

**UFPR - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**SIMONE SILMARA MENDES DA SILVA**

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO BASEADO NAS  
TEORIAS DE MASLOW E HERZBERG**

**Curitiba**

**2011**

**SIMONE SILMARA MENDES DA SILVA**

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO BASEADO NAS  
TEORIAS DE MASLOW E HERZBERG**

**Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado para obtenção do título de  
Especialista em Gestão de Pessoas, Setor  
de Ciências aplicadas, Universidade  
Federal do Paraná.**

**Orientadora: Prof. Dra. Mirian Palmeira**

**Curitiba**

**2011**

*À minha mãe, Sra. Irda, pelo seu apoio,  
incentivo e amor incondicional.*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus por me permitir atingir mais essa importante meta em minha vida e agradeço minha família e amigos pelo apoio.

## RESUMO

A satisfação do trabalhador em seu ambiente profissional vem sendo discutida por diversos autores com diferentes focos, tendo em vista que através do trabalho é possível o atingimento da satisfação no âmbito pessoal como consequência. Para que seja possível tomar ações para o atingimento da satisfação dos indivíduos, é necessário que antes sejam identificadas as suas necessidades intrínsecas e extrínsecas. Os autores que mais desempenharam estudos nessa área foram Maslow e Herzberg, os quais desenvolveram suas teorias mais conhecidas, da “Hierarquia das Necessidades Humanas” e “Teoria Bifatorial”, respectivamente. A partir dessas teorias foi desenvolvido o presente estudo de caso, a fim de verificar se na atualidade essas teorias ainda são válidas, tomando como base uma pequena indústria na região de Curitiba.

Palavras chave: satisfação no trabalho, necessidades do trabalhador.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	8
1.1.	CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA .....	9
1.2.	OBJETIVOS DA PESQUISA .....	9
1.2.1.	Objetivo Geral .....	9
1.2.2.	Objetivos Específicos .....	9
1.3.	JUSTIFICATIVA .....	10
<b>2</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	12
2.1.	EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA PREOCUPAÇÃO COM O INDIVÍDUO NO AMBIENTE DE TRABALHO .....	12
2.2.	SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	15
2.3.	TEORIA MOTIVACIONAL DE MASLOW .....	18
2.4.	TEORIA BIFATORIAL DE HERZBERG .....	22
2.5.	RELAÇÃO ENTRE AS TEORIAS DE MASLOW E HERZBERG .....	23
2.6.	APLICAÇÃO DAS TEORIAS NAS ORGANIZAÇÕES .....	25
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	28
3.1.	A PESQUISA .....	28
3.2.	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	28
3.3.	POPULAÇÃO .....	29
3.4.	AMOSTRA .....	29
3.5.	COLETA DE DADOS .....	30
3.6.	TRATAMENTO DE DADOS .....	30
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DA PESQUISA</b> .....	31
4.1.	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	31
4.2.	PERFIL DOS RESPONDENTES .....	32
4.3.	RESULTADO DA PESQUISA BASEADA NAS TEORIAS DE MASLOW E HERZBERG .....	33
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	45
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	48
	ANEXO .....	51

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW .....	18
FIGURA 2 – FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS DE HERZBERG .....	22
FIGURA 3 – COMPARAÇÃO ENTRE AS TEORIAS DE MASLOW E HERZBERG . .....	24
FIGURA 4 – IDADE.....	32
FIGURA 5 – TEMPO NO ATUAL EMPREGO .....	33
FIGURA 6 – ESTRUTURA DA PESQUISA.....	34
FIGURA 7 – MORADIA E ALIMENTAÇÃO ATUAL.....	35
FIGURA 8 – MORADIA E ALIMENTAÇÃO DESEJADA .....	28
FIGURA 9 – TEMPO E RECURSOS PARA DESCANSO E LAZER ATUAL .....	35
FIGURA 10 – TEMPO E RECURSOS PARA DESCANSO E LAZER DESEJADO .....	36
FIGURA 11 – SALÁRIO E BENEFÍCIOS ATUAIS .....	37
FIGURA 12 – SALÁRIO E BENEFÍCIOS DESEJADOS.....	37
FIGURA 13 – ESTABILIDADE NO EMPREGO ATUAL .....	38
FIGURA 14 – ESTABILIDADE NO EMPREGO DESEJADO .....	39
FIGURA 15 – CLIMA ORGANIZACIONAL ATUAL .....	40
FIGURA 16 – CLIMA ORGANIZACIONAL DESEJADO.....	40
FIGURA 17 – RELACIONAMENTO COM OS COLEGAS E SUPERIORES ATUAL.....	41
FIGURA 18 – RELACIONAMENTO COM OS COLEGAS E SUPERIORES DESEJADO .....	41
FIGURA 19 – RECONHECIMENTO POR RESULTADOS ATUAL .....	42
FIGURA 20 – RECONHECIMENTO POR RESULTADOS ATUAL .....	43
FIGURA 21– RECEBER/EXECUTAR ATIVIDADES COMPLEXAS ATUAL .....	44
FIGURA 22– RECEBER/EXECUTAR ATIVIDADES COMPLEXAS DESEJADO .	44
FIGURA 23 – RESULTADO DA PESQUISA.....	46
FIGURA 24 – COMPARATIVO ENTRE O RESULTADO DA PESQUISA E AS TEORIAS DE MASLOW E HERZBERG .....	46

# 1 INTRODUÇÃO

Com a evolução da relação homem-trabalho, os indivíduos cada vez mais estão tendo no trabalho uma ferramenta para atingir sua auto realização. As funções que exercem nas organizações, suas profissões e suas competências fazem parte de suas identidades, dessa forma, a relação que têm com a organização onde estão inseridos torna-se fator relevante para a qualidade de suas vidas.

Maslow (1970, p.01) afirma que [...] “o gerenciamento adequado da vida no trabalho de seres humanos... pode melhorá-lo e melhorar o mundo” [...], acreditando que ao investir na satisfação do indivíduo na organização, este tende a se tornar uma pessoa melhor, melhorando o ambiente em que vive, tornando esses investimentos uma via de mão dupla, onde não apenas o indivíduo é beneficiado, mas todo o meio em que vive.

As pessoas são consideradas o ativo mais importante de uma organização, no entanto, há apenas algumas décadas estas começam a serem vistas como tal e mais do que isso, tornam-se a vantagem competitiva dessas organizações.

