Nome: Gustavo Henrique Ferreira Alves Nº USP: 15674466

**Experimento de Hawthorne**

**Contexto Histórico**

O Experimento de Hawthorne, conduzido entre 1924 e 1932 na fábrica da Western Electric Company em Chicago, marcou uma virada na administração ao desafiar a visão mecanicista da Teoria Clássica, que priorizava eficiência e estrutura organizacional (CHIAVENATO, 1979). Coordenado por Elton Mayo, médico e psicólogo australiano, o estudo surgiu em um período de industrialização intensa, onde a rotatividade de funcionários e a insatisfação laboral eram problemas comuns (MAYO, 1933).

Inicialmente, o objetivo era analisar a relação entre condições físicas de trabalho (como iluminação) e produtividade, financiado pelo Conselho Nacional de Pesquisas dos EUA. Mayo já havia realizado pesquisas anteriores em indústrias têxteis, identificando que intervenções humanizadas (intervalos, autonomia) reduziam a rotatividade e aumentavam a eficiência (MAYO, 1933). Isso preparou o terreno para Hawthorne, que se tornou um marco na Teoria das Relações Humanas, enfatizando fatores psicológicos e sociais no trabalho (ROETHLISBERGER; DICKSON, 1939).

**Descrição do Experimento**

O estudo foi dividido em quatro fases principais, cada uma revelando insights sobre o comportamento humano no ambiente laboral:

**1ª Fase: Estudos de Iluminação (1924-1927)**

Dois grupos de operárias foram observados: um com iluminação variável e outro com intensidade constante. Surpreendentemente, ambos os grupos aumentaram a produtividade, mesmo quando a luz foi reduzida. Os pesquisadores concluíram que o fator psicológico (como a percepção de serem observadas) era mais relevante que as condições físicas (ROETHLISBERGER; DICKSON, 1939). Isso ficou conhecido como "Efeito Hawthorne" — a mudança no comportamento devido à atenção recebida (CHIAVENATO, 1979).

**2ª Fase: Sala de Montagem de Relés (1927-1929)**

Um grupo experimental de seis mulheres foi isolado para testar mudanças como intervalos, lanches e redução da jornada. A produção aumentou mesmo quando benefícios foram retirados, indicando que a motivação vinha do ambiente social: supervisão branda, liberdade para conversar e formação de laços de amizade (MAYO, 1933). O pagamento por produtividade grupal também incentivou a cooperação (ROETHLISBERGER; DICKSON, 1939).

**3ª Fase: Programa de Entrevistas (1928-1930)**

Mais de 21 mil funcionários foram entrevistados para entender suas insatisfações. Descobriu-se que os trabalhadores criavam organizações informais para se protegerem da administração, com normas próprias de comportamento (MAYO, 1933). A liberdade de expressão e a percepção de serem ouvidos melhoraram a moral (EDUCAÇÃO NA MÃO, 2019).

**4ª Fase: Sala de Montagem de Terminais (1931-1932)**

Analisou-se a relação entre organização informal e formal. Os operários limitavam voluntariamente a produção para evitar pressões, usando punições simbólicas contra quem excedia metas. Isso revelou a solidariedade grupal e a resistência a mudanças impostas (ROETHLISBERGER; DICKSON, 1939).

**Conclusões do Experimento**

As descobertas do Experimento de Hawthorne não apenas desafiaram paradigmas da administração da época, mas redefiniram como as organizações entendem a dinâmica humana no trabalho. Abaixo, uma exploração aprofundada de cada conclusão:

**1. Importância das Relações Humanas**

A principal revelação foi que fatores sociais e emocionais são tão cruciais quanto os técnicos para a produtividade. Mayo (1933) demonstrou que, mesmo em condições físicas adversas, a percepção de valorização pelos colegas e supervisores motivava os trabalhadores. Por exemplo, nas fases de montagem de relés, as operárias relataram sentir-se "especiais" por participar do estudo, o que aumentou sua cooperação. Isso contradizia a visão taylorista, que reduzia o trabalhador a uma "peça" substituível.

Além disso, a formação de grupos informais (como os observados na sala de terminais) mostrou que os funcionários buscam identidade coletiva. Esses grupos criavam regras não escritas, como limitar a produção para evitar pressões gerenciais, evidenciando que a lealdade ao grupo podia superar incentivos individuais (ROETHLISBERGER; DICKSON, 1939). Essa dinâmica é hoje aplicada em programas de team building e gestão participativa.

**2. Efeito Hawthorne**

O fenômeno que leva o nome do experimento tornou-se um conceito fundamental na psicologia organizacional. Chiavenato (1979) explica que a atenção recebida pelos participantes (como entrevistas frequentes e observação direta) os fez acreditar que eram importantes para a empresa, alterando seu comportamento. Isso não se limitou ao ambiente industrial: estudos posteriores em escolas e hospitais confirmaram que a percepção de ser observado influencia desempenho, mesmo sem mudanças concretas.

Contudo, críticos argumentam que o efeito Hawthorne pode ser superestimado. Em 1955, o pesquisador Henry Landsberger revisou os dados e sugeriu que a melhoria na produtividade também estava ligada a fatores como participação nas decisões (ex.: as operárias podiam opinar sobre intervalos). Isso ampliou a interpretação do fenômeno, que hoje é visto como uma combinação de atenção e empoderamento.

**3. Organização Informal**

A descoberta de que os trabalhadores desenvolvem estruturas paralelas à hierarquia formal foi revolucionária. Na fase de montagem de terminais, os operários usavam apelidos e brincadeiras para punir quem produzia além da meta grupal, criando um código de conduta não oficial (ROETHLISBERGER; DICKSON, 1939). Essas normas serviam para:

* Proteger o grupo de mudanças abruptas (ex.: aumento de metas);
* Preservar a coesão, mesmo que isso significasse reduzir a eficiência.

