo grupo, na participação e na discussão sobre as modalidades de execução das tarefas que residiam as causas que explicavam os resultados obtidos. A continuação do projecto de investigação passava, desse modo, pela auscultação do estado de espírito dos operários e operárias relativamente às condições gerais de trabalho e ao conteúdo das relações humanas que perduravam na empresa Hawthorne.

Por parte da administração da empresa e da equipa de investigadores liderada por Elton Mayo havia um conjunto de indicadores objectivos que os levava a continuar a experiência centrada no estudo empírico das relações humanas. Doraante importava compreender e explicitar o que pensavam os operários sobre as formas e conteúdos de supervisão, sobre as suas atitudes e sentimentos em relação ao funcionamento interno da empresa. Em consonância com esse objectivo, a administração da empresa *Western Electric Company* e a equipa de investigadores liderada por Elton Mayo estabeleceram um novo acordo para continuar o projecto de investigação. Assim, desde Setembro de 1928 até meados de 1931, desenvolveu-se a chamada fase “clínica” da experiência de Hawthorne.

Embora grande parte desse estudo fosse realizado pela equipa de investigadores, para a consecução das entrevistas foram treinados alguns supervisores que tinham relações directas com os seus sectores e demonstravam uma certa vocação para o efeito pretendido. No sentido de dar maior objectividade à informação recolhida e permitir uma informalidade relacional entre entrevistadores e entrevistados, os primeiros foram também objecto de uma selecção com base na sua boa relação com os seus subordinados e da sua identidade com grupos sociais específicos. O exemplo de mulheres entrevistarem mulheres e homens entrevistarem homens é exemplificativo. Na medida em que a fábrica de Hawthorne tinha cerca de 40 000 empregados, em 1928 iniciou-se a fase “clínica” com 1600 entrevistas no sector da inspecção. O objectivo destas entrevistas foi averiguar os aspectos das condições gerais do trabalho, das características da supervisão e das suas necessidades de formação, e extrair conclusões sobre as experiências realizadas em pequenos grupos (Roethlisberger e Dickson, 1939).

Porque o programa estava a ter uma certa receptividade no seio dos diferentes grupos socioprofissionais, a administração cria, em princípios de 1929, o Departamento de Pesquisas Industriais. A vocação deste departamento situava-se no quadro de um programa que incidia sobre:

- Entrevistas anuais a todos os empregados sobre o estado de satisfação em relação ao trabalho;
- Estudo dos comentários favoráveis e desfavoráveis dos empregados;
- Fornecimento de uma formação aos supervisores como resultado do conteúdo das informações dadas pelos subordinados;
- Realização de estudos empíricos centrados nas relações entre empregados, fadiga e eficácia organizacional.

Ainda no ano de 1929 foram iniciadas as entrevistas no sector operacional. A extensão e a profundidade das entrevistas foi alargada a um conjunto significativo de grupos socioprofissionais. Nesse mesmo ano foram entrevistados 10 300 no sector operacional.

Face à grandiosidade do projecto, entre os supervisores foram seleccionados 30 entrevistadores para realizar esse trabalho. Para o efeito, todos eles tinham um horário de trabalho completo. Em 1930, expandiram-se as entrevistas aos sectores das relações públicas, relações industriais, contabilidade e restantes sectores. No total desses sectores foram realizadas 9226 entrevistas.

Entre 1929 e 1930 tinham-se realizado 21 126 entrevistas. Os custos tornavam-se muito relevantes. As entrevistas, no seu início, demoravam em média 30 minutos cada. Com o desenvolvimento dos métodos e emergência de novas informações e resultados pertinentes, a partir de 1929, cada entrevista demorava em média uma hora. Tornava-se demasiado oneroso continuar a pesquisa no mesmo sentido. Assim, a partir de 1931, as entrevistas foram assumidas pela equipa de investigadores e passaram a estar baseadas em técnicas e métodos não directivos. Não existia um guião previamente definido e rígido e permitia-se uma grande margem de liberdade para os empregados respondentes.

