

## Forum 3

### **ELTON MAYO FAZ UMAS PERGUNTAS**

Leia o texto e use as questões para se preparar para o "chat".

1. Que hipóteses você consideraria para explicar porque as moças agiram de modo contrário ao esperado pelos pesquisadores? Ou seja, que razões poderiam tê-las levado a aumentar, ao invés de diminuir sua produção, conforme os benefícios fossem retirados?
2. Você acha que qualquer grupo de trabalhadores teria agido da mesma forma?
3. Que estratégia você sugere para descobrir o que aconteceu?

Estamos no final da década de 20 e você faz parte da equipe do professor Elton Mayo, de Harvard. Ele está no momento analisando um problema curioso.

Um grupo foi organizado na Universidade para estudar o efeito das variações no ambiente físico de trabalho sobre a produtividade. O estudo foi realizado na fábrica Hawthorne da Western Electric, situada na cidade de Cicero, Illinois. Esta fábrica é a principal fornecedora de equipamentos (aparelhos de telefone, estações, cabos, etc.) para a Bell System, empresa que tem o monopólio da telefonia nos Estados Unidos. Cerca de 30.000 pessoas trabalham na fábrica.

O estudo começou com a aplicação de métodos da psicologia experimental, introduzidos nos Estados Unidos pelo professor alemão Hugo Munsterberg. Inicialmente, o objetivo era descobrir se a produtividade seria de algum modo afetada por alterações da iluminação do ambiente de trabalho. Para isso, foram organizados dois grupos de moças, um experimental e um de controle, trabalhando na montagem de componentes para a fabricação de telefones. As modificações na iluminação seriam feitas apenas no grupo experimental.

Quando os pesquisadores aumentaram a luz no grupo experimental, verificaram que a produção aumentava nos dois grupos. Para consternação dos pesquisadores, eles diminuíram a quantidade de luz no grupo

experimental e... a produção também aumentou nos dois grupos! Em seguida, os pesquisadores ofereceram benefícios: lanches e intervalos de descanso. A produção continuou aumentando.

Finalmente, todos os benefícios foram retirados, com a expectativa de que a produção cairia. Para desalento de todos, a produção chegou a uma quantidade espantosa para os padrões habituais daqueles grupos. A única coisa que os pesquisadores conseguiram demonstrar era a ausência de qualquer correlação simples e direta entre os fatores que eles estavam manipulando (iluminação e benefícios) e a produtividade (peças produzidas). A produção aumentava sistematicamente, qualquer que fosse a modificação introduzida pelos pesquisadores, inclusive aquelas que presumivelmente deveriam diminuir os resultados do grupo.

Ninguém estava entendendo nada. Os pesquisadores, então, concluíram que as causas das variações no desempenho das moças só poderiam estar no comportamento humano. Aparentemente, as moças, por alguma razão desconhecida, estavam fazendo o que imaginavam que os pesquisadores desejavam que elas fizessem. Ou seja, elas estavam colaborando com a equipe e a empresa. Mas, seria essa a conclusão correta? E se fosse, qual o motivo?

Foi então que a equipe resolveu chamar o professor Elton Mayo, australiano radicado nos Estados Unidos, para ajudar a explicar o que estava acontecendo. Elton Mayo chamou você.

E agora, enquanto dirige seu Ford Modelo T, indo para a primeira reunião com a equipe, você pensa nas perguntas que o professor pediu para você considerar.