

1 Introdução

O Experimento de Hawthorne foi um estudo prático que relaciona a produtividade e diversas condições de trabalho, realizado entre 1924 e 1932 [1]. A pesquisa foi encomendada por uma fábrica da *Western Electric Company*, uma empresa que montava componentes de telefones, localizada no bairro de Hawthorne, em Chicago-IL, e, inicialmente, ela buscava correlacionar a influência da iluminação do ambiente com a produtividade das mulheres que trabalhavam na empresa [2].

A empresa contratou uma equipe liderada pelo psicólogo e sociólogo Elton Mayo, à época professor na Harvard Business School, e que já tinha experiência trabalhando com pesquisa em ambientes industriais e com resultados muito positivos, numa empresta têxtil que queria reduzir a rotatividade de pessoal. Mayo introduziu um intervalo de descanso, delegou aos operários a decisão sobre horários de produção e contratou uma enfermeira. Em pouco tempo, emergiu um espírito de grupo, a produção aumentou e a rotatividade do pessoal diminuiu [1].

O resultado da influência da iluminação a *Western Electric Company* foi inconclusivo, porém, Mayo interpretou que poderiam ter mais informações a serem descobertas sobre fadiga e monotonia em ambientes industriais, que eram temas contemporâneos importantes de discussão. Com isso, o estudo cresceu e teve diversas fases de experimentos diferentes realizados.

O experimento é amplamente estudado até hoje e é responsável por criar a Teoria das Relações Humanas, uma nova escola de estudos de administração, a Escola Humanística de Administração, movimento que se opôs à teoria vigente à época, a Teoria Clássica da Administração.

2 Fases do experimento

De acordo com Chiavenato [1], o experimento pode ser dividido em quatro fases distintas, a primeira sobre a iluminação, a segunda de montagem de relés (o componente telefônico que a indústria que comprou a pesquisa produzia), a terceira foi o programa de entrevistas e a quarta, e última, a de análise da organização informal das trabalhadoras. Após as quatro fases o programa foi encerrado por falta de verba.

As fases são descritas em detalhe a seguir:

1. **Fase de Iluminação:** a primeira fase pretendia estudar como a intensidade da iluminação interferia na produtividade do grupo de operárias. Foram criados dois grupos de trabalho para desempenhar as mesmas funções com uma variável diferente: um grupo de observação trabalhava sob intensidade de luz variável, enquanto o grupo de controle tinha intensidade constante. Não foi vista uma correlação direta entre os fatores de construção de relés e a iluminação do ambiente, mas foi observada uma tendência difícil de ser isolada, nas palavras de Chiavenato, "os operários reagem à experiência de acordo com suas suposições pessoais, ou seja, eles se julgavam na obrigação de produzir mais quando a intensidade de iluminação aumentava e o contrário quando diminuía". Foi reconhecido, então, que havia, sim um fator psicológico que tinha uma influência negativa nas trabalhadoras.
2. **Fase da Montagem de Relés:** a segunda fase consistiu em separar dois grupos em que o grupo controle trabalharia sob condições constantes (o grupo controle), que consistia em 5 mulheres montando os relés, uma que fornecia as peças, um supervisor e um observador, responsável por observar o trabalho e assegurar o espírito de cooperação entre as mulheres. O grupo experimental, que sofreria mudanças nas condições de trabalho foi dividida em 12 períodos, de acordo com Chiavenato, que são os seguintes:
 - (a) Esse período durou 2 semanas. Foi estabelecida a capacidade produtiva em condições normais de trabalho (2.400 unidades semanais por força) que passou a ser comparada com a dos demais períodos.
 - (b) Esse período durou 5 semanas. O grupo experimental foi isolado na sala de provas, mantendo-se as condições e o horário de trabalho normais e medindo-se o ritmo de produção. Serviu para verificar o efeito da mudança de local de trabalho.