No final da fase “clínica”, a equipa de investigadores chegou à conclusão de que os problemas existentes na fábrica de Hawthorne não se resumiam às modalidades da supervisão e às condições gerais do trabalho. A causa determinante era fundamentalmente de tipo social e grupal. As entrevistas tinham demonstrado inequivocamente a emergência de uma organização informal na fábrica de Hawthorne. Os operários, trabalhando em grupos, criam as suas próprias normas e valores. Estabelecem regras e definem as atitudes que determinam a coesão do grupo e os ritmos de trabalho, as sanções que implicam a inclusão ou a exclusão dos seus membros. A organização, embora presscreva as relações sociais e autoridade de características formais, não impede que uma força espontânea e natural possa emergir no seio dos grupos, que as suas relações sociais sejam de tipo informal e que a autoridade legítima provenha de líderes informais.

### Terceira fase da experiência

A segunda fase da experiência, também denominada fase “clínica”, ao demonstrar que os operários detinham uma margem de manobra importantíssima, objectivos e estratégias específicas polarizadas em torno de relações humanas de tipo informal, construiu a equipa de investigadores e a administração da *Western Electric Company* a reestruturar a experiência de Hawthorne e a enveredar por um estudo empírico de natureza antropológica. Desde então, tratava-se de observar o ser humano em pensamento e acção, conhecer e explicitar as causas que determinam as condutas e as atitudes informais dos operários relativamente ao trabalho e à organização.

A terceira fase da experiência, denominada antropológica, iniciou-se em finais de 1931 e teve o seu epílogo em meados de 1932. Para o efeito, foi escolhido um grupo experimental do sector de montagem de terminais das estações telefónicas, composto por nove operadores, nove soldadores e dois supervisores. Trabalhavam numa sala especial distinta do seu departamento, mas estavam submetidos às mesmas condições de trabalho. Simultaneamente, existia um observador dentro da sala que tinha por missão específica analisar as relações sociais e as interacções que emergiam entre os diferentes membros do grupo. Por outro lado, havia também um investigador, fora da sala especial do grupo experimental em observação, que realizava entrevistas esporádicas aos membros do grupo, quando as situações de interacção e de relação social eram consideradas pertinentes para averiguar.

Foi instituído um sistema de pagamento baseado na produção do grupo. Havia simultaneamente um sistema de recompensas baseado num salário à hora. Era determi-



nado por um conjunto de factores, havendo um salário mínimo por hora, quando a produção era interrompida. De qualquer forma, o salário só poderia aumentar desde que, nas circunstâncias, a produtividade do trabalho do grupo aumentasse.

Após a adopção da fase antropológica, verificou-se que as tipologias relacionais intragrupo eram modeladas por constrangimentos colectivos. A partir do momento em que o grupo atingia um nível de produção compatível com o sistema salarial proposto, os ritmos e o esforço dos operários diminuíam. Por outro lado, ao evoluir um tipo de interacção social presidida por objectivos comuns e pelo reconhecimento, o grupo uniformizou os seus métodos de acção colectiva em torno da partilha dos mesmos sentimentos e de defesa das mesmas atitudes. Regras e normas passaram a ser práticas comuns de todos os operários do grupo experimental. Se alguém se desviasse de algumas dessas normas ou regras, era objecto de uma sanção negativa por parte do grupo. Era também relevante o facto de os supervisores actuarem no mesmo sentido das tipologias relacionais por escrupulosamente as normas e regras que resultavam das prescrições informais do grupo, transgredindo-se, se necessário, as próprias normas e regras formais da organização.

Por motivos relativos à crise da depressão económica de 1929, a experiência de Hawthorne foi suspensa em 1932. A fase antropológica, por via disso, teve também o seu epílogo. Porém, o estudo antropológico da conduta do ser humano em grupo revelam relações sociais de natureza informal. Estas coexistem, adaptam-se e dialogam com as relações sociais e estruturas de tipo formal da organização. Contudo, pela sua força estruturante específica no seio dos grupos, impõem objectivos, atitudes, regras e normas no funcionamento interno das organizações.

#### Quarta fase da experiência

Após a superação da crise económica, a administração da empresa de Hawthorne resolveu retomar a experiência em 1936, mas agora exclusivamente circunscrita a métodos e técnicas do foro da psicoterapia. A investigação articulava-se de forma a permitir um diálogo profundo entre o investigador e os empregados da empresa que tivessem problemas psicossociais graves. Todo e qualquer empregado da fábrica de Hawthorne poderia exprimir livremente os seus problemas, permitindo assim que o terapeuta investigador pudesse realizar diagnósticos lógicos e eficazes, de forma a superar os problemas existentes (Rose, 1978).

