

## Que faz o trabalhador gostar do trabalho ?

STUART CHASE

Tradução de Benedicto Silva

O estudo mais empolgante e significativo, até hoje feito sobre o trabalho fabril, tem estado em progresso durante os últimos 16 anos, no estabelecimento industrial da Companhia Western Electric, em Hawthorne, perto de Chicago, E. U. A. Se os gerentes de outras fábricas, grandes e pequenas, — em todo o país, — soubessem o que essa fecunda experiência em relações industriais tem revelado, então a indústria norte-americana poderia ser completamente renovada.

Não é de hoje que os peritos em eficiência vivem procurando descobrir o número de horas de trabalho, os métodos manuais e as condições físicas que assegurem o máximo de produção, por dia de trabalho. Mas o que os pesquisadores de Hawthorne descobriram é algo muito mais importante do que horas, salários ou condições físicas; *algo que aumenta a produção independentemente das providências tomadas a respeito de condições físicas.*

Essa coisa misteriosa se acha oculta no fundo da natureza humana. Os estudiosos dos efeitos da fadiga jamais a encontraram. Os fiscais não repararam nela. Intuitivamente, os gerentes de fábricas suspeitavam que ela existia, mas não sabiam o que era. A Companhia Western Electric tentou desvendar esse mistério.

A Companhia Western Electric fabrica o equipamento da rede telefônica Bell. Trata-se de uma empresa progressista, que dispõe de aposentadorias, pensões, auxílios-doença, conselhos de segurança, clubes recreativos e planos para promover o espírito de economia nos seus empregados. Pois mesmo nessa benevolente companhia, que emprega 30.000 seres humanos de 60 nacionalidades, havia grande mal-estar nas relações

entre os operários e os patrões, inclusive no próspero decênio 1920-29.

Em 1924, a Companhia Western Electric empreendeu o estudo dos efeitos da iluminação sobre o trabalho. A idéia prevalecente, então, era a de que a produção aumentava de acordo com a qualidade da luz. Foram escolhidos dois grupos de empregados: um de "controle", outro de "experiência". O "grupo de controle" trabalhava com a iluminação de costume. Para o "grupo de experiência" a iluminação foi melhorada e, com esse aumento de luz, a produção aumentou. Muito bem — era isso mesmo que se esperava.

Mas, a produção do "grupo de controle" — sem a melhoria de uma única vela na luz — também aumentou! Isso era completamente desnorteante. E coisas ainda mais estranhas aconteceram. A luz do "grupo de experiência" foi diminuída, ficando mais fraca do que a "grupo de controle" — e a produção do primeiro aumentou outra vez! Também aumentou a produção do "grupo de controle"! Mas por que?

Procurando por sondagens uma resposta para essa interrogação, os pesquisadores investigaram sucessivamente, uma por uma, as diversas fases das condições de trabalho em Hawthorne. Conquanto levadas a efeito numa fábrica da Western Electric Company, essas pesquisas, ainda hoje em pleno desenvolvimento, não constituem tarefa privativa daquela companhia, mas foram empreendidas em estreita cooperação com a M. I. T., a Universidade de Harvard e a Fundação Rockefeller. As informações mais amplas sobre elas constam do livro "Management and the Worker" (A Gerência e o Operário), de autoria do Professor F. J. Roethlisberger, da Universidade de Har-

vard, e William J. Dickson, do quadro de pesquisadores da Companhia Western Electric, — publicado pela Harvard University Press, em 1939. A respeito dessa obra, o periódico "Personnel Journal" diz que "ela constitui o estudo mais notável sobre relações entre patrões e operários nas esferas industriais, até agora publicado em qualquer parte do mundo".

O teste da iluminação foi seguido por uma experiência de objetivo mais elevado e amplo, por meio do qual os pesquisadores esperavam esclarecer, além das questões mais imediatas, esta questão fundamental: "Que faz o trabalhador gostar do trabalho?"