Na Revolução Industrial, no século XVIII, as pessoas estavam em foco nas organizações, no entanto, vistas como força de trabalho, onde deveriam desempenhar suas funções e serem remuneradas por isso, não acreditava-se no seu potencial criativo e não se valoriza o lado humano do trabalhador.

Nesse período de transição, industriais e teóricos iniciaram estudos sobre o trabalhador que influenciam ainda hoje na vida destes, destacando-se a satisfação no trabalho e o pertencimento.

Pode-se dizer que a partir de então o comportamento dos empregadores vem sofrendo mudanças, que afetam diretamente o modo de gestão e por consequência a formação de novas culturas organizacionais, voltadas para o ser humano.

Porém isso não é uma verdade absoluta, algumas empresas ainda têm cultura voltada apenas ao lucro, subestimando empregados e sua capacidade criativa, impondo condições de trabalho insalubres e desmotivadoras aos funcionários, afetando diretamente em suas vidas tanto dentro quanto fora da

empresa, sendo o inverso verdadeiro também, em uma empresa onde a cultura é voltada ao bem estar e reconhecimento do funcionário, este é positivamente afetado.

Nesse estudo de caso, objetiva-se fazer um estudo sobre o nível de satisfação no trabalho presente em uma empresa de pequeno porte da Região de Curitiba, no ramo de automação industrial.

## 1.1. CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

A satisfação no trabalho está ligada às atividades que o empregado desempenha em uma organização, bem como ele é reconhecido por esta, em questões intrínsecas e extrínsecas. A satisfação no trabalho depende de diversos enfoques na organização, bem como a motivação individual de cada indivíduo nela inserido. Dessa forma, o problema desta pesquisa é

**Há influência de elementos higiênicos e motivacionais sobre o grau de satisfação no trabalho do indivíduo, numa empresa de Curitiba - PR?**

## 1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1. Objetivo Geral

Identificar a influência de elementos higiênicos e motivacionais sobre o grau de satisfação no trabalho do indivíduo, numa empresa de Curitiba - PR.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

a) descrever o perfil dos empregados da empresa analisada (questões 1 a 2);

b) Identificar o nível de influência dos itens relacionados, sobre a satisfação no trabalho e realização pessoal, em relação à sua situação atual na empresa: moradia e alimentação, tempo e recursos disponíveis para descanso e lazer, salário e benefícios, estabilidade no emprego, clima organizacional da empresa, relacionamento com colegas e superiores, reconhecimento através de promoções

e aumento salarial, e executar atividades complexas que exigem criatividade e autonomia;

c) classificar fatores higiênicos e motivacionais em função de sua relevância sobre a satisfação no trabalho.

### 1.3. JUSTIFICATIVA

A satisfação no trabalho está ligada ao quanto o indivíduo se sente parte da organização, quanto está disposto a se empenhar por ela e como é recompensado por seus esforços. A satisfação no trabalho é apenas um dos fatores que identificam o comportamento do indivíduo na organização.

A globalização traz para o ambiente organizacional os medos, anseios e desejos à tona, fazendo com que não apenas os empregadores exijam dos subordinados melhores resultados, mas estes também desejem melhores condições de trabalho.

Diferentemente da época da Revolução Industrial, onde as pessoas se sujeitavam a intermináveis jornadas de trabalho, sendo remuneradas muitas vezes de forma medíocre, na atualidade, com exceções, isso não ocorre mais, sendo de essencial importância os estudos realizados pelas escolas de administração e a forte atuação dos Direitos Humanos e sindicatos.

Assim como as organizações sofreram impacto com os efeitos da globalização, os indivíduos também o sofreram não se contentando com as condições a eles impostas simplesmente, mas buscam o que consideram melhor para sua vida, sendo perceptível que haja sempre a busca por conciliar trabalho e lazer.

Questões culturais também influenciam nas relações empresa/empregado, pois ainda há países onde ainda acredita-se que o empregador tem direito sobre a vida do empregado, cabendo a esse apenas obedecer, independente das condições impostas, isso é uma característica muito presente na cultura oriental, onde impera o respeito e obediência aos mais velhos, que geralmente são os empregadores. Nas culturas ocidentais, as questões democráticas estão mais presentes, não havendo muita tolerância às injustiças sofridas.

No Brasil, a presença dos Direitos Humanos, caracteriza forte atuação do governo sobre as condições de trabalho e o atendimento aos quesitos básicos para a dignidade do trabalhador.

No entanto, por vezes, não basta apenas estar de acordo com as leis para garantir a satisfação do trabalhador, é necessário compreender suas características psicológicas e sociais também, e faz-se ainda necessário identificar quais são suas necessidades intrínsecas e extrínsecas para que possam ser desempenhados os melhores programas para satisfazê-las, atendendo assim, os objetivos organizacionais e individuais.

Para compreender como o ambiente organizacional pode afetar a qualidade de vida do funcionário, torna-se importante o estudo sobre as necessidades dos indivíduos dentro da organização, pois somente assim poderão ser traçadas metas e objetivos a partir da cultura da organização de forma que estes sejam envolvidos e se comprometam ao atingimento destas e também sejam beneficiados por seu comprometimento, de maneira intrínseca ou recompensas em valores.

Uma empresa em que a cultura é 'forte' e está bem estruturada, tem objetivos claros e recompensas justas podem afetar positivamente a qualidade de vida dos funcionários, uma vez que estes tendem a ser mais satisfeitos, produzindo mais, reduzindo o absenteísmo e aumentando sua fidelidade com a empresa. Não obstante, o inverso também é verdadeiro, pois uma empresa onde a cultura é 'fraca' irá estimular negativamente a qualidade de vida dos seus funcionários, podendo até aumentar os índices de doenças ocupacionais.

Este trabalho terá como objetivo principal, verificar qual o nível de satisfação no trabalho presente na empresa pesquisada.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA PREOCUPAÇÃO COM O INDIVÍDUO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Por muitas décadas, ao se referir a qualidade nas organizações, enfatizava-se a qualidade da produção e do trabalho propriamente dito, com a evolução dos estudos da administração, a qualidade de vida do trabalhador vem ganhando ênfase desde a Revolução Industrial, reconhecendo que empregados satisfeitos poderão trazer mais benefícios à organização e um número crescente de organizações vêm implantando programas de qualidade de vida em seus ambientes (Gil, 2001, p. 46), com isso a própria cultura das organizações sofre mudanças constantes, adaptando-se à nova realidade apresentada pelo meio.