Esta quarta fase foi considerada por alguns autores de manipuladora (*id.*, *ibid.*), porque pretendeu sobretudo actuar sobre as capacidades de auto-reflexão, de auto-organização e autoconsciencialização dos seres humanos. Todos os estudos empíricos das diferentes fases da experiência de Hawthorne demonstravam que subsistiam desfasamentos comportamentais entre as estruturas formais da organização e aquelas que emergiam das relações de tipo informal nos grupos. Que a autoridade do papel do gestor e do supervisor contrastava com a do líder informal do grupo. Por último, que os objectivos e estratégias inscritos na racionalidade instrumental da organização nem sempre coincidiavam com os objectivos e estratégias dos grupos informais que emergiam no funcionamento interno das organizações.

Os conflitos e as contradições existentes, nestas articulações entre relações sociais de tipo formal e informal, davam lugar a situações perversas nas organizações. Os indivíduos tornavam-se objecto de reacções negativas, não executavam de forma eficiente

as suas tarefas e sobretudo não trabalhavam por forma a maximizar a rentabilidade das empresas. Perante a emergência de desvios comportamentais e doenças do foro psicossociológico que inviabilizassem a consecução dos objectivos e estratégias da organização, qualquer um dos seus membros deveria ser observado e consultado pelos investigadores-terapeutas.

#### Os efeitos da experiência de Hawthorne

As diferentes fases da experiência de Hawthorne permitem-nos extrair uma série de conclusões relevantes para a análise do funcionamento das organizações. Entre os vários efeitos dessa experiência destaque-se:

- A observação do factor humano como factor de estimulação, de participação e de satisfação do trabalho;
- A interdependência dos subsistemas técnico e humano, como base de eficiência das organizações;
- Os grupos como factores de socialização e de cooperação humana essenciais nas organizações;
- As organizações são fundamentalmente sistemas sociais.

O factor humano foi objecto de uma função crucial na experiência de Hawthorne. Contrariamente aos pressupostos das abordagens clássicas que só se preocupavam com aspectos racionais de natureza económica e técnica, a experiência de Hawthorne incidiu sobre a observação, experimentação e análise do factor humano. O facto de os indivíduos que participaram nas diferentes experiências sabermos à partida que iam ser alvo de uma observação, que tinha extrema relevância para a sua situação no trabalho, estimulou um conjunto de respostas positivas que se traduziram num incremento da sua participação e iniciativa no seio dos grupos e da organização em que estavam inseridos. Participar num processo de inovação e mudança do trabalho era indiscutivelmente o reconhecimento da pessoa humana no local de trabalho, no grupo e na organização. A natureza do estímulo-resposta do factor humano provocado pela experiência de Hawthorne traduziu-se em modalidades comportamentais pautadas pela eficiência e a integração social, porque a observação dava-lhes um reconhecimento social e um estatuto de participação importante. Através da observação, a criatividade, a responsabilidade e a espontaneidade do ser humano no trabalho foram valorizadas.

Nestas condições, o método de observação utilizado pela experiência de Hawthorne demonstrou a importância do factor humano nas organizações. Os membros das organizações são mais eficientes e têm satisfação no trabalho desde que se lhes dê reconhecimento e importância, isto é, que possam também participar, decidir e escolher as modalidades de inovação e mudança da organização do trabalho.

Como reacção às contingências negativas do taylorismo nas empresas industriais, os investigadores de Hawthorne adoptaram um método de estudo empírico com intenção explícita de criticar os efeitos perversos da racionalização e da visão tecnicista do taylorismo. Segundo eles, as empresas industriais têm duas funções cruciais. Uma é a função económica que decorre da organização técnica e tem por finalidade produzir bens e serviços. Outra é a função social que decorre da organização humana e tem por finalidade distribuir satisfação entre os indivíduos que são membros da empresa.



A organização técnica diz respeito a instalações, máquinas, equipamentos, materiais, matérias-primas e processos de produção de bens e serviços. A organização humana, pelo contrário, tem que ver com as relações entre empregados, a divisão do trabalho e a cooperação nos grupos e na empresa.

