

CEM ANOS DA EXPERIÊNCIA DE HAWTHORNE: O QUE MUDOU NA MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES INDUSTRIAIS NA REGIÃO DE OURO FINO/MG

Leonardo Camilo GUIMARÃES¹, Camila do Carmo MONTEIRO¹, Maria Eduarda Maciel FREITAS¹.

Diego Lucien Domingues Martins ², Tiago Bazolli ²

¹ Alunos – Faculdades Integradas ASMEC – UNISEP, Ouro Fino MG.

² Orientadores – Faculdades Integradas Asmec UNISEP, Ouro Fino MG.

RESUMO

Neste trabalho pretendemos analisar os fatores que motivam e desmotivam colaboradores no ambiente laboral, confrontando com a teoria clássica da administração conhecida como Escola das Relações Humanas com a atual realidade de profissionais da indústria na cidade de Ouro Fino e região. A fundamentação teórica baseou-se nos experimentos de Elton Mayo na Western Electric Company, que evidenciaram a importância dos fatores sociais, do chamado Efeito Hawthorne, que expõe a importância da coesão grupal para o engajamento dos funcionários. Nosso objetivo é descobrir se em um ambiente fabril cem anos depois dos experimentos de Hawthorne, se houve de fato um desenvolvimento ou um retrocesso em comparação aos resultados de Elton Mayo. Para isto, foi aplicado um questionário online a 43 profissionais, atuantes nos setores de linha de produção e administrativo. E a partir dos resultados destes questionários, iremos realizar um breve debate a respeito, criando assim um paralelo entre a escola das relações humanas e o comportamento atual dos colaboradores industriais considerando a realidade socioeconômica brasileira.

Palavras-chave: Experiência de Hawthorne. Motivação no trabalho. Desmotivação. Gestão de pessoas. Indústria.

INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo lançar um olhar sobre "Motivação e Desmotivação no Trabalho", desejamos explorar os reais fatores que impulsionam o desempenho dos colaboradores nas empresas. Embora salários e benefícios sejam frequentemente citados como os principais motivadores, nosso desejo é descobrir se esses ainda são os únicos fatores que influenciam a motivação. E por outro lado, a má remuneração seria o que desmotiva uma equipe de colaboradores? Este artigo tem a pretensão de responder tais questões.

A teoria da hierarquia das necessidades, de Abraham Maslow, sugere que os seres humanos são movidos por uma sequência de necessidades, começando pelas fisiológicas e avançando até a auto-realização. No entanto, o psicólogo e sociólogo Elton Mayo, em suas pesquisas na fábrica Western

Electric Company, em Hawthorne, Chicago, demonstrou que o comportamento humano no trabalho é influenciado por uma variedade de fatores. Com base nos experimentos realizados por Mayo, surgiram importantes conclusões, entre as quais destacam-se: A importância dos fatores sociais no ambiente de trabalho; O "Efeito Hawthorne", que revela como a atenção dada aos colaboradores pode influenciar sua produtividade; O papel crucial da liderança e da supervisão; e a necessidade de coesão e interação grupal para o bem-estar e a motivação dos funcionários. Ao longo deste artigo iremos discorrer sobre tais assuntos, assim como apresentar o resultado de nossa pesquisa.

METODOLOGIA

Realizamos uma pesquisa para compreender os principais fatores que motivam ou desmotivam os colaboradores no ambiente de trabalho nos dias atuais. Utilizamos um formulário, elaborado na plataforma Microsoft Forms, o qual foi distribuído online para profissionais de diversas empresas e focamos em apenas dois setores: linha de produção e setor administrativo.

Ao todo, foram respondidos 43 questionários, os participantes com idades entre 20 e 60 anos, sendo 22 homens e 21 mulheres. Dos entrevistados, a maioria atua como auxiliar de produção industrial, e a outra parte é pertencente ao setor administrativo. Os respondentes são da cidade de Ouro Fino e região.

Com base nas respostas, realizamos um levantamento para identificar os principais fatores que influenciam a motivação e satisfação no ambiente de trabalho, bem como os elementos que contribuem para a desmotivação e insatisfação. Essas informações nos forneceram uma visão valiosa sobre a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente organizacional e os aspectos que podem ser aprimorados para aumentar a motivação.

A importância dos fatores sociais no ambiente de trabalho e o Efeito Hawthorne

Elton Mayo foi um médico e um psicólogo que tratou os traumas de soldados que voltaram da Primeira Guerra Mundial. Obteve resultados e pensou em levá-los para dentro das empresas. Juntou uma equipe e em uma fábrica de eletrônicos, a Western Electric Company, no bairro de Hawthorne, em Chicago, EUA. O experimento ficou conhecido pelo nome do bairro, o experimento de Hawthorne.