Durante a Revolução Industrial iniciaram-se os primeiros movimentos para a melhoria da qualidade de vida dos funcionários, uma vez que o contexto industrial tomava uma forma totalmente diferente do então conhecido, foi nesse contexto que as pessoas começaram a fazer realmente parte dos objetivos organizacionais, onde os industriais perceberam que ao investir nas pessoas, as próprias indústrias seriam beneficiadas. Segundo PASCARELLI, PICCILLI e DABUS (2008), ao ver nas pessoas seus principais ativos, ações para a melhoria das condições de trabalho destes, seria fundamental para sua produtividade e lucratividade.

Estes autores ainda destacam que a preocupação das empresas em relação à qualidade de vida dos seus funcionários no século XVIII, baseava-se basicamente em doenças ocupacionais e como preveni-las, destacando 54 delas que foram descritas pelo médico Bernardino Ramazzino (PASCARELLI, PICCILLI e DABUS, 2008) e como poderiam ser evitadas e tratadas, reduzindo o número de licenças médicas.

Na época da Revolução Industrial as condições de trabalho eram as piores possíveis, com cargas horárias diárias que excediam 18 horas, com remuneração ínfima, foram Taylor (1856-1915) nos Estados Unidos e Fayol (1841-1925) na

França<sup>1</sup> quem iniciaram pensamentos sobre essa condição subumana de trabalho (RODRIGUES, 2002) e como saná-las, neste contexto se destaca o filósofo Robert Owen<sup>2</sup>, que ficou conhecido como pai do cooperativismo, desempenhou papel importante nas mudanças das condições de trabalho, lutando para a redução da jornada de trabalho de 18 para 10 horas diárias, instituindo ainda a idade mínima do empregado para 10 anos, participando ainda de movimentos para a criação de jardins de infância e escolas noturnas, nascia aí a preocupação social pelos trabalhadores (RODRIGUES, 2002).

Taylor baseado em observações dos funcionários, concluiu que se os movimentos fossem simplificados, os mesmos poderiam produzir mais, com menos esforço, isso geraria uma revolução tanto para empregadores quanto empregados, afinal, o foco não estaria mais apenas na tarefa, mas no esforço coletivo, objetivando uma meta comum, aumentando a interação entre as pessoas (GIL, 2001, p.18).

Fayol contribui com a ideia de que o empregado não era apenas mão de obra, mas poderia contribuir no sentido de [...]“conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar” (GIL, 2001, p.18) o tornando parte atuante da organização.

Ford<sup>3</sup> (1863-1947) também deu sua contribuição para a melhoria das condições humanas no trabalho, este [...] “propunha boa remuneração e jornada de trabalho menor” [...] (GIL, 2001, p.19) aumentando dessa forma a produtividade, mas também proporcionando uma maior valorização do ser humano e reconhecimento do seu valor para a organização.

---

<sup>1</sup> Pais do conceito da linha de produção, divisão de trabalho, autoridade, subordinação, disciplina, entre outros. (<http://sofismo.wordpress.com/2009/06/08/administracao-segundo-taylor-e-fayol>).

<sup>2</sup> Rico industrial inglês se transformou em um dos mais importantes socialistas utópicos mediante a criação de várias comunidades industriais. (<http://www.brasilecola.com/biografia/robert-owen.htm>).

<sup>3</sup> Henry Ford (1863-1947) foi um empreendedor estadunidense, fundador da *Ford Motor Company* e o primeiro empresário a aplicar a montagem em série de forma a produzir em massa automóveis em menos tempo e a um menor custo. ([http://pt.wikipedia.org/wiki/Henry\\_Ford](http://pt.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford)).

Mayo<sup>4</sup> (1890-1949) segundo Gil (2001, p.19), ao estudar a influência da iluminação na produtividade dos empregados da fábrica da Western Electric, em Hawthorn, em 1927, acabou por revelar a influência que os fatores psicológicos e sociais dos indivíduos afetam e são afetados pelo meio em que atuam.

Em 1962, Abraham Maslow representa através de sua Pirâmide das Necessidades os diferentes níveis de necessidades dos indivíduos, que devem ser atendidas pela organização (MASLOW, 1970). Para Gil (2001, p. 206) a teoria de Maslow é importante porque demonstra [...] “que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de atenção e respeito dos outros.”

Ainda segundo Gil (2001, p.45), [...] “reconhece-se que os empregados preferem trabalhar em empresas que oferecem qualidade de vida, ou seja, capazes de proporcionar segurança e satisfação” [...], assim verifica-se que os empregados não se satisfazem apenas com um bom salário, mas preferem atuar em um ambiente que lhe proporcione desafios e recompensas justas, sejam elas monetárias ou não.

Frederick Herzberg, em 1975, apresenta sua teoria sobre a motivação dos indivíduos, identificando dois principais fatores motivacionais: os higiênicos e os motivadores (GIL, 2001, p. 207), tais estudos introduziram uma diferente visão do trabalhador no ambiente organizacional, no entanto, seus estudos estão muito ligados aos de Maslow, possibilitando uma comparação de ambos.

Além de reconhecer as necessidades dos indivíduos, é importante ainda, reconhecer que os indivíduos diferem-se entre si, e nesse contexto que torna-se relevante os estudos realizados por Douglas McGregor (1960), citado por Gil (2001, p. 206), sobre os tipos de gerentes, afirmando que estes têm dois tipos de pensamento sobre os indivíduos, os quais foram denominados Teoria X e Teoria Y,

Os adeptos da primeira supõem que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar e conseqüentemente sua equipe funciona apenas pela disciplina e pela possibilidade de recompensa. Os adeptos da Teoria Y... consideram que seus colaboradores encaram o trabalho como fonte de satisfação e são capazes de dedicar-se para obter os melhores resultados. (GIL, 2001, p.206).

---

<sup>4</sup> George Elton Mayo (1880-1949) é considerado o fundador do movimento das Relações Humanas, que se opôs aos princípios do trabalho de Taylor. (<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/elton-mayo>)

Com base nas informações históricas da administração, pode-se dizer que as organizações vão se modificando conforme a necessidade do ambiente, tanto interno quanto externo, para Gil (2001, p.43), abordar a cultura organizacional de uma empresa, é algo extremamente delicado, pois envolve por vezes, até mesmo sua razão de existência, mas ressalta que as organizações que promovem adequações às mudanças do ambiente, podem se desenvolver de forma menos traumática do que as mais rígidas.

