

## AS EXPERIÊNCIAS DE HAWTHORNE E A SUA INFLUÊNCIA NA ERGONOMIA ORGANIZACIONAL



*Germano de Jesus Barge Rio Tinto (\*)*  
*Cor Art Ref*

A abordagem pelas Tarefas, característica de Taylor, forneceu um contributo racional e científico, ainda que muito redutor, à doutrina da Administração da Empresa. Esse contributo para a citada Teoria relegou o operário dos anos vinte e trinta do século vinte para uma profunda situação de isolamento, proscrito que foi pela máquina e pelo incentivo salarial. Na abordagem dita anatómica, por outro lado, Fayol pretendeu tornar sintética, global e universal uma análise cheia de lacunas, acabando por enunciar como definitiva uma mera prescrição formal onde o operário ficou a saber, quanto muito, que deveria renunciar à supervisão funcional em nome duma competência administrativa de carácter transversal.

A teoria Burocrática não foi muito mais longe, procurando legitimar a sua eficácia com o caos existente nas grandes empresas e a necessidade de por cobro à informalidade existente nas grandes organizações, vindo assim a servir os propósitos das firmas trans-nacionais. Diríamos, *tout court*, que os vários erros ou insuficiências de análise mais não fizeram do que produzir o seu antídoto, elegendo o refúgio da Escola das Relações Humanas como um espaço em que o factor humano, mais tarde designado por “pessoal” e ainda por “recursos humanos”, se viu esvaziado dum desejável papel colaborativo, mediador e interventor no funcionamento da empresa, para se tornar numa função reduzida à fábrica e aos grupos informais, que deixava de fora a direcção, a administração, o planeamento e a gestão, como actividades puramente inexistentes.

---

(\*) Docente da disciplina de Gestão na Academia Militar

As experiências que Elton Mayo (2003) realizou em Hawthorne, distrito de Chicago, na mítica Companhia Western Electric Company, que fabricava relés e outros componentes e equipamentos para empresas telefônicas (1927-1932), tornaram claro que havia algo mais do que a organização formal e a especialização intensa na forma de envolver os operários e operárias no aumento da produtividade industrial. Essas experiências visaram estudar o efeito da iluminação ambiental, da fadiga, dos acidentes de trabalho, e da própria rotatividade do pessoal na produtividade dos trabalhadores. A intenção foi, fundamentalmente, a de procurar isolar a influência dos factores de natureza psicológica na avaliação do desempenho desses mesmos trabalhadores. Podemos sintetizar as principais conclusões (tornadas fundamentos da Teoria das Relações Humanas) nos seguintes pontos:

- Só a dinâmica do grupo permite o crescimento do indivíduo nele inserido;
- A integração dos recursos humanos na empresa é o único caminho para a melhoria dos seus resultados;
- A fragmentação das tarefas e a excessiva especialização não podem conduzir a uma organização eficaz;
- O grupo, entregue a si mesmo, acabará por encontrar as suas próprias regras de funcionamento;
- A emotividade, mesmo se irracional, é um factor preponderante para a construção de verdadeiras relações humanas no trabalho.

Estes pontos, enunciados como conclusões de experiências, foram afirmados de forma apriorística e algo controversa, baseando-se na “capacidade social do trabalhador” como conducente à sua integração no ambiente de trabalho, na “incapacidade de os trabalhadores actuarem isoladamente, mas sim como elementos dum grupo”, na aceitação “da capacidade do grupo informal para criar as próprias normas de funcionamento e definir objectivos e recompensas”, e no entendimento de que “a compreensão, pelo administrador, da importância da interacção social entre os trabalhadores permitia obter ganhos apreciáveis”. Elton Mayo (2003) baseou-se em geral num pressuposto: o da atribuição, ao trabalhador, de especiais capacidades potenciadas pelo grupo onde se encontrava inserido, o que nem sempre foi demonstrado pelas suas experiências. De facto, numa dessas experiências, e afim de quebrar a monotonia dentro do grupo de trabalho e contrariar o princípio da fragmentação das tarefas e da especialização, procurou fazer os operários trocar de posto de trabalho: a conclusão foi positiva para a “moral” desse grupo mas negativa quanto à produção!

Vamos ter em atenção o último ponto das conclusões atrás apresentadas. Sabemos que todo o acto volitivo é constituído por uma componente cognitiva (intelectual), por um elemento afectivo (aquele que empresta densidade e empenhamento à acção em curso), e por uma componente activa (a da efectiva realização do acto).

Na empresa, o factor emotivo tem sido repetidamente esquecido. Muitas vezes o operário, quando recrutado e seleccionado, apenas toma conhecimento duma realidade parcelar da sua empresa, quer no espaço quer no tempo em que a sua actividade se irá desenvolver. O seu contributo para o todo, e a sua integração nesse todo, são frequentemente esquecidos em nome da produtividade do trabalho. Este facto foi abordado por Elton Mayo (2003) nos seus estudos sobre a organização da empresa. A organização, segundo ele, nasce da dinâmica dum grupo, da comunicação e da liderança.