A fábrica tinha cerca de 40 mil funcionários que trabalhavam no local. O experimento consistiu em separar um grupo de pessoas do restante dos funcionários e durante 5 anos fizeram “testes” com este grupo. Os testes visavam descobrir o que torna um funcionário mais produtivo e mais engajado com os objetivos da empresa. Visto que a rotatividade de colaboradores era acima dos 250% ao ano. Ou seja, em

um ano trocava-se duas vezes e meia a equipe, isso traz prejuízos financeiros e de logística, até o novo colaborador pegar a rotina e adaptar-se as metas de produção demorava meses, com a constante troca, a produção sempre atrasava. Reduzir o *turnover* era uma questão primordial para sobrevivência da empresa, Chiavenato (2014).

Nesse ponto, onde a experiência de Elton Mayo e sua equipe iriam tentar reduzir: os efeitos impactantes do turnover.

Porém, os testes de Elton Mayo e sua equipe foram por outros caminhos e a grande descoberta foi que o grupo de funcionários permaneceram vinculados aos seus empregos. Não houve rotatividade na equipe. E a principal descoberta foi que ao contrário do que se esperava, o principal fator que mantinha o grupo unido, produtivo não era a remuneração nem os benefícios que a empresa entregava aos colaboradores, mas sim a união do grupo.

Os colaboradores sentiam-se especiais, havia amizade entre eles mesmo fora da empresa, eles mesmo organizavam a limpeza da sala e quando havia falta no trabalho reorganizavam a distribuição de tarefas entre si, assim como batiam todas as metas impostas pela empresa.

Ou seja, o grupo se tornou auto funcional, sem supervisão, sem cobranças de metas, sem chefia e sem funcionário de faxina. Os colaboradores estavam satisfeitos, organizavam o trabalho e ainda limpavam a sala. Isso obviamente atraiu o interesse de todos os grandes empresários quando os resultados foram divulgados. Todas empresas gostariam de ter funcionários assim, desta forma, surgiu a necessidade de cada empresa tem um setor responsável em promover essa qualidade e resultado aos seus funcionários, e assim, surgiu o setor que hoje conhecemos de RH (Recursos Humanos).

O papel crucial da liderança e da supervisão e a necessidade de coesão e interação grupal

No caso da Experiência em Hawthorne que foi conduzida por um grupo de cientistas, mas as empresas precisam de alguém que fique constantemente com seus colaboradores, alguém que faça a ponte e repasse os anseios da empresa para a equipe assim como o caminho inverso, levem para a direção as questões levantadas pelos colaboradores. Deste modo surge a figura central do líder ou do supervisor.

Atualmente, o mercado está vivendo um apagão de líderes. Não existem mais funcionários que almejam assumir cargos de liderança. As empresas de RH, recrutamento e seleção da região do Sul de Minas tem se desdobrado em busca de perfis de liderança. Alguns artigos de jornais criticam o perfil da geração Z, que estes, não tem ambições como as gerações anteriores de ocupar cargos altos ou de destaque. Mas o fato do apagão de liderança é algo não apenas restrito ao Sul de Minas, onde realizamos nossa pesquisa, mas a nível Brasil e também mundial.

Para os autores Kaiser, Hogan, & Craig (2008), a definição do termo liderança pode ser definida como um processo onde um indivíduo influencia outro indivíduo, seja nos comportamentos, decisões e até pensamentos. Assim, um bom líder pode até mesmo mudar o destino de uma empresa, definindo para onde ela está indo ou vai chegar.

Para os autores Fonseca, Porto, & Borges-Andrade (2015), o líder também exerce influência na satisfação dos liderados assim como o grau de desempenho da equipe.

Desse modo, concluímos que as empresas modernas deveriam criar mesmo as de pequeno porte, sistemas de treinamento para recém formados, o famoso trainee, essa cultura ainda está isolada em grandes corporações, porém, deveria ser inserida também nas empresas de médio e pequeno porte. Garantindo assim, líderes de qualidade que venham a assumir cargos estratégicos no futuro, e não ficar nas mãos apenas dos herdeiros. Que muitas vezes não tem nenhum conhecimento técnico.

Considerando que as empresas de médio e pequeno porte são responsáveis por 70% da mão de obra contratada no Brasil, segundo os relatórios anuais do CAGED. Fomentar a geração de novos líderes deveria ser foco, inclusive do Governo Federal, com programas de incentivo junto as empresas ou formação educacional voltada para liderança. Assim como hoje é divulgado o empreendedorismo no ensino médio, da mesma forma, acreditamos que deveria haver preocupação educacional em criar programas, para a criação de perfis de liderança. Seja através de cursos técnicos, ou profissionais, ou mesmo graduação focada em gestão e liderança, assim como existem muitas pós graduações (lato sensu) com esse verbete.