Para Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 34), [...] “todas as empresas devem ser administradas visando o sucesso, mas também à satisfação das pessoas” [...], com isso, defendem a idéia de que o sucesso da organização só se dá através dos esforços das pessoas e visando a qualidade de vida destas, todos podem obter ganhos consideráveis.

## 2.2. SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho pode ser entendida como o grau em que o indivíduo se sente em relação à empresa, positiva ou negativamente, segundo Hunt e Osborn (1998, p.93).

Para Robbins (2002), a satisfação no trabalho é como a pessoa se sente em relação ao trabalho que realiza. Isso engloba mais do que a atividade puramente, diz respeito também a como o indivíduo se vê na organização como é seu relacionamento com seus líderes e colegas, suas condições de trabalho e também se sua remuneração é condizente com as atividades que realiza. Quando o indivíduo se encontra dentro dos padrões em que almeja e consideram ideais, pode-se afirmar que está satisfeito. Do contrário, se os índices encontram-se abaixo do esperado, o indivíduo fica insatisfeito e isso gera consequências graves para a organização.

A mensuração correta e uma avaliação condizente da organização da satisfação do indivíduo com seu ambiente de trabalho são itens de grande importância para a mensuração da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Muitas vezes o empresário não mede esforços para investir num determinado quesito na organização, no entanto, o que o colaborador espera, pode ser totalmente o

oposto. Robbins (2002) afirma que é preciso mensurar a satisfação através de pesquisas internas, e estas podem ter conteúdo complexo ou simples, porém o importante é atingir um resultado que possa ser trabalhado com os funcionários, para que haja de melhorias para todos os envolvidos.

Na visão de Schermerhorn, Hunt e Osborn (2003), a satisfação no trabalho está relacionada ao nível de comprometimento que o indivíduo tem com a empresa, afirmando que quanto maior for esse nível menor será a taxa de absenteísmo.

Uma das formas de mensurar o comprometimento dos colaboradores é o índice de absenteísmo, que está relacionado à satisfação com o trabalho (ROBBINS, 2002), portanto funcionários satisfeitos tendem a faltar e chegar atrasados com menos frequência do que aqueles que estão insatisfeitos com seus empregos, quando em condições normais de trabalho, mensurarem-se o nível de absenteísmo pode-se notar que o índice de faltas está mais presente entre os menos satisfeitos, por outro lado, os satisfeitos tendem a faltar apenas por motivo de doenças ou falecimento de entes próximos.

Porém o absenteísmo é apenas uma das formas de se mensurar a insatisfação do funcionário com a organização, segundo Robbins (2002) a insatisfação pode ser notada também através da alta rotatividade; de forma ativa por parte do funcionário, ao comunicar sua insatisfação e tentar melhorar essa condição; na lealdade, que ocorre de forma passiva de uma melhora por parte da organização; e da negligência que é a forma mais comum de se notar a insatisfação, pois ocorre com erros repetitivos e chegadas atrasadas.

A satisfação com o trabalho pode ser refletida também nos relacionamentos dentro da organização, com a capacidade de ajudar-se mutuamente e também de como ele fala da empresa a terceiros, assim a satisfação no trabalho representa qual é a visão do funcionário em relação à empresa em que atua, “se percebe que os resultados da empresa são justos, a confiança é criada, e quando isso ocorre [...] “há mais boa vontade de engajar-se voluntariamente em comportamentos que excedam as atribuições regulares” [...] (ROBBINS, 2002, p.78), assim, percebe-se que funcionários satisfeitos tenderão a ir além de suas atividades habituais, promovendo uma melhoria contínua.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (2003), comentam que a satisfação é um misto entre o que o empregador oferece e a aceitação do funcionário em relação a isso. Afinal, ao ingressar na organização o funcionário deve ser questionado sobre o que pensa em relação aos valores da organização, filtrar os ingressos na organização pode ser uma boa chance de a empresa obter e manter funcionários mais satisfeitos. A recíproca é verdadeira, pois no momento da contratação, a honestidade entre ambos é o que deve prevalecer, não deixando brechas para futuras reclamações.

Segundo Robbins (2002) os executivos têm grande influência no momento da contratação, pois podem evitar contratar indivíduos mal ajustados, negativos e que não demonstrem muito interesse pelas atividades que irão exercer na organização, fazendo um levantamento minucioso dos dados apresentados através de uma análise detalhada dos empregos anteriores e contando com entrevista com um psicólogo, quando necessário.

Uma forma de agir positivamente ou negativamente na satisfação dos funcionários com seu trabalho é investir em [...] “trabalho mentalmente desafiante, recompensas justas, condições de trabalho, apoiadores e incentivos ao coleguismo” [...] (ROBBINS, 2002, p.80).

Para Schermerhorn, Hunt e Osborn (2003, p.94) o absenteísmo e a rotatividade estão ligados à satisfação dos funcionários e como Robbins (2002), os autores afirmam que isso pode ser evitada no momento da contratação de novos funcionários ao evitar que se [...] “criem expectativas irreais no processo de recrutamento” [...].

Por outro lado, Wagner e Hollenbeck (2003) definem a satisfação do trabalho como um sentimento agradável que resulta numa percepção do trabalho realizado, assim definiu em três componentes chaves para a compreensão da satisfação: o primeiro componente são os valores que significa o que a pessoa deseja obter consciente e inconscientemente para o seu bem estar; o segundo componente é a importância dentro do trabalho, ou seja, os indivíduos têm características e percepções diferentes, onde alguns valorizam mais a segurança no trabalho do que todo o resto para outro isso já não é tão importante; o terceiro componente está ligado à percepção. A satisfação esta baseada na percepção das pessoas em relações aos seus próprios valores.

Perceber o que realmente motiva e como se comporta os indivíduos na organização é descobrir procedimentos a serem adotados em relação a ele, assim melhorando o desempenho profissional e por consequência o desempenho organizacional gerando uma satisfação dentro da empresa (SILVA, 2002).

### 2.3. TEORIA MOTIVACIONAL DE MASLOW

Segundo Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 92-93) Maslow baseou sua teoria em [...] “25 anos de experiência no tratamento de indivíduos com graus variados de sanidade psicológica.” E com base nessa experiência, propôs sua teoria baseada em cinco fatores distintos de necessidades.