Deliberou-se constituir um grupo de seis moças, escolhidas, entre as que montavam "relays" telefônicos. Foram designadas as duas primeiras e estas escolheram as outras quatro colegas, circunstância que, posteriormente, adquiriu significação relevante. Chama-se "relay" um pequeno dispositivo composto de mais ou menos 40 peças diferentes. A tarefa das moças consistia em tirar essas minúsculas peças de várias bandejas e reuni-las num todo. Tratava-se de uma dessas típicas tarefas da idade da máquina — repetitivas por excelência.

Às seis moças foi destinada uma sala especial, onde passaram a trabalhar sentadas ao longo de um banco. Os seus dedos ageis simplesmente voavam. De minuto em minuto, cada moça terminava um "relay", o qual, ao cair no aparelho transportador, era contado por uma pequena máquina. Durante cinco anos consecutivos essa máquina registou a produção, por hora, dia e semana.

Também se achava na sala um observador, representante do Quadro de Pesquisas. A sua tarefa consistia em registrar tudo de importância que ocorresse na sala. Cabia-lhe desempenhar o papel de conselheiro e amigo das moças — dar-lhes informes acerca da experiência, estimulá-las a fazer comentários e ouvir as suas possíveis queixas.

A idéia era, primeiro, deixar que as moças trabalhassem tal como faziam na sua própria seção e, segundo, contar os "realys". Isso daria a proporção básica da produção. Em seguida haveria modificações, uma a uma. No caso de baixar a produção, a inovação seria considerada má — em caso contrário, seria boa, podendo assim ge-

neralizar-se à fábrica inteira. Simples como o ABC.

Os pesquisadores já haviam ficado perplexos com os acontecimentos verificados no decorrer das experiências feitas com a iluminação, — mas o que aconteceu naquela sala especial os deixou literalmente atordoados. Por que motivo não faziam as moças o que os livros sobre eficiência afirmavam que deviam fazer? À medida que as semanas se acumulavam em meses e os meses em anos, o ministério tornava-se mais profundo. Contudo, como os pesquisadores eram cientistas, continuavam a trabalhar sem desfalecimentos, anotando fielmente os acontecimentos, mesmo quando não conseguiam compreendê-los.

Eis o histórico do caso, dividido em períodos de testes que duravam de quatro a doze semanas:

*Períodos 1 e 2* — Condições normais: semana de trabalho de 48 horas, inclusive os sábados, sem intervalos para descanso. Cada moça produziu cerca de 2.400 "realys" por semana.

*Período 3* — As moças foram postas a trabalhar aos grupos, em regime de tarefa. Como fora previsto, a produção aumentou.

*Período 4* — Introduziram-se dois intervalos para descanso, de cinco minutos cada um. A produção aumentou novamente.

*Período 5* — Os intervalos para descanso foram aumentados para dez minutos cada um. A produção mais uma vez aumentou — e muito.

*Período 6* — Fez-se nova experiência: seis intervalos para descanso, de cinco minutos cada um. As moças queixaram-se de que isto quebrava o ritmo do trabalho. A produção baixou ligeiramente.

*Período 7* — Os intervalos para descanso foram reduzidos a dois, durante um dos quais a Companhia fornecia uma ligeira refeição quente. A produção aumentou.

*Período 8* — Idêntico ao 7, com a diferença de que as moças tinham permissão para deixar o serviço às 16,30, ao invés de 17 horas. A produção aumentou sensivelmente.

*Período 9* — Igual ao período 8, com a diferença de que a hora de deixar o trabalho passou das 16,30 para as 16. Não houve modificação na produção.

*Período 10* — Condições idênticas, prolongando-se, porém, o trabalho até às 17 horas

Ficaram as moças desanimadas com a perda de uma hora livre por dia? Pelo contrário — a produção semanal aumentou com espantosa rapidez! Os pesquisadores ficaram estupefactos. As suas idéias preconcebidas estavam caindo por terra. Alguma força desconhecida e não medida continuava a aumentar a produção. Sendo assim depois de experimentar, no período 11, com um dia de folga aos sábados durante 12 semanas consecutivas — e de verificar que não havia modificação na produção, prepararam-se para a realização da grande experiência, — a maior de todas elas.