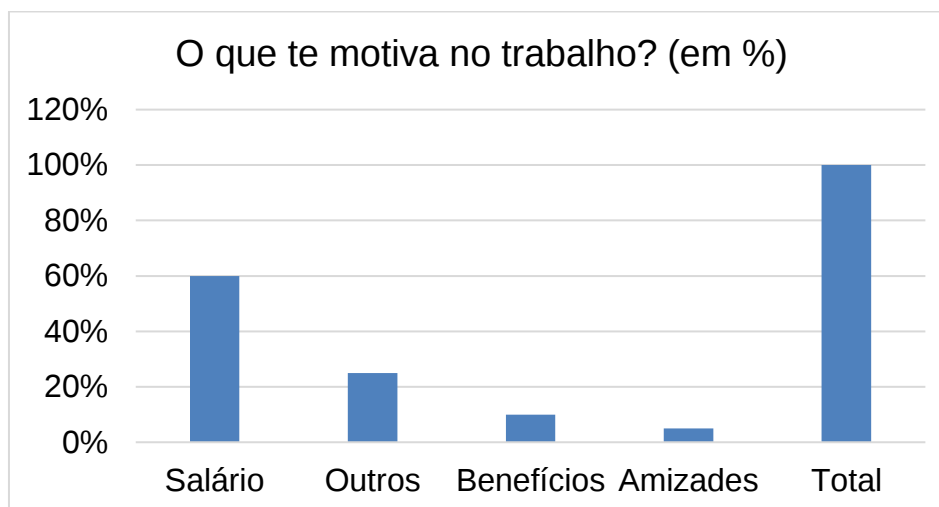
DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os questionários enviados por meio do Google Forms para os participantes, durante o mês de novembro de 2025. Ao todo foram dois formulários enviados: 1 – o que mais te motiva no trabalho? Onde colocamos as seguintes opções de resposta: o Salário; os Benefícios além do salário; Relação com Liderança e Gestão; Relação com colegas e Amizades no trabalho; outros motivos não listados.

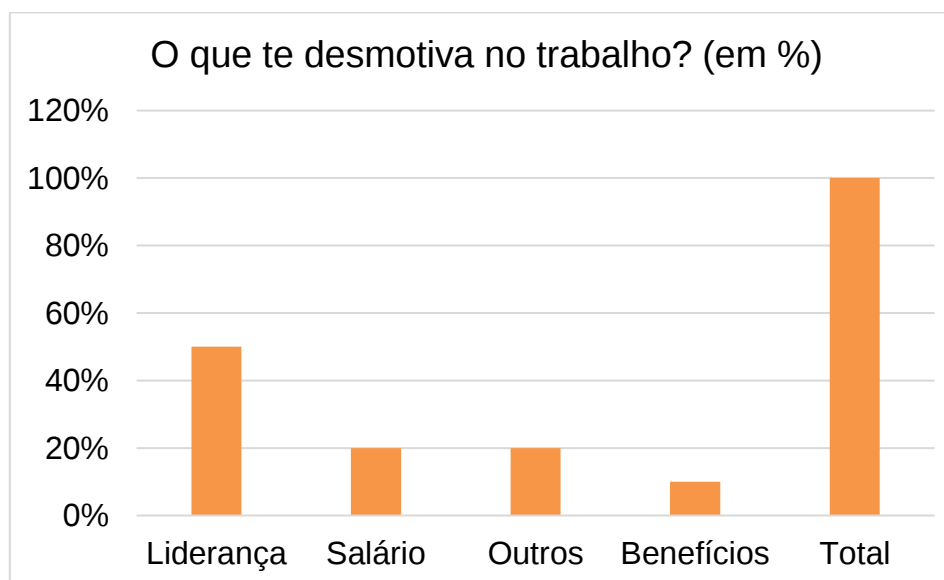
No segundo formulário: 2 – o que mais te desmotiva no trabalho? Com as seguintes opções de resposta: o Salário; os Benefícios além do salário; Relação com Liderança e Gestão; Relação com colegas e Amizades no trabalho; outros motivos não listados.

Como já exposto as perguntas foram direcionadas para 43 pessoas que atuam como auxiliar de produção e no administrativo no ramo industrial da cidade de Ouro Fino e região, sendo 22 homens e 21 mulheres.