Maslow teve papel fundamental nos estudos da motivação do ser humano, com seus estudos enriqueceu os estudos posteriores sobre essa questão. Em 1948, publicou sua teoria da hierarquia das motivações do ser humano:

[...] em primeira instância coloca as necessidades corporais ou fisiológicas, seguidas dos incentivos sociais que, uma vez satisfeitos, precedem a uma última classe de incentivos, que denomina de incentivos de ego caracterizado pelo domínio do conhecimento [...] mais explicitamente, de auto realização. (BERGAMINI, 1982).

Essa hierarquia é comumente representada pela FIGURA:



FIGURA 1. PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW.

FONTE: Extraída de <http://www.conexaorh.com.br/artigo15.htm> Claudio Domingos, (S.D).(S.L).

A pirâmide das necessidades descrita por Maslow, segundo Bergamini (1982, p.121) pode ser descrita da seguinte forma:

[...] o individuo buscaria inicialmente em seu trabalho conforto e bem-estar físico, que são suas necessidades básicas aqui denominadas de fisiológicas. A seguir preocupar-se-á com o atendimento de suas necessidades de segurança, não somente no sentido físico, mas também no sentido psicológico de certeza da manutenção do emprego. Ao terceiro nível, a orientação empreendida é a de poder contar com as trocas afetivas, de poder querer e senti-se querido no ambiente de trabalho [...] o atendimento de suas necessidades sociais [...] tão logo as necessidades anteriores tenham sido satisfeitas, a preocupação com sentir-se reconhecido em seu valor profissional pelo grupo de trabalho [...] seu próprio *status*. Finalmente, o nível de maior maturidade [...] diz respeito à auto realização ou aproveitamento tão integral quanto possível de todo seu potencial e da experiência até então adquirida.

Para Maslow (1970), o estudo da motivação, é antes o estudo dos desejos e necessidades humanas, ciente de que apesar de sua teoria estar representada por uma pirâmide, não se pode afirmar que uma necessidade está isolada ou é independente de outra, mas sim, que o individuo é um ser complexo, onde suas necessidades estão constantemente interligadas, não sendo possível, por exemplo, separar as necessidades biológicas das sociais.

É errôneo afirmar que uma vez uma necessidade satisfeita, outra irá tomar o seu lugar, afinal, um individuo com fome é incapaz de querer se sentir amado? Definitivamente não. É por esse motivo que por vezes a teoria de Maslow sobre motivação é negligenciada, tida como simplista levando-se em consideração literal sua representação gráfica (SAMPAIO, 2009). No entanto, as necessidades estão divididas entre superiores e inferiores, sendo essas últimas prioritárias inconscientemente para os indivíduos.

Sampaio (2009) afirma que é importante salientar que as necessidades descritas por Maslow, estão presentes simultaneamente nos indivíduos, no entanto, estas dependem da situação financeira e social de cada um e na medida

em que estas sofrem ascensão, a prioridade de cada uma torna-se mais ou menos relevante.

Segundo Wagner III e Hollenbeck (1999, p.94), apesar de esta teoria defender uma hierarquia, a necessidade de auto realização jamais poderá ser atendida, uma vez que os indivíduos buscarão sempre serem melhores do que são atualmente, assim, a busca pela auto realização é uma constante na vida das pessoas.

Maslow afirma que as necessidades e desejos dos indivíduos estão ligadas à cultura e meio em que está inserido, assim, é importante considerar como mais importante as necessidades inconscientes dos indivíduos, pois estão ligadas à satisfação a longo prazo, sendo as conscientes diretamente influenciadas, não são tão verdadeiramente ligadas aos indivíduos (SAMPAIO,2009).

Ainda segundo Maslow (*apud* SAMPAIO, 2009), com a satisfação dos desejos dos indivíduos, estes não se tornam pessoas necessariamente satisfeitas, uma vez que a tendência é de que os desejos aumentem ao invés de reduzirem, como imaginado, no entanto, um sempre estará em maior evidência que outro, conforme a situação atual do indivíduo.

Douglas McGregor corroborou os estudos teóricos de Maslow, e assim como este, acreditava que o ser humano carrega em si necessidades e desejos que evoluem desde a infância até sua morte e neste contexto objetiva sempre o atendimento dessas necessidades, desta forma, uma vez um desejo atendido, surge a necessidade de suprir outro (BERGAMINI,1982).

McGregor, assim como Maslow, acreditava que as necessidades do ser humano estão organizadas inconscientemente de tal forma, que respeitam uma certa hierarquia, sendo as de necessidade de sobrevivência as que devem primeiro ser atendidas e assim sucessivamente até chegar a um patamar, onde a sensação de auto realização seja atingida (BERGAMINI, 1982).

Segundo McGregor, *apud* Bergamini (1982, p. 119)

[...] a menos que o próprio emprego seja satisfatório, a menos que se criem oportunidades no ambiente de trabalho, que permitam fazer dele próprio uma diversão, jamais lograremos conseguir que o pessoal dirija voluntariamente seus esforços em prol dos objetivos organizacionais. O trabalho transforma-se numa espécie de castigo ao qual os trabalhadores têm que se submeter

a fim de obter aquilo que necessitam para a satisfação de suas necessidades depois que deixam o serviço [...]

Ou seja, acredita-se que se o indivíduo não encontrar meios de satisfazer suas necessidades no ambiente organizacional, não estará totalmente engajado com os objetivos desta, fazendo com que todos os envolvidos sejam prejudicados, pois o pessoal não produz adequadamente estando insatisfeito e a empresa não atinge seus resultados.

A teoria de Maslow sobre a hierarquia das necessidades não tem uma comprovação de existência, nem que siga categoricamente o esquema piramidal, podendo ser mais flexível havendo um 'mix' das necessidades em dados momentos da vida do indivíduo, [...] algumas pessoas sugerem até mesmo que as necessidades de ordem superior se tornam mais importantes quando uma pessoa é promovida para níveis mais altos de responsabilidade organizacional (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1999, p. 87).

Ainda segundo esses autores, ao analisar as necessidades dos indivíduos deve ser analisada também a partir da sua cultura, seja organizacional ou regional, pois esta pode afetar de formas diferentes cada pessoa, pois é preciso considerar que em certos países, [...] “como o Japão e a Grécia, a necessidade de segurança tende a motivar com mais força do que a auto realização” [...] (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1999, p. 87).