A experiência de Hawthorne demonstrou que a interdependência entre o subsistema técnico e o subsistema humano é fundamental para a eficiência das organizações. Em primeiro lugar, porque a racionalidade técnica se traduz numa acção humana centrada na redução dos custos e na eficiência organizacional. Por essa razão, há que fazer um estudo prévio das consequências da inovação técnica sobre o factor humano. Esse estudo deve ter em conta a natureza das relações sociais subjacentes à organização do trabalho, a cooperação entre indivíduos e grupos nas organizações e evitar que se criem problemas psicossociológicos graves. Em segundo lugar, os resultados dos estudos da experiência de Hawthorne demonstraram que toda a inovação ou mudança técnica é atravessada por um conjunto de acções individuais e grupais expressas em crenças, sentimentos, ideias e atitudes de natureza cooperativa, competitiva, profissional e social. Este subsistema humano necessita ser conhecido em profundidade e em extensão. Ou seja, é imprescindível estudar as reacções dos indivíduos e dos grupos quando há inovação e mudança tecnológica nas organizações. Simultaneamente, torna-se necessário conhecer os mecanismos de funcionamento dos grupos e as características das relações sociais informais que neles emergem.

No fundo, a experiência de Hawthorne diz-nos que mudar o subsistema técnico implica mudar também o subsistema humano. Esta opção organizacional é pacífica de realizar desde que se estabeleça uma interdependência e uma complementaridade equilibrada entre ambos os subsistemas.

Outro efeito representativo da experiência de Hawthorne centra-se nos grupos enquanto factor de socialização e de cooperação nas organizações. As organizações, ao basearem-se numa acção lógica racional, criam um conjunto de estruturas formais com a finalidade de padronizar o comportamento humano no sentido da eficiência e da redução dos custos de produção. Nestas condições, torna-se impossível que as acções não lógicas possam emergir com a naturalidade devida. Os membros de qualquer organização não têm espaço de manobra para poderem exprimir livremente os seus sentimentos, atitudes e emoções. Perante esta contingência negativa, os membros dos grupos criam uma estrutura informal que lhes permita sobreviver dentro da organização. As relações sociais de tipo informal dão corpo e forma a um processo de socialização que se traduz na estruturação e dinamização de atitudes, normas e regras que escapam ao carácter prescritivo e normativo das estruturas formais da organização.

Para os investigadores que estiveram relacionados com a experiência de Hawthorne, os grupos informais assumem um papel insubstituível de socialização e de cooperação do factor humano. Sem eles, a organização ficava amputada dos elementos estruturantes da acção social não lógica que não é passível de realizar através das estruturas formais. É um tipo de acção que se revela importante para integrar socialmente todos os desvios, disfunções e conflitos que emergem nas organizações. O facto de as estruturas informais dos grupos se corporizarem em formas de cooperação e de socialização que lhes permitam ter as suas próprias normas e regras para a produção e o trabalho, não obsta a que essa postura crítica não seja crucial para a própria eficiência da organização. Para o efeito, as organizações deveriam prestar uma atenção essencial à vida quotidiana dos grupos. Estudá-los empiricamente de forma proficiente é o método que se revela mais razoável. Criando os famosos *Counselling Rooms* da experiência de Hawthorne e dando

uma formação democrática aos supervisores que lideram os grupos, dar-se-ia a legitimidade e a estabilidade que são imprescindíveis para o desenvolvimento dos grupos informais e, simultaneamente, essenciais para o funcionamento das organizações.

Outro dos efeitos mais importantes da experiência de Hawthorne está ligado à concepção da empresa como sistema social. Vários factores contribuíram para essa conclusão. Uma das razões está enquadrada nos problemas de integração social decorrentes da civilização industrial. Elton Mayo e a sua equipa de investigadores consideram que o Estado e a sociedade em geral demonstravam uma grande incapacidade para resolver a desintegração social e a destruição da moral humana, provenientes da civilização industrial. Não existindo instituições e comunidades intermédias que pudessem suprir de forma eficaz as insuficiências de socialização e de cooperação manifestadas pelo Estado e a sociedade em relação aos indivíduos e às suas famílias, era necessário encontrar uma forma aceitável para o efeito.

Em estreita sintonia com as abordagens etnográficas e antropológicas, os grupos e as empresas, como expressão de cooperação e de socialização dos indivíduos, poderiam e deveriam funcionar como baluartes desse desiderato histórico da civilização industrial. Assim como as corporações e as pequenas comunidades conseguiram cooperar e socializar os seus membros através de acções não lógicas, presididas por laços sentimentais, afectivos e emocionais, as empresas, melhor do que a sociedade e o Estado, poderiam integrar socialmente os indivíduos e moralizar as suas vidas. Esta função crucial das empresas permite analisá-las fundamentalmente como sistemas sociais. Ou seja, como factores de integração, de controlo, de coesão e cooperação social.