No período 12, todos os melhoramentos introduzidos nas condições de trabalho no decorrer de um ano e meio foram suprimidos, e as moças voltaram a trabalhar exatamente nas condições físicas do período 3 — sem intervalos para descansos, sem refeições quentes fornecidas pela Companhia, e com uma semana completa de 48 horas de trabalho. De acordo com todas as regras do bom senso e de gerência de fábricas, isso deveria deixá-las completamente desanimadas e reduzir a sua produção. *Ao invés disto, porém, a produção pulou para a cifra máxima e constante de 3.000 "relays", cada moça, por semana.*

Era demais! Houve um desânimo coletivo entre os pesquisadores. Pensavam que estavam fazendo as moças retornar às "condições primitivas do trabalho", mas verificaram que essas condições haviam desaparecido para sempre. Por causa de algum X misterioso que se infiltrara na experiência, esta sofrera modificações tais que o grupo com que os pesquisadores agora trabalhavam já não era o mesmo.

Este X não estava na finalidade produtiva da fábrica, mas sim na finalidade humana. Era uma *atitude*, era a maneira de sentir das moças a respeito do seu trabalho e do seu grupo. Ao pedir-lhes cooperação e auxílio, os pesquisadores tinham feito com que aquelas operárias se sentissem importantes. A sua atitude se modificara. De peças isoladas de máquinas, passaram a sentir-se como um grupo homogêneo, imbuido de boa vontade, empenhado na tentativa de *ajudar* a Companhia a *resolver um problema*. Tinham encontrado estabilidade, um lugar que era *delas* e trabalho cuja importância podiam ver claramente. E assim trabalhavam melhor e com mais rapidez do que em qualquer época anterior.

Uma fábrica exerce duas funções: a função econômica de produzir mercadorias, e a função social de criar e distribuir satisfação humana às pessoas sob o seu teto. Até o advento da experiência de Hawthorne, que descobriu que essas duas funções são inseparáveis, os peritos em eficiência devotavam grande parte do seu tempo a estudos relativos à função da produção — e muito pouco tempo ao estudo da função social. Se a organização humana de uma fábrica se acha desequilibrada, não há sistema de eficiência que possa melhorar a produção.

Em face dessa descoberta, os resultados da experiência com a iluminação, levada a efeito em Hawthorne, tornaram-se compreensíveis. Em ambos os grupos de empregados, que tomaram parte na experiência da iluminação, se incutira a idéia de que eram importantes. De sorte que a sua produção aumentava independentemente da qualidade e quantidade da luz.

A sala dos "relays" produziu, ainda, outros resultados significativos. Não havia fadiga cumulativa. Exames médicos, feitos periodicamente, demonstraram que as moças, dentro dos limites das respectivas capacidades físicas, sempre trabalhavam bem. Se existia monotonia, esta era eliminada pelo interesse no trabalho, de que o grupo se achava possuído — como ficou demonstrado pelos mapas de produção. Houve uma diminuição de 80% nas faltas de comparecimento ao serviço. De fato, as moças sentiam-se fortemente atraídas pelo trabalho.

Cada moça tinha a sua própria técnica de colocar e montar as peças. Às vezes, esta ou aquela se permitia ligeiras variações. As que possuíam Q. I. (quociente intelectual) mais elevado introduziam mais variações no respectivo trabalho. Isto fez com que adquirissem verdadeiro interesse pela tarefa.

Os homens que vivem de relógio de corrida em punho, bem como os que se dedicam ao estudo dos movimentos, devem abster-se de condenar essas insignificantes variações individuais. É que poderiam incorrer no paradoxo de, pela economia de movimentos, fazer a produção diminuir.

