

Experiência de Hawthorne

A **experiência de Hawthorne** foi realizada em 1927, pelo Conselho Nacional de Pesquisas dos Estados Unidos (National Research Council), em uma fábrica da *Western Electric Company*, situada em Chicago, no bairro de Hawthorne e sua finalidade era determinar a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários medida através da produção. A experiência foi coordenada por Elton Mayo, e estendeu-se à fadiga, acidentes no trabalho, rotatividade do pessoal (*turnover*) e ao efeito das condições de trabalho sobre a produtividade do pessoal.^[1]

Objetivo

A direção da fábrica de Western Electric, situada no bairro Hawthorne da cidade de Chicago, Condado de Cook, estado de Illinois, contratou uma equipe de Harvard (Elton Mayo- médico especializado em psicopatologia e Fritz Roethlisberger) para conduzir experimentos relacionando produtividade e condições físicas de trabalho. Nessa fábrica havia um grande departamento onde moças montavam relés de telefone. A tese era que aumentando a luminosidade, a produtividade também aumentaria. A Western Electric fabrica equipamentos e componentes telefônicos. Na época, valorizava o bem-estar dos operários, mantendo salários satisfatórios e boas condições de trabalho. A empresa não estava interessada em aumentar a produção, mas em conhecer melhor seus empregados.

1ª Fase - Os Estudos da Iluminação

Para analisar o efeito da iluminação sobre o rendimento dos operários, foram escolhidos dois grupos que faziam o mesmo trabalho e em condições idênticas: um grupo de observação trabalhava sobre intensidade de luz variável, enquanto o grupo de controle tinha intensidade constante. Os operários se julgavam na obrigação de produzir mais quando a intensidade de iluminação aumentava e, o contrário, quando diminuía. Comprovou-se a preponderância do fator psicológico sobre o fator fisiológico: a eficiência dos operários é afetada por condições psicológicas. Reconhecendo o fator psicológico apenas quanto a sua influência negativa, os pesquisadores pretenderam eliminá-lo da experiência, por considerá-lo inoportuno. A conclusão (que ficou conhecida como experiência de Hawthorne) é que a produtividade sobe quando há a percepção dos trabalhadores que a direção da empresa dá atenção a eles.

2ª Fase - Sala de montagem de relés

Começou em 1927. Foi criado um grupo de observação: cinco moças montavam os relés, enquanto uma sexta fornecia as peças para abastecer o trabalho. A sala de provas era separada do departamento (onde estava o grupo de controle) por uma divisória de madeira. O equipamento de trabalho era idêntico ao utilizado no departamento, apenas incluindo um plano inclinado com um contador de peças que marcava a produção em uma fita perfurada. A produção foi o índice de comparação entre o grupo experimental (sujeito a mudanças nas condições de trabalho) e o grupo controle (trabalho em condições constantes). O grupo experimental tinha um supervisor, como no grupo de controle, além de um observador que permanecia na sala. Elas foram convidadas para participar na pesquisa e esclarecidas quanto aos seus objetivos: determinar o efeito de certas mudanças nas condições de trabalho (período de descanso, lanches, redução no horário de trabalho etc.). Eram informadas dos resultados e as modificações eram antes submetidas a sua aprovação. A pesquisa foi dividida em 12 períodos.^[2]

- 1º período: Durou duas semanas. Foi estabelecida a capacidade produtiva em condições normais de trabalho (2.400 unidades semanais por moça) que passou a ser comparada com os demais períodos.
- 2º período: Durou cinco 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.