Entretanto, diversas críticas se perfilaram no contexto da análise do contributo desta abordagem para a Teoria da Administração, frequentemente em ligação com os pressupostos de Mayo, atrás enunciados. As principais foram:

- Oposição cerrada à Teoria Clássica (Taylor e Fayol), não procurando uma visão complementar a essas Teorias.
- Perspectiva desadequada das relações industriais, ignorando as tensões e divergências de interesses no seio das organizações;
- Limitação do campo experimental a um número de variáveis muito escasso;
- Demasiada ênfase nos grupos informais, ignorando outras formas organizativas e de relacionamento e dentro da empresa;
- concepção ingénua e romântica do operário e suas atitudes.

Estas críticas têm a sua razão de ser, mas não invalidam a pertinência dos estudos de Elton Mayo, se tivermos em conta o crivo de análise em que nos queremos situar. De facto, não nos importa aqui analisar os conflitos existentes no seio da empresa, ou a parcialidade das conclusões pela omissão de algumas variáveis, mas a afirmação de fundo, que admite que *o trabalhador é inseparável da Organização e deve ser agente e construtor dessa mesma Organização, com particular ênfase para os grupos informais.*

Neste contexto tem particular importância a comunicação. As relações interpessoais assumiram um importante papel na teoria das relações humanas, sobretudo se admitirmos que as equipas de trabalho potenciam a eficácia da comunicação e aumentam a densidade dessa mesma comunicação, a qual se

baseia numa partilha ou intercâmbio de sentimentos e valores. Comunicar é mais do que informar, e a comunicação nasce, por excelência, da própria dinâmica do grupo. A simbiose entre o elemento afectividade e o elemento comunicação pode gerar, através da chamada organização informal, uma melhoria dos resultados esperados.

Devemos ainda ter em conta que as *necessidades básicas*, prioritárias para Elton Mayo (2003), incluem as necessidades fisiológicas, as necessidades psicológicas e as necessidades de auto-realização. Estas últimas estão em directa relação com a interpessoalidade dos grupos ou equipas de trabalho, não entrando em oposição com as necessidades de tipo salarial (devemos ainda considerar o facto de que, na época em que foi formulada a teoria de Mayo, as possibilidades de consumo eram restritas, por razões que atingiam quer a oferta quer a procura de bens e serviços).

Não é por acaso que, com uma distância de cerca de cinco décadas, a Ergonomia parece ter retomado, ainda que em parte, alguns elementos importantes da Escola das Relações Humanas. Apesar de as perspectivas de Elton Mayo e da ciência ergonómica divergirem de forma acentuada (a primeira olha o trabalhador, não como produtor dependente, mas como ente privilegiado, no contexto da psicologia e sociologia industriais, enquanto que a segunda integra o mesmo trabalhador na efectiva relação de trabalho, ligando as condições da sua realização à produtividade Villena Castillo (2005), a qual interessa igualmente ao empresário), há aspectos em que estão intimamente relacionados. De facto, a *ergonomia física* lida com as respostas do corpo humano à carga física e psicológica, a *ergonomia cognitiva* (ou engenharia psicológica) tem em vista os processos mentais e sua influência na interacção entre os seres humanos, e a *ergonomia organizacional* (ou macroergonomia) avalia a influência da estrutura organizacional, das políticas e dos processos produtivos, no seio da empresa, sobre os seus agentes.

Analisando o conteúdo destas categorias teóricas e os contributos das diversas abordagens, facilmente podemos concluir que a ergonomia física parte dos mesmos pressupostos das experiências de Hawthorne, apesar destas apenas medirem a influência dos factores físicos como percurso para o isolamento dos aspectos psicológicos.

Por outro lado, a ergonomia cognitiva manifesta uma íntima relação com a generalidade das conclusões de Elton Mayo, onde os aspectos psicológicos são determinantes para o estudo do comportamento dos trabalhadores e para a criação das estruturas informais.

Mas é essencialmente no seio do último entendimento da ergonomia (macroergonomia ou ergonomia organizacional) que se estabelece uma avaliação da influência da organização e dos seus métodos sobre os trabalhadores e a sua produtividade Villena Castillo (2005).

Podemos admitir, portanto, que a perspectiva de Elton Mayo é unilateral, colocando o trabalhador no centro da sua análise e ignorando os restantes interesses e agentes dentro da organização, ao passo que a ergonomia prossegue uma abordagem integral, tendo uma visão anatómica ou mesmo sistémica da realidade empresarial.

Esta constatação não invalida, portanto, a existência duma forte coincidência, no campo do dever ser da organização da empresa, entre as duas abordagens. A Escola das Relações Humanas realizou, assim, uma grande rutura com o seu passado clássico (Taylor, Fayol, Weber), e uma efectiva aproximação a uma visão moderna, em que o Homem se tornou inseparável do factor organização.

## BIBLIOGRAFIA

- CASTILLO, Villena (2005). *Ergonomia: Conceito e Métodos*, Dinalivro.
- MAYO, Elton (2003). *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Taylor & Francis, New York.