O reconhecimento da empresa como sistema social deriva também do facto de o trabalho ser essencialmente de natureza social. Todo e qualquer membro de uma empresa que trabalhe em grupo, pelas funções de interdependência e de complementaridade comportamental que mantêm com os restantes membros, é levado a sentir e a compreender a execução das tarefas do grupo como uma realidade essencialmente social. Os sentimentos, emoções e atitudes são passíveis de se realizar através de relações sociais no processo de trabalho. O trabalho tem uma incidência social tão importante que, se por acaso qualquer trabalhador perde o seu emprego, toda a sua vida profissional, familiar e moral entra em desintegração progressiva. Os laços do trabalhador com o trabalho são eminentemente sociais, porque os seus efeitos atravessam as próprias lógicas do grupo e da empresa onde está inserido. Como indivíduo, passa também a estar desinserido da família e da sociedade. A empresa por todas as razões descritas assume o papel genuíno de um sistema social.

### Hawthorne e a emergência histórica das relações humanas

A Escola das Relações Humanas foi, em grande medida, um produto histórico da experiência de Hawthorne. Se tivermos presente a divulgação que foi dada a essa experiência histórica pela equipa de investigadores liderada por Elton Mayo, depressa chegamos a essa conclusão. No entanto, não podemos restringir a sua origem e posterior desenvolvimento com base nessa experiência histórica.

Os efeitos negativos da civilização industrial manifestaram-se sobretudo nas condições sociais e humanas do operariado. O embotecimento e a alienação provocados pela organização taylorista do trabalho revelavam-se historicamente contraproducentes. Para além de estar mergulhado num tipo de vida moral e cultural laxista, o operariado sentia-se desintegrado e marginalizado socialmente nas empresas e na sociedade. Face à

situação crítica do mundo do trabalho industrial, um conjunto de cientistas sociais ligados à sociologia, psicologia, antropologia, etc., começou a desenvolver um trabalho de investigação exaustivo, com base em estudos empíricos e analíticos. Esta preocupação científica era ainda alargada a preocupações políticas, sociais e culturais. A centralidade da investigação em pequenos grupos e nas relações humanas estava, em grande parte, relacionada com os pressupostos democráticos da sociedade americana.

A volta da experiência de Hawthorne e posteriores experiências em pequenos grupos e pequenas comunidades foi desenvolvido um conjunto de estudos empíricos e de análises centrados nos mesmos postulados que tinham sido desenvolvidos por Elton Mayo e a sua equipa, Elton Mayo, Roethlisberger, Warner, Henderson, Whitehead, Homans, Chapelle e Arensberg, etc., foram, de certa forma, os pioneiros de um conjunto de investigações que estiveram na base da criação da Escola das Relações Humanas. Posteriormente, a Escola das Relações Humanas alargou e aprofundou os seus postulados teóricos e métodos. Entre os vários autores que potenciaram as virtualidades epistemológicas e metodológicas da Escola das Relações Humanas nos anos 40 e 50, destacam-se alguns: Kurt Lewin, Jack French, Alex Bavelas, Leon Festinger, Dorwin Cartwright, Ronald Lippitt, Ralph White, Robert Tannenbaum e Harold Leavitt.

Pela análise já feita, é pacífico fazer uma síntese dos postulados teóricos da Escola das Relações Humanas, com base nos seguintes aspectos: motivações humanas, tipo de liderança e estrutura informal dos grupos.

O factor humano, como vimos, foi um aspecto central desta corrente. Em parte devido a uma reacção contra os pressupostos economicistas do taylorismo. Para a Escola das Relações Humanas, os membros das organizações são motivados essencialmente por um conjunto de necessidades de natureza social e psicológica. Os membros das organizações não podem ser reduzidos ao "homo economicus" de Taylor, que circunscrevia as suas necessidades vitais ao sistema de recompensas salariais da empresa. O ser humano das organizações é, acima de tudo, um "homo sociologicus" e um "homo psicológicus". Inseridos no processo de trabalho, na estrutura informal do grupo ou no sistema social da empresa, em qualquer dessas realidades, aquilo a que os seres humanos aspiram fundamentalmente é a ser reconhecidos socialmente, integrar harmoniosamente com os seus colegas de grupo, participar e decidir sobre os aspectos relacionados com a execução das tarefas e sentir satisfação no local de trabalho.