- 3º período: Modificou-se o sistema de pagamento. No grupo de controle havia o pagamento por tarefas em grupo. Os grupos eram numerosos (mais de cem moças), as variações de produção de cada moça eram diluídas na produção e não 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 oito semanas. Verificou-se aumento de produção.
- 4º período: Início da introdução de mudanças no trabalho: um intervalo de cinco minutos de descanso no período da manhã e outro igual no período da tarde. Verificou-se novo aumento na produção.
- 5º período: Os intervalos de descanso foram aumentados para dez minutos cada, verificando-se novo aumento de produção.
- 6º período: Introduziram-se três intervalos de cinco minutos na manhã e três à tarde. A produção não aumentou e houve quebra no ritmo de trabalho.
- 7º período: Voltou-se a dois intervalos de dez minutos, em cada período, servindo-se um lanche leve. A produção aumentou novamente.
- 8º período: O grupo experimental passou a trabalhar até às 16h30min e não até às 17 horas, como o grupo de controle. Houve acentuado aumento na produção.
- 9º período: O grupo passou a trabalhar até às 16 horas. A produção permaneceu estacionária.
- 10º período: O grupo experimental voltou a trabalhar até às 17 horas. A produção aumentou bastante.
- 11º período: Estabeleceu-se a semana de cinco dias, com sábado livre. A produção diária do grupo experimental continuou a subir.
- 12º período: Voltou-se às mesmas condições do 3º período, tirando-se todos os benefícios dados, com a aceitação das moças. Esse período durou 12 semanas. Inesperadamente a produção atingiu um índice jamais alcançado anteriormente (3.000 unidades semanais por moça).

Conclusão dessa fase

- As moças gostavam de trabalhar na sala de provas porque era divertido e a supervisão branda (ao contrário da supervisão de controle rígido na sala de montagem) permitia trabalhar com liberdade e menor ansiedade;
- Havia um ambiente amistoso e sem pressões, na qual a conversa era permitida, o que aumentava a satisfação no trabalho;
- Não havia temor ao supervisor, pois este funcionava como orientador;
- Houve um desenvolvimento social do grupo experimental. As moças faziam amizades entre si e tornaram-se uma equipe;
- O grupo desenvolveu objetivos comuns, como o de aumentar o ritmo de produção, embora fosse solicitado trabalhar normalmente.

[3]

3ª Fase - O programa de entrevistas

Os pesquisadores, fixados no estudo das relações humanas no trabalho, verificaram que, no grupo de controle, as moças consideravam humilhante a supervisão vigilante e constrangedora. Assim, em 1928 iniciou-se o Programa de Entrevistas (Interviewing Program) com os empregados para conhecer suas atitudes e sentimentos, ouvir suas opiniões quanto ao trabalho e tratamento que recebiam, bem como ouvir sugestões a respeito do treinamento dos supervisores. O programa obteve sucesso. Foi, então, criada a Divisão de Pesquisas Industriais para ampliar o Programa de Entrevistas. Entre 1928 e 1930 foram entrevistados cerca de 21.126 empregados. Em 1931 adotou-se a técnica da entrevista não diretiva, onde o operário pode falar livremente, sem que o entrevistador desvie o assunto ou tente impor um roteiro prévio. O Programa de Entrevista revelou a existência da Organização Informal dos Operários

a fim de se protegerem das ameaças da Administração. Nela, os operários se mantêm unidos através de laços de lealdade.

4ª Fase - Sala de montagem de terminais

Para analisar a relação entre a Organização Informal dos Operários e a Organização Formal da Fábrica, foi escolhido um grupo experimental para trabalhar em uma sala especial com condições de trabalho idênticas às do departamento. Um observador ficava dentro da sala e um entrevistador fora entrevistando o grupo. O sistema de pagamento era baseado na produção do grupo. O salário só poderia ser maior se a produção total aumentasse. O observador pôde notar que os operários dentro da sala usavam uma porção de artimanhas – logo que os operários montavam o que julgavam ser a sua produção normal, reduziavam seu ritmo de trabalho. Os operários passaram a apresentar certa uniformidade de sentimentos e solidariedade grupal. O grupo desenvolveu métodos para assegurar suas atitudes, considerando delator o membro que prejudicasse algum companheiro e pressionando os mais rápidos para estabilizarem sua produção por meio de punições simbólicas.

Conclusões da Experiência de Hawthorne

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 do trabalhador 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 do grupo, maior a disposição para trabalhar^[4].