As moças podiam levantar, andar, conversar quando e como quisessem. Ninguém lhes chamava a atenção. Segundo elas próprias declararam, a experiência causava-lhes prazer. Disse-

ram mais que se sentiam como se não tivessem patrão.

Com esse sentimento de liberdade veio também o sentimento de responsabilidade, e elas começaram a disciplinar-se a si mesmas. Trabalhavam como um "team", auxiliando umas às outras, completando o trabalho de qualquer colega que porventura não se sentisse bem, e realizando pequenas reuniões recreativas fora da fábrica. Discutiam, às vezes, entre si, mas no fundo imperava o espírito de lealdade ao grupo. Reencontraram ali a unidade de clan, que a idade da máquina eliminou de tantos operários.

Não se deve pensar que os pesquisadores de Hawthorne chegaram à conclusão de que o número de horas de trabalho, as tabelas de salários, os intervalos para descanso, e a qualidade da iluminação careçam de significância. Mas eles chegaram à conclusão de que, quando o trabalho é bem conduzido dentro dos limites da resistência física, os sentimentos do empregado tem mais importância do que o número de horas de trabalho.

Outras experiências, realizadas cuidadosamente, confirmaram que os sentimentos não somente tem mais importância do que o número de horas de trabalho, senão também que frequentemente são até mais importantes do que o montante dos salários. De fato, verificou-se que os empregados se preocupavam menos com o montante de seus salários do que com a relação entre estes e os de seus companheiros. Mesmo quando bem pagos, mostravam-se indignados se algum companheiro, cuja categoria hierárquica consideravam inferior, ganhava mais do que eles. Dia virá em que os gerentes de fábricas compreenderão que os operários não são governados originariamente por motivos econômicos.

Como se vê, os pesquisadores tinham descoberto uma verdadeira mina de ouro, sendo todos de opinião que as pesquisas deviam prosseguir. Resolveram, então, fazer uma experiência gigantesca e temerária: interrogar 21.000 empregados e pedir-lhes que respondessem a umas tantas perguntas e, declarassem honestamente todas as suas queixas, revelando o que pensavam acerca dos seus empregos, das condições de trabalho, dos patrões e da Companhia.

Os operários foram entrevistados por homens; as operárias por mulheres. No começo da investigação, adotaram-se perguntas previamente

elaboradas. Quando o empregado não respondia diretamente à questão e resvalava para outros assuntos, era logo chamado à ordem. Mas alguns teimavam em divagar sobre outros assuntos. Por que? Era claro que tinham em mente alguma coisa que poderia, talvez, parecer sem importância para terceiros, mas que para eles tinha suma importância. Era isso exatamente o que o pesquisador precisava de saber. Então as perguntas que haviam sido previamente elaboradas foram eliminadas, ficando estabelecido que cada interrogado poderia fazer as divagações que bem quisesse. Se fazia restrições a um fiscal, muito bem; se falava na noiva ou namorada — muito bem. Se se queixava da fumaça na Sala A, ou do mau gênio do padraço, ainda assim o interrogado encontrava um ouvinte atento e interessado na pessoa do pesquisador.

Foi espantoso o efeito de liberação que essas entrevistas produziram!

— "Que alívio! Eu queria tanto dizer isso a alguém!"

— "Isso é a melhor coisa que a Companhia já fez".

— "Nunca me passaria pela mente dizer no escritório da Companhia as coisas que lhe contei."

À medida em que essas queixas — anteriormente reprimidas — encontravam desaguadouro, acontecia uma coisa curiosa: os empregados começavam a descobrir melhoramentos imaginários. Reparavam, por exemplo, que a qualidade da comida no restaurante havia melhorado, e diziam que, afinal, os patrões os estavam tratando equitativamente. Mas tudo isso não passava de uma ilusão. Na verdade, a Companhia não tinha feito nada daquilo. O que se havia modificado era o ponto de vista dos próprios operários. Sentiam-se aliviados, porque tinham tido oportunidade de desabafar livremente, e assim o mundo lhes parecia melhor.