- (c) Nesse período, modificou-se o sistema de pagamento. No grupo de controle havia o pagamento por tarefas em grupo. Os grupos eram numerosos – compostos por mais de cem mulheres; as variações de produção de cada uma eram diluídas na produção e não se refletiam no salário individual. Separou-se o pagamento do grupo experimental e, como ele era pequeno, os esforços individuais repercutiam diretamente no salário. Esse período durou 8 semanas. Verificou-se aumento de produção.
 - (d) Esse período marca o início da introdução de mudanças no trabalho: um intervalo de 5 minutos de descanso no período da manhã e outro igual no período da tarde. Verificou-se novo aumento de produção.
 - (e) Nesse período, os intervalos de descanso foram aumentados para 10 minutos cada, verificando-se novo aumento de produção.
 - (f) Nesse período, introduziu-se três intervalos de 5 minutos na manhã e três à tarde. A produção não aumentou, havendo queixas quanto à quebra do ritmo de trabalho.
 - (g) Nesse período, voltou-se a dois intervalos de 10 minutos, em cada período, servindo-se um lanche leve. A produção aumentou novamente.
 - (h) Nesse período, foram mantidas as mesmas condições do período anterior, e o grupo experimental passou a trabalhar até às 16h30, e não até às 17 horas, como o grupo de controle. Houve acentuado aumento da produção.
 - (i) Nesse período, o grupo experimental passou a trabalhar até às 16 horas. A produção permaneceu estacionária.
 - (j) Nesse período, o grupo experimental voltou a trabalhar até às 17 horas, como no 7º período. A produção aumentou bastante.
 - (k) Nesse período, estabeleceu-se a semana de 5 dias, com sábado livre. A produção diária do grupo experimental continuou a subir.
 - (l) Nesse período, voltou-se às mesmas condições do 3º período, tirando-se todos os benefícios dados, com o assentimento das operárias. Esse período, último e decisivo, durou 12 semanas. Inesperadamente, a produção atingiu um índice jamais alcançado anteriormente (3 mil unidades semanais por operária).
3. **Fase das Entrevistas:** essa fase consistiu em ouvir as operárias sobre suas opiniões sobre o trabalho e o tratamento que recebiam. O programa foi um sucesso e tentaram aplicar para toda a empresa, todos seus empregados seriam entrevistados anualmente, adotando-se uma técnica em que o entrevistador não interferia durante as falas dos empregados nem tentava impor um roteiro de entrevista, o empregado tinha a liberdade de falar sobre o que achava importante. Essa fase revelou um laço de lealdade entre as operárias, que os pesquisadores chamaram de Organização Informal, afim de se protegerem contra o que consideravam um ataque da administração. Para estudar esse fenômeno criaram a quarta fase do experimento.
4. **Fase da Análise da Organização Informal:** essa fase consistiu numa mistura da segunda e da terceira fase do experimento. Um grupo de operárias iria trabalhar numa sala separada mas com condições idênticas às do departamento, com um observador dentro da sala e um entrevistador do lado de fora. O sistema de pagamento, de acordo com Chiavenato, era o seguinte:

”O sistema de pagamento era baseado na produção do grupo, havendo um salário-hora com base em fatores e um salário mínimo horário, para o caso de interrupções na produção. Os salários só podiam ser maiores se a produção total aumentasse.”

Foram percebidas diversas artimanhas na parte dos operários, como diminuir o ritmo de produção após alcançar o que era consideravam a sua produção normal diária, consideravam um ”delator” quem prejudicava uma companheira e até punições simbólicas para quem produzia mais rápido e não buscava ”estabilizar” sua produção, além de desenvolverem uma ”uniformidade de sentimentos” e ”solidariedade grupal”.

3 Conclusão

O estudo entregou diversas evidências contrapunham a Teoria Clássica, que era a teoria mais aceita e vigente na época, entregando os princípios básicos da Teoria das Relações Humanas. As conclusões do trabalho, de acordo com Chiavenato [1], são as seguintes:

- **O nível de produção é resultante da integração social:** o nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do empregado (como afirmava a Teoria Clássica), mas por normas sociais e expectativas grupais. É a capacidade social da trabalhadora que determina o seu nível de competência e eficiência, e não sua capacidade de executar movimentos eficientes dentro do tempo estabelecido. Quanto maior a integração social no grupo de trabalho, tanto maior a disposição de produzir. Se a empregada apresentar excelentes condições físicas e fisiológicas para o trabalho e não estiver socialmente integrada, sua eficiência sofrerá a influência de seu desajuste social.
- **Comportamento social dos empregados:** o comportamento do indivíduo se apoia totalmente no grupo. As trabalhadoras não agem ou reagem isoladamente como indivíduos, mas como membras de grupos. A qualquer desvio das normas grupais, a trabalhadora sofre punições sociais ou morais das colegas, no intuito de se ajustar aos padrões do grupo. Enquanto os padrões do grupo permanecerem imutáveis, o indivíduo resistirá às mudanças para não se afastar delas.
- **Recompensas e sanções sociais:** o comportamento das trabalhadoras está condicionado a normas e padrões sociais. As operárias que produziram acima ou abaixo da norma socialmente determinada perderam o respeito e a consideração das colegas. As operárias preferiram produzir menos – e ganhar menos – a pôr em risco suas relações amistosas com as colegas. Cada grupo social desenvolve crenças e expectativas em relação à administração. Essas crenças e expectativas – sejam reais ou imaginárias – influem nas atitudes e nas normas e padrões de comportamento que o grupo define como aceitáveis. As pessoas são avaliadas pelo grupo em relação a essas normas e padrões de comportamento: são bons colegas se seu comportamento se ajusta a suas normas e padrões de comportamento ou são péssimos colegas se o comportamento se afasta delas.
- **Grupos informais:** enquanto os clássicos se preocupavam com aspectos formais da organização (como autoridade, responsabilidade, especialização, estudos de tempos e movimentos, princípios gerais de administração, departamentalização, etc.), os autores humanistas se concentravam nos aspectos informais da organização (como grupos informais, comportamento social dos empregados, crenças, atitude e expectativa, motivação, etc.). A empresa passou a ser visualizada como uma organização social composta de grupos sociais informais, cuja estrutura nem sempre coincide com a organização formal da empresa. Os grupos informais constituem a organização humana da empresa, muitas vezes em contraposição à organização formal estabelecida pela direção. Os grupos informais definem suas regras de comportamento, formas de recompensas ou sanções sociais, objetivos, escala de valores sociais, crenças e expectativas que cada participante vai assimilando e integrando em suas atitudes e comportamento.
- **Relações humanas:** no local de trabalho, as pessoas participam de grupos sociais dentro da organização e mantêm-se em uma constante interação social. Para explicar o comportamento humano nas organizações, a Teoria das Relações Humanas passou a estudar essa interação social. As relações humanas são as ações e as atitudes desenvolvidas com os contatos entre pessoas e grupos. Cada pessoa tem uma personalidade própria e diferenciada que influi no comportamento e nas atitudes das outras com quem mantém contatos e viceversa. As pessoas procuram ajustar-se às demais pessoas e grupos: querem ser compreendidas, aceitas e participar, no intuito de atender a seus interesses e aspirações. O comportamento humano é influenciado pelas atitudes e normas informais existentes nos grupos dos quais participa. É dentro da organização que surgem as oportunidades de relações humanas, graças ao grande número de grupos e interações resultantes. A compreensão das relações humanas permite ao administrador melhores resultados de seus subordinados e a criação de uma atmosfera na qual cada pessoa é encorajada a exprimir-se de forma livre e sadia.
- **Importância do conteúdo do cargo:** a especialização não é a maneira mais eficiente de divisão do trabalho. Embora não tenham se preocupado com esse aspecto, Mayo e seus colaboradores verificaram que a especialização proposta pela Teoria Clássica não cria a organização mais eficiente. Observaram que os operários trocavam de posição para variar e evitar a monotonia, contrariando a política da empresa. Essas trocas provocavam efeitos negativos na produção, mas elevavam a moral do grupo. O conteúdo e a natureza do trabalho têm influência sobre a moral da trabalhadora. Trabalhos simples e repetitivos tornam-se monótonos e maçantes, afetando negativamente a atitude do trabalhador e reduzindo a sua satisfação e eficiência. De certa forma, a perda de eficiência de produção já aconteceria, mas quando ocorre a troca de funções ela vem com alívio da monotonia e aumento da moral do grupo.
- **Ênfase nos aspectos emocionais:** os elementos emocionais não planejados e irracionais do comportamento humano merecem atenção especial da Teoria das Relações Humanas. Daí a denominação de sociólogos da organização aos autores humanistas.

Referências

- [1] Idalberto Chiavenato. *Introdução à teoria geral da administração*. Elsevier Brasil, 2003.
- [2] Elton Mayo. *The human problems of an industrial civilization*. Routledge, 2004.