Para que as relações sociais de tipo informal sejam plenamente viabilizadas no grupo, torna-se imprescindível acentuar a importância funcional de uma liderança de tipo democrático. Os outros tipos de liderança mais representativos, como é o caso das lideranças autocráticas e "laxistas", não permitem uma optimização das relações entre subordinados e supervisores. Estes tipos de liderança subvertem o processo comunicacional entre os membros do grupo e, por outro lado, inviabilizam a identidade social do grupo. Por essa razão, a Escola das Relações Humanas aconselhava as administrações das empresas a seleccionarem e formarem líderes de tipo democrático. Estes sabiam, melhor do que quaisquer outros, decodificar e codificar as linguagens subjacentes às relações sociais e interações de natureza informal. Ao fazê-lo, com a proficiência devida, garantiam o equilíbrio e a estabilidade dos sentimentos, atitudes e emoções dos membros do grupo. Por outro lado, adaptavam-se de forma harmoniosa às normas, regras, atitudes dos grupos. Por esta via, ao mesmo tempo que permitiam a consecução dos objectivos e estratégias do grupo informal, desenvolviam a eficiência organizacional.

Por último, importa referir os aspectos manipuladores e reducionistas subjacentes à experiência de Hawthorne e aos postulados da Escola das Relações Humanas. A tenta-

tiva de integrar os indivíduos nos grupos, com base num comportamento humano sujeito a técnicas e métodos centrados em estímulos-respostas de carácter psicológico e sociológico, descurando todas as contradições e antagonismos que existem a nível das relações sociais e do poder, subjacentes ao funcionamento das organizações, é muito elucidaiva. Por outro lado, tal como as abordagens clássicas, ao omitirem as interações existentes entre as organizações e a sociedade, analisaram as organizações como sistemas fechados. Foi sem dúvida uma incongruência analítica que não lhes permitiu aprofundar certos factores que são relevantes para compreender o funcionamento das organizações.

## Resumo

As origens da Escola das Relações Humanas, na qual predomina o trabalho de investigação realizado por Elton Mayo e a sua equipa, estão directamente relacionadas com a experiência de Hawthorne realizada nos finais dos anos 20 e década de 30 do século xx. Essa experiência resulta da necessidade de estudar empiricamente a deterioração do factor humano nas empresas industriais. A desintegração social e psicológica dos operários nas empresas industriais tinha sido provocada pela crise da civilização industrial.

A experiência de Hawthorne foi possível graças à colaboração existente entre a administração da empresa Western Electric Company e a equipa de investigadores da Universidade de Harvard liderada por Elton Mayo. O estudo empírico do factor humano foi realizado a partir da observação sistemática de grupos operários, em situação experimental, entre 1924 e 1932.

Os principais resultados da experiência de Hawthorne resumem-se aos seguintes postulados:

- As empresas são fundamentalmente um sistema social;
  - As estruturas informais dos grupos são imprescindíveis e insubstituíveis nas organizações, porque funcionam exclusivamente como meios de socialização e de cooperação do factor humano nos grupos e nas organizações;
  - É crucial manter a interdependência entre os subsistemas técnico e humano das empresas, porque só assim elas conseguem obter o máximo de eficiência e de equilíbrio;
  - A observação sistemática e profunda do factor humano é básica para estimular e motivar os indivíduos a participar nas tarefas e obter satisfação no trabalho.
- A Escola das Relações Humanas, embora tenha a sua origem na experiência de Hawthorne, desenvolveu-se posteriormente com base em três princípios básicos:
- O factor humano nas organizações não é produto nem função de uma acção social racional lógica baseada exclusivamente em motivações e interesses de tipo económico. Estes princípios tayloristas ao serem aplicados nas empresas mutilavam e destruíam as virtualidades psicológicas e sociológicas do factor humano. O factor humano é objecto e sujeito de um conjunto significativo de motivações circunscritas a uma função social de participação e satisfação no trabalho;
  - Os seres humanos dinamizam, por vezes, uma acção social "não lógica" nos grupos e nas organizações. É um tipo de acção definida e orientada por um conjunto de sentimentos, emoções e atitudes. Emerge e desenvolve-se através de um conjunto