O resultado mais inesperado foi uma total modificação na atitude dos empregados para com a Companhia, pois começavam a sentir que eram indivíduos que tinham sugestões valiosas a fazer a respeito da maneira de conduzir a empresa. Milhares de empregados em Hawthorne encheram-se de entusiasmo em vista desse estado de coisas. Sentia-se este entusiasmo no ambiente. Considerando-se *importantes* na fábrica, os operários começavam a *apoiar* a Companhia em vez de *combatê-la*.

Por outro lado, essas entrevistas produziram um efeito surpreendente nos fiscais. A realização de investigação foi bastante para os fazer compreender que a Companhia se interessava pelos operários como entes humanos. Além disso, depois que tiveram conhecimento dos pontos de vista emitidos por numerosos empregados, os fiscais nunca mais ousaram considerá-los meras unidades de trabalho.

Era de se esperar que, durante a crise econômica, receiando perder os empregos, os operários se esforçassem mais no trabalho. Mas nada disto aconteceu. Os relatórios acusavam uma queda vertical na produção. Por que? Porque o ânimo dos trabalhadores se entibiara. — “Perdemos o orgulho”, disse uma das moças.

A Companhia Western Electric tem agora um sistema permanente de “conselhos para o pessoal”. Um conselheiro é nomeado para cada grupo de 300 empregados. Cada entrevista dura, em média, 80 minutos, e é estritamente confidencial. Ao conhecimento da Companhia, chegam apenas as queixas, nunca o nome do operário queixoso. Ninguém é interrogado contra a vontade. Poucos se recusam a ser interrogados. As relações entre o conselheiro e o empregado assemelham-se às existentes entre o médico e o cliente. O conselheiro também tem sido comparado a um padre confessor e a um psicanalista. Ele descobre ressentimentos, obsessões, mal entendidos, deteriorações no trabalho e no ânimo dos empregados, e faz o que pode para remediar cada situação.

Sob o regime dos relógios de corrida e planos de gratificações, preconizados pelos peritos em eficiência, o operário é obrigado, por um desesperado sentimento íntimo, a procurar algum ambiente onde encontre estabilidade, um lugar que lhe pertença, e onde possa desempenhar a sua função; onde veja, em suma, o objetivo do seu trabalho e se *sinta importante* ao alcançá-lo. Sem sentir assim a *sua importância*, ele será dominado por um sentimento de frustração, ficando reduzido a um simples portador de obsessões acumuladas. A “fadiga” e a “monotonia” são efeitos, não causas dessa frustração. Os gerentes de estabelecimentos industriais tem pago caro, em greves, restrições na produção e tremendos desperdícios de energia humana, a negligência com que tratam da função social de proporcionar *satisfação humana* aos seus empregados.

Dizem que a melhor maneira de responder à ameaça dos tempos é “obrigar a Democracia a trabalhar”. Para alguns, isto quer dizer a consecução de uma produção industrial que ultrapasse o alto grau de eficiência das fábricas alemãs. Para outros, isto significa a concessão de novos motivos de contentamento ao cidadão humilde, criando nele ânimo novo, fazendo com que cada um *sinta* que realmente a sua pessoa tem importância na ordem das coisas e acredite piamente nisso. As descobertas feitas em Hawthorne indicam que esses dois objetivos poderão ser conseguidos pelo mesmo método. Eles se aplicam tanto às fábricas pequenas como às grandes.

As idéias que constam deste artigo são tão grandiosas que deixam a gente sem fôlego.

---

OS CONCEITOS EMITIDOS EM TRABALHOS ASSINADOS SÃO DE RESPONSABILIDADE EXCLUSIVA DE SEUS AUTORES. A PUBLICAÇÃO DE TAIS TRABALHOS NESTA “REVISTA” É FEITA UNICAMENTE COM O OBJETIVO DE FACILITAR O CONHECIMENTO DE ASSUNTOS RELACIONADOS COM A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

---