A partir da teoria de dois fatores de Herzberg, verifica-se que [...] “um salário ou base salarial baixa torna as pessoas insatisfeitas, mas que um aumento as torna menos insatisfeitas” [...] (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1999, p. 90), ou seja, é preciso atender as necessidades higiênicas e motivacionais se se pretende atingir a satisfação real do indivíduo e não apenas reduzir a sua insatisfação.

Assim como a Teoria das Necessidades de Maslow, a Teoria de Dois Fatores de Herzberg também sofre críticas em relação à sua real aplicação, pois métodos diferentes de pesquisa foram realizados para comprovar seus resultados, obtendo resultados diferentes, ou seja, isso contradiz a base das teorias científicas (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1999, p. 90), e também apresentou resultados diferentes em culturas distintas, sendo afetados por essa.

## 2.4. TEORIA BIFATORIAL DE HERZBERG

Uma das grandes contribuições do estudo da satisfação no trabalho veio a partir das pesquisas realizadas por Frederick Herzberg, onde estudou quais os fatores que afetavam a produção dos funcionários e sua relação com o trabalho (BERGAMINI,1982).

Ainda segundo Bergamini (1982, p. 122) a pesquisa de Herzberg consistia em [...] “localizar uma ocasião onde o entrevistado havia-se sentido excepcionalmente bem ou [...] mal em relação ao seu trabalho” [...] essa entrevista abrangia diversos níveis hierárquicos das organizações e se estendia os empregos anteriores destas pessoas.

Verificou ao fim da pesquisa, que a importância e os tipos de objetivos, diferenciavam-se de categoria para categoria, como se observa no quadro abaixo:

FATORES MOTIVACIONAIS	o trabalho em si responsabilidade progresso/crescimento realização reconhecimento/status
FATORES HIGIÊNICOS	relações interpessoais supervisão colegas e subordinados supervisão técnica políticas e adm. e empr. condições físicas salário/vida pessoal

FIGURA 2. FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS DE HERZBERG.

FONTE: Adaptado de : Cassia Both Carvalho, em Administração e Empreendedorismo, 2009. <http://cassia-both.blogspot.com/2009/10/6-teoria-comportamentalista.html>

A pesquisa de Herzberg recebeu o nome de Teoria de dois fatores ou bifatorial após sua conclusão, onde as respostas foram categorizadas em duas categorias distintas, onde na primeira intitulada “Fatores Motivacionais” observa-se que há fatores presentes nas organizações capazes de gerar satisfação aos funcionários, porém sua ausência não irá causar grandes consequências, por

outro lado estão os “Fatores Higiênicos” que quando ausentes causam grande nível de insatisfação nos indivíduos, porém mesmo sua presença não é geradora de satisfação (BERGAMINI, 1982, p. 122-123).

Os estudos de Herzberg, segundo Bergamini (1982, p.125) demonstram que as pessoas podem ser enquadradas em diferentes estilos motivacionais, que são formadas a partir de suas orientações e concepções de motivação, afirmando ainda que “o homem vive só de pão quando não há pão.” (BERGAMINI, 1982, P.125), ou seja, dependendo de qual nível de motivação a pessoa se encontra, poderá ser estimulada de forma distinta.

Para Herzberg, as pessoas podem ser divididas entre as pessoas que “buscam motivação”, que são aquelas que estão voltadas à realização, responsabilidade e reconhecimento próprio. E as pessoas que “buscam manutenção”, que são aquelas que procuram melhores condições de pagamento, higiene e segurança do trabalho, entre outras questões ambientais (BERGAMINI, 1982, P.125).

O entendimento dos diferentes tipos de motivação, afeta diretamente nos esforços para atingir a satisfação dos indivíduos nas organizações, “um incentivo é uma meta objetiva capaz de satisfazer alguma necessidade do trabalhador ou algum de seus impulsos ou desejos.” (LEWIS e PERSON *apud* BERGAMINI, 1982, P.127), sendo possível traçar essas metas a partir da identificação das necessidades dos membros da organização.

## 2.5. RELAÇÃO ENTRE AS TEORIAS DE MASLOW E HERZBERG

Para Maslow, os desejos estão sempre presentes nos indivíduos, no entanto, os objetivos são dinâmicos, estando mudando constantemente de pessoa para pessoa, dessa forma, afirma que o indivíduo jamais estará plenamente satisfeito, mas sim temporariamente satisfeito, pois uma vez um desejo atingido, outro tomará seu lugar (MASLOW *apud* SAMPAIO, 2009), afirmando ainda que um objetivo não limita-se apenas a um desejo.

A satisfação é definida por Moura (2003) como o [...] “sentimento de realização e do dever cumprido por alcançar um objetivo ou necessidade estabelecida” [...], essas necessidades podem ser descritas pela Teoria das

necessidades de Maslow e teoria bifatorial de Herzberg, onde, basicamente são divididas entre necessidades higiênicas e motivacionais, destacando que quando uma vez uma necessidade for suprida, outra surgirá, daí a importância do empregado manter-se motivado através de estímulos oferecidos pela organização. As duas teorias estão interligadas, sendo a primeira, base para a segunda, e através destas, as organizações podem tomar ações que contribuam para a satisfação do indivíduo.

Moura (2003) faz uma comparação entre as teorias de Maslow e Herzberg, representada pela figura abaixo:

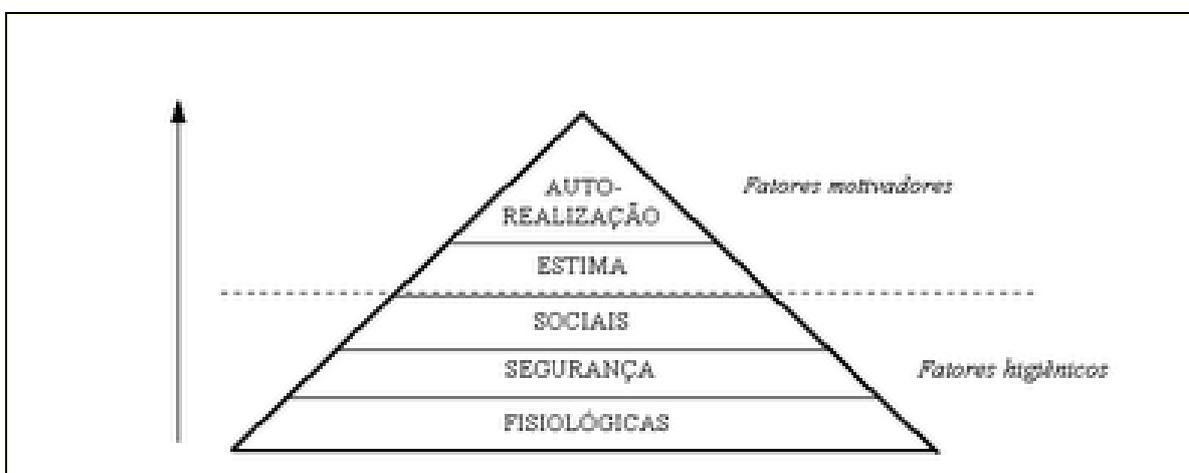


FIGURA 3. COMPARAÇÃO ENTRE TEORIAS DE MASLOW E HERZBERG.