Todos os 43 participantes responderam ambos os formulários. Os gráficos dos resultados são os seguintes, ambos gráficos foram elaborados por nós autores a partir de planilhas de Excel (2010):



De todas as 43 respostas entre homens e mulheres, tanto da linha de produção quanto do administrativo, 60% ou seja, ao mínimo 25 pessoas apontaram como o salário ainda sendo o fator que motiva o funcionário a permanecer naquele ambiente. Vale ressaltar que os benefícios como cesta básica, plano odontológico básico ou mesmo plano de saúde básico não são fatores atrativos para estes participantes. A opção ‘Relação com colegas e Amizades no trabalho’ (como descoberto por Elton Mayo) são quase que irrelevantes, sendo que apenas 2 pessoas responderam (5 % dos participantes).



Já no formulário que mais desmotiva, a maior pontuação foi da resposta: ‘Relação com Liderança e Gestão’. Sendo 50% das respostas (22 participantes).

De acordo com Gilbert, Myrtle e Sohi (2015), a eficácia da liderança varia conforme o contexto organizacional. Com base na tipologia de ambientes proposta por Holland (1997), o autor verificou que

não existe um único estilo de liderança capaz de atender de forma igualmente eficiente a todos os ambientes de trabalho. Nos contextos classificados como sociais, os líderes considerados mais eficazes foram aqueles que apresentaram comportamentos voltados para as pessoas, como incentivar o trabalho em equipe, oferecer apoio aos colaboradores e demonstrar interesse genuíno pelo bem-estar dos membros da organização.

Desta forma, discutindo os resultados, chegamos as seguintes conclusões: primeiramente que mesmo sendo muito relevante as descobertas da Experiência de Hawthorne. No Brasil o sistema de trabalho é diferente do americano, o colaborador CLT não tem tanta liberdade no ambiente de trabalho como os colaboradores tinham a cem anos atrás no experimento de Elton Mayo, logo, o colaborador comum brasileiro ainda está na base da Pirâmide de Maslow, ou seja, lutando por realizar os itens de Fisiologia. Seus ganhos são poucos para todas as inúmeras contas, boletos e impostos brasileiros. Dentro deste quadro, obviamente o que motiva acima de tudo ainda é o salário.

Porém, a relação com a liderança foi apontada como algo desmotivador, concluímos que esta ideia reforça nossa argumentação anterior, que além de estarmos vivendo um apagão de líderes, os atuais não têm o perfil motivador e influenciador que poderiam através de sua atuação, mudar o clima organizacional de uma equipe. Os líderes, ao menos dos entrevistados são apenas “chefes”, cobram metas, impõe regras, cobram, mas não inspiram nem motivam.

CONCLUSÃO

A partir da pesquisa realizada e da discussão dos resultados, concluímos que a motivação no ambiente de trabalho não pode ser explicada por um único fator, mas sim por um conjunto de elementos que se interagem de acordo com o contexto social, econômico e cultural dos colaboradores.

Os resultados confirmam que, embora as descobertas de Elton Mayo sobre a importância das relações interpessoais e do reconhecimento permaneçam válidas, porém, elas não estão adequadas a realidade brasileira, consideramos que os brasileiros ainda lutam pela necessidade básica e buscam uma remuneração justa. Os trabalhadores entrevistados, em sua maioria da indústria de Ouro Fino, ainda estão no nível fisiológico da pirâmide de Maslow, o que explica por que o salário aparece como o principal estímulo à permanência no emprego.

Por outro lado, a desmotivação esteve fortemente associada à figura do líder. Os dados sugerem que os gestores atuais, em sua maioria, atuam como chefes tradicionais, focados em cobranças e metas, sem exercerem o papel inspirador e acolhedor que poderia transformar o clima organizacional. Esse

cenário reforça a tese do apagão de lideranças e evidencia a urgência de políticas internas e externas para o desenvolvimento de novos líderes.

Por fim, recomendamos que as empresas, independentemente de seu porte, invistam em programas estruturados de formação de lideranças, como o modelo de trainee, e que o poder público incentive a educação voltada à gestão de pessoas. Somente assim será possível alinhar a motivação individual aos objetivos organizacionais, promovendo ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e humanos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

FONSECA, A. M. O., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2015). *Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira / Leadership: A Portrait of Brazilian Scientific Production*. Revista de Administração Contemporânea, 19(3), 290.

GILBERT, G.R.; Myrtle, R. C. & Sohi, R. S. (2015). *Relational Behavior of Leaders: A Comparison by Vocational Context*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(2), 149-160. doi: 10.1177/1548051814548278

HOLLAND, John L. *Making vocational choices: a theory of vocational personalities and work environments*. 2. ed. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall, 1985.

KAISER, R. B. , HOGAN , R. , & CRAIG, S. B. (2008). *Leadership and the fate of Organizations*. American Psychologist, 63, 96-110. Disponível online e acessado em 12 de julho de 2026: em: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0003-066X.63.2.96>.

MASLOW, Abraham H. *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, v. 50, n. 4, p. 370-396, 1943.

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

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