Isso levou empresas a adotarem canais de diálogo com líderes informais (como representantes de equipe) para alinhar interesses. Na era digital, essa lógica se reflete em comunidades online de colaboradores, onde discussões informais influenciam a cultura corporativa.

**4. Crítica à Especialização**

A ênfase em tarefas repetitivas, defendida por Taylor e Ford, mostrou-se contraproducente em Hawthorne. Trabalhadores relatavam cansaço mental e tédio, levando-os a trocar funções entre si para "quebrar a rotina" (EDUCAÇÃO NA MÃO, 2019). Essa crítica pavimentou o caminho para:

* Job rotation (rodízio de funções);
* Enriquecimento de cargos (adicionar variedade às tarefas);
* Modelos de autogestão, como os adotados pela Toyota nos anos 1980.

**5. Papel da Liderança**

A pesquisa revelou que supervisores autoritários geravam medo e desconfiança, enquanto líderes que ouviam e orientavam aumentavam a motivação. Por exemplo, nas entrevistas, os funcionários expressavam insatisfações que, quando resolvidas, melhoravam o clima organizacional (APD, [s.d.]). Isso antecipou teorias modernas como:

* Liderança servidora (Greenleaf, 1970);
* Gestão por confiança (Covey, 2006).

**Impacto e Legado**

O Experimento de Hawthorne não foi apenas um estudo isolado, mas um divisor de águas que influenciou disciplinas como psicologia, sociologia e gestão de pessoas. Abaixo, seus desdobramentos mais significativos:

**1. Nascimento da Teoria das Relações Humanas**

Mayo e seus colaboradores provaram que a produtividade não é apenas técnica, mas social. Isso levou ao declínio do taylorismo e à ascensão de abordagens que valorizam:

* Comunicação horizontal (em vez de hierarquias rígidas);
* Feedback contínuo (como pesquisas de clima organizacional);
* Qualidade de vida no trabalho (ex.: programas de saúde mental).

**2. Influência em Teorias Posteriores**

Hierarquia de Necessidades de Maslow (1943): A ênfase de Hawthorne em pertencimento e reconhecimento prefigurou a pirâmide de Maslow, onde necessidades sociais são fundamentais.

Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959): Herzberg diferenciou "fatores higiênicos" (salário, condições físicas) e "motivadores" (reconhecimento, autonomia), reforçando as conclusões de Hawthorne.

Teoria X e Y de McGregor (1960): A Teoria Y, que assume que trabalhadores são automotivados, ecoa a ideia de que o ambiente social é crucial.

**3. Aplicações Práticas nas Empresas**

Programas de Participação: Como círculos de qualidade (popularizados no Japão pós-guerra), onde funcionários sugerem melhorias.

Endomarketing: Estratégias para fortalecer o vínculo emocional do colaborador com a empresa, inspiradas no "efeito Hawthorne" (VAZZOLER, [s.d.]).

Home Office e Flexibilidade: A noção de que confiar nos trabalhadores (mesmo à distância) aumenta a produtividade tem raízes nas descobertas de Mayo.

**4. Críticas e Revisões**

Apesar de seu legado, o experimento recebeu críticas:

* Viés de Gênero: Todas as fases usaram mulheres, mas as conclusões foram generalizadas para todos os trabalhadores.
* Contexto Histórico Limitado: A Grande Depressão (1929) pode ter influenciado os resultados, já que os funcionários temiam demissões.
* Falta de Rigor Método: Alguns acadêmicos questionam se as variáveis foram controladas adequadamente.

**5. Relevância no Século XXI**

Em ambientes de trabalho remoto, os princípios de Hawthorne permanecem atuais:

* Employee Experience: Empresas como Google e Microsoft investem em espaços colaborativos e feedback em tempo real, refletindo a importância do ambiente social.
* Burnout e Saúde Mental: A ligação entre monotonia e desmotivação (criticada por Hawthorne) é hoje combatida com políticas de well-being.

**Referências Consultadas**

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. São Paulo: McGraw Hill, 1979.

MAYO, Elton. The Human Problems of an Industrial Civilization. Nova York: Macmillan, 1933.

ROETHLISBERGER, F. J.; DICKSON, W. J. Management and the Worker. Cambridge: Harvard University Press, 1939.

EDUCAÇÃO NA MÃO. Experiência de Hawthorne – O que é? As quatro fases e os resultados. 2019. Disponível em: https://www.educacaonamao.com.br/experiencia-de-hawthorneo-que-e/. Acesso em: 28/03/2025.

APD PORTUGAL. Experiência de Hawthorne: a importância de ser reconhecido no trabalho. Disponível em: https://www.apd.pt/experiencia-de-hawthorne-ser-reconhecido-no-trabalho/#:~:text=Experi%C3%AAncia%20de%20Hawthorne%3A%20a%20import%C3%A2ncia%20de%20ser%20reconhecido%20no%20trabalho,-Postado%20em%2006&text=A%20experi%C3%AAncia%20de%20Hawthorne%20chamou,dominava%20o%20mundo%20dos%20neg%C3%B3cios. Acesso em: 28/03/2025.

VAZZOLER, Eric. O Efeito Hawthorne e a Qualidade de Vida no Trabalho. Endomarketing.tv. Disponível em: https://endomarketing.tv/qualidade-de-vida-no-trabalho/. Acesso em: 28/03/2025.