FONTE: Adaptada de Moura (2003, p.158)

Para Moura (2003, p.157-158), a comparação entre as duas teorias, pode-se resumir como sendo as necessidades primárias representadas por Maslow correspondente aos fatores higiênicos de Herzberg e as necessidades secundárias aos fatores motivacionais.

Herzberg (*apud* KOHN, 1998, p.202) cita que os [...] “empregados são motivados pelas suas necessidades intrínsecas” [...] e que cabe às organizações [...] criar oportunidades para que elas se realizassem, de maneira a ficarem motivadas”, percebe-se através dessa afirmação que quanto mais esforço despendido o na tarefa de incentivar os funcionários maior será sua motivação para efetuar suas tarefas. No entanto, os incentivos não devem estar ligados apenas às recompensas monetárias, mas dando oportunidades para que [...] as pessoas trabalhem nas tarefas, que provavelmente, achem mais interessantes... e

não apenas no que são mais qualificados” [...] (HERZBERG *apud* KOHN, 1998, p. 202).

Segundo Gil (2001, p.19) no pioneiro estudo de Mayo sobre a relevância do ser humano nas organizações, fica evidente que o indivíduo afeta e é afetado pelo ambiente e que atua, ou seja, quanto mais favorável este for, tanto físico quanto psicológico, maior será a satisfação das pessoas, influenciando diretamente sobre a produtividade, mas principalmente sobre a satisfação deste indivíduo, onde poderão ser supridas suas necessidades sociais e psicológicas.

## 2.6. APLICAÇÃO DAS TEORIAS NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Gil (2001, p. 277) [...] “os programas de qualidade de vida no trabalho têm o objetivo de criar uma organização mais humanizada, mediante maior grau de responsabilidade e de autonomia no trabalho” [...] e também ressalta a capacitação contínua do indivíduo, para que sejam alinhados os objetivos deste com os da empresa, acredita-se que isso fará com que as pessoas fiquem mais comprometidas com os objetivos organizacionais.

Segundo Gil (2001, p.119) a visão de Taylor sobre o treinamento dos funcionários estava atrelado apenas ao aumento da produtividade, chegando a afirmar que as pessoas trabalhavam [...] “essencialmente em troca de dinheiro, sem nenhuma identificação com a organização” [...], e a partir do surgimento da Escola das Relações Humanas, o treinamento não visava apenas a capacitação da ‘mão-de-obra’, dando início à valorização dos aspectos psicológicos dos funcionários.

Nesse contexto, verifica-se que apenas treinar as pessoas não é necessário, visto que [...] “que as empresas necessitam de pessoas ágeis, competentes, empreendedoras e dispostas a assumir riscos” [...] (GIL, 2001, p.121), portanto, adota-se o conceito de desenvolver pessoas na organização, não apenas para a organização, mas para o próprio indivíduo.

As pessoas se sentem motivadas por desafios, no entanto, nem sempre estão capacitadas para enfrentá-los, é por isso que capacitação e desenvolvimento de pessoas faz-se necessário nas organizações. Segundo

Moura (2003) os objetivos da empresa devem ser comunicados às pessoas, portanto, aumentando seu comprometimento.

O processo de globalização tem motivado novas formas de relação de trabalho entre organizações e trabalhador, onde a competitividade entre empresas e a busca por mais capacitação por parte dos funcionários tende a criar um clima de competitividade implícita, esses fatores relacionados à maior expectativa de vida das pessoas onde há uma crescente preocupação com sua segurança e saúde, leva a todos a procurar maneiras de tornar essas relações mais produtivas e saudáveis.

É inegável que são as pessoas que tornam a empresa um organismo vivo, ou seja, por maior que seja o investimento em maquinário e tecnologia, serão as pessoas que irão operá-las, controlar sua manutenção, seus controles e através de seus dados, gerar relatórios e tomar decisões que afetarão os resultados, e é por isso que o valor do fator humano tem sido visto como algo que afeta diretamente a estrutura da organização (MARQUES, 2003).

Com a evolução das relações entre indivíduo e empresa, o lucro deixa de ser o objetivo final da organização, mas o resultado das ações tomadas em relação ao indivíduo para atingimento dos resultados organizacionais, o Papa João Paulo II, citado por Maslow (1970, p. 61) diz que

O lucro é um regulador da vida de um negócio, mas não é o único regulador; outros fatores, humanos e morais, também devem ser considerados, pois a longo prazo, serão igualmente importantes para a vida do negócio.

O propósito de uma organização não mudou, para sua sobrevivência é necessário que haja o lucro, no entanto, o que muda é a forma como esta guia seu negócio para atingi-lo. A preocupação com o ser humano está cada vez mais evidência, sendo benéfico para todos envolvidos no processo.

Segundo Limongi-França (2007) a qualidade de vida no trabalho (QVT) é um tema é muito abrangente, sendo por vezes confuso, por se tratar de assuntos como segurança e saúde do trabalhador até sobre sua relação com a comunidade em que vive, tornando difícil de enquadrar este tema em apenas um ramo da ciência, no entanto, sabe-se que pode-se tratá-la dentro das definições

socioeconômica, organizacional e de saúde ocupacional, auxiliando no desenvolvimento das pessoas nas organizações.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1. A PESQUISA**

A pesquisa foi realizada no mês de Setembro de 2011, em uma empresa do ramo de automação industrial, localizada na região de Curitiba/PR.