Comportamento Social dos Empregados

Os trabalhadores não agem ou reagem isoladamente como indivíduos, mas como membros de grupos. Portanto, a administração não pode tratar os empregados um a um, mas sim como membros de grupos e sujeitos às influências sociais desses grupos. A Teoria das Relações Humanas contrapõe o comportamento social do empregado ao comportamento do tipo máquina, proposto pela Teoria Clássica.

Recompensas e Sanções Sociais

Os precursores da Administração Científica, baseados no conceito de *homo economicus*, pelo qual o homem é motivado e incentivado por estímulos salariais, elaboravam planos de incentivo salarial, para elevar a eficiência e baixar os custos operacionais. Para a Teoria das Relações Humanas, a motivação econômica é secundária na determinação do rendimento do trabalhador. Para ela, as pessoas são motivadas pela necessidade de reconhecimento, de aprovação social e participação nas atividades dos grupos sociais nos quais convivem. Daí o conceito de homem social.^[5]

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. Esses 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

As relações humanas são as ações e atitudes desenvolvidas a partir dos contatos entre pessoas e grupos. Cada pessoa possui uma personalidade própria e diferenciada que influi no comportamento e atitudes das outras com quem mantém contato. 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 de trabalho. Trabalhos simples e repetitivos tornam-se monótonos e maçantes afetando negativamente a atitude do trabalhador e reduzindo a sua satisfação e eficiência.

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.

Críticas ao Experimento

Recentemente a Experiência de Hawthorne tem sido revista e criticada no seu aspecto metodológico. Em 1998 um artigo^[6] do New York Times apontou que somente cinco funcionárias participaram da experiência e duas foram substituídas. Além disto, dois economistas da Universidade de Chicago, Steven Levitt e John List, refizeram uma análise usando econometria^[7] e não encontraram ligação entre a produtividade e a luminosidade.

[1] *Mayo, Elton. *The human problems of an industrial civilization*. New York: The Macmillan Company, 1933.

[2] *Chiavenato, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

[3] *Escola das Relações Humanas Núcleo de Estudos e Tecnologias em Gestão Pública (<http://nutep.adm.ufrgs.br/adp/RH.html/>) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

[4] *Roethlisberger, F.J. & W.J. Dickson. *Management and the worker*. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1939.

[5] * The Economist. Questioning the Hawthorne effect (http://www.economist.com/finance/displaystory.cfm?story_id=13788427). Visitado em 19-4-2010

[6] * Artigo do New York Times sobre os estudos de Hawthorne (<http://www.nytimes.com/library/review/120698science-myths-review.html/>)

[7] *Análise feita com econometria por Steven Levitt e John List (http://www.economist.com/finance/displaystory.cfm?story_id=13788427/)

- Kolata, Gina. Scientific Myths That Are Too Good to Die (<http://www.nytimes.com/library/review/120698science-myths-review.html>). New York Times, 6 de dezembro de 1998.
- Faculdade de Ciências Sociais e Humanas (http://74.125.113.132/search?q=cache:4jU5NwhRvR0J:www2.fcsh.unl.pt/docentes/luisrodrigues/Sociologia_%20das_%20Organiza%C3%A7oes/Teoria%20das%20rela%C3%A7oes%20humanas%20apresenta%C3%A7%C3%A3o1.ppt+Experi%C3%Aancia+de+Hawthorne&cd=19&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br&client=firefox-a/) - Teoria das Relações Humanas

Fontes e Editores da Página

Experiência de Hawthorne *Fonte:* <http://pt.wikipedia.org/w/index.php?oldid=26866007> *Contribuidores:* Bonás, ChristianH, César Tibúrcio, Darwinius, Dreispt, Faboli, Feigenhain, Gean, João Carvalho, Leonardo.stabile, Mecanismo, OS2Warp, Oyriki, Rbaliq, Reynaldo, Rui Silva, SallesNeto BR, Tintazul, Twistedstudio, Wiforst, Wikicurious, 64 edições anónimas

Licença

Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported
[//creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/)