Foi aplicado um questionário (Anexo 1) dividido em 2 partes, sendo a primeira composta por 8 questões objetivas, sendo solicitados que os respondentes que valorassem as questões entre 1 e 5, indicando qual seu grau de satisfação em relação aos itens citados, conforme as teorias de Maslow e Herzberg, em relação ao seu atual emprego. A segunda parte da pesquisa foi composta por perguntas similares às da primeira parte, porém, neste momento foi solicitado aos respondentes que classificassem em ordem de maior relevância os itens citados para sua satisfação no trabalho, independente de onde estarem atuando.

A amostra teve número igual ao da população, por se tratar de um número reduzido de funcionários na empresa, ou seja, 21 respondentes.

#### **3.2. DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Para a elaboração desta pesquisa, foi utilizada a pesquisa segundo a tipologia de Gil (1999) que classifica a pesquisa quanto aos fins e aos meios. A presente pesquisa, quanto aos fins pode ser denominada exploratória e qualitativa, quanto aos meios descritiva, com corte transversal.

As pesquisas descritivas têm como objetivo verificar as características da população ou fenômeno e estabelecendo assim relações entre as variáveis, utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados, como o questionário e a observação sistemática (GIL, 1999).

Gil (1999) observa também, que algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a sua existência, obtendo-se, nesse caso, uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa. Situação que pode ser percebida em algumas questões de pesquisa que compõem este trabalho.

Para fundamentar as hipóteses levantadas e para realizar a comparação entre a bibliografia pesquisada e a realidade da organização, o método de pesquisa será o de Estudo de Caso, que segundo Yin (*apud* FERREIRA; SILVA, 2002) [...] “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real” [...].

### 3.3. POPULAÇÃO

População ou universo, segundo Marconi e Lakatos (1992), é o conjunto de seres que representam pelo menos uma característica em comum dentro da organização. A delimitação do universo consiste em explicitar que pessoas ou coisas serão pesquisadas, enumerando suas características em comum, como por exemplo: sexo, idade, etc.

A população com qual foi realizada a pesquisa foram os funcionários de uma empresa de pequeno porte do ramo de automação industrial, localizada em Curitiba, Paraná. Sendo o quadro funcional composto por 21 funcionários, sendo em sua maioria, do setor de produção (outros setores são os Administrativo e Desenvolvimento), e 3 sócios, formando uma população de 24 pessoas.

### 3.4. AMOSTRA

Amostra é um subconjunto do universo (população), ou seja, uma parcela que representa o total do universo, que pode ser usada de tal forma que os resultados atingidos são exatamente como se houvesse sido estudada a população toda. (MARCONI; LAKATOS, 1992).

Para a realização da pesquisa, o tipo de amostragem optada é a amostragem por acessibilidade ou por conveniência que para Gil (1999, p. 104), é o método onde o pesquisador [...] “seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que esses possam de alguma forma representar o universo” [...]. É o tipo de amostragem mais utilizado nos estudos exploratórios ou qualitativos.

A amostra da pesquisa foi de 21 pessoas, sendo realizada a pesquisa apenas com os funcionários da organização.

### 3.5. COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foi aplicado para colaboradores método de questionário, a fim de obter as informações necessárias para atingir os objetivos propostos na presente pesquisa.

Segundo Gil (1999), o questionário é um método de investigação, sendo o objetivo coletar informações ou opiniões dos participantes, tendo como vantagem atingir um grande número de pessoas entrevistadas. É composto por questões abertas ou fechadas, sendo que para essa pesquisa, será utilizado método de perguntas fechadas.

A coleta de dados foi realizada no período do mês de Setembro do ano de 2011.

### 3.6. TRATAMENTO DE DADOS

Para análise dos dados coletados por meio dos questionários, o método utilizado será o de análise de conteúdo, o qual para Allard-Poesi (2003, *apud* CRUZ, 2007) é baseada na repetição de respostas que demonstram a opinião dos entrevistados, sendo assim, fonte de análise do conteúdo.

Segundo Minayo (2003), a análise de conteúdo tem como finalidade verificar hipóteses e/ ou descobrir o que está por trás de cada conteúdo manifesto. O que está escrito, falado, mapeado, figurativamente desenhado e/ou simbolicamente explicitado sempre será o ponto de partida para a identificação do conteúdo manifesto.

A análise de conteúdo é uma técnica para o tratamento de dados que busca identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2003, p. 15).

## 4 ANÁLISE DA PESQUISA

### 4.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Fundada em março de 2001, com a missão de fornecer soluções para impressão por jato de tinta, em aplicações industriais ou de alta produção, a empresa foi para ser mais que uma fábrica de equipamentos, mas sim uma empresa de soluções para a indústria de confecção, oferecendo produtos diferenciados, tendo a inovação como seu principal foco.

Esse espírito inovador propiciou à empresa, além de uma forma moderna de produção, a interação das pessoas, onde há constantes investimentos na área de Recursos Humanos da empresa, sempre buscando no mercado os melhores profissionais e adotando políticas de benefícios capazes de reter esses profissionais altamente qualificados em seu quadro funcional. A empresa aplica a filosofia do *“people first”* que considera as pessoas como os principais ativos da organização, acreditando que essas significam o único diferencial no mercado em que atua.

Situada em região privilegiada da cidade de Curitiba, no bairro Santa Cândida, a empresa compete com empresas multinacionais de renome, assim cria estratégias diferenciais através das pessoas para suprir suas necessidades ao mesmo tempo em que é beneficiada pela satisfação e desempenho destas. Dentre as políticas de Recursos Humanos, destaca-se o tratamento imparcial dos funcionários, treinamento internos e externos, oportunidade de carreira, condições adequadas de trabalho (ergonomia) e um pacote de benefícios que inclui desde ginástica laboral até tratamentos psicoterapêuticos, quando identificado algum caso que merece atenção maior, entre os valores da organização, destaca-se a *“reconhecimento dos talentos profissionais”*.

No entanto, faz-se necessário o estudo de caso a fim de verificar qual a aplicabilidade e veracidade dos fatores de satisfação do trabalhador segundo as teorias de Maslow e Herzberg.

## 4.2. PERFIL DOS RESPONDENTES

A amostra da pesquisa foi de número igual ao da população, ou seja, 21 pessoas.

Para caracterizar a amostra, foram usados apenas dois critérios, como segue:

### 4.2.1. Idade

- a) Entre 18 e 25 anos
- b) Entre 26 e 35 anos
- c) Entre 36 e 45 anos
- d) Acima de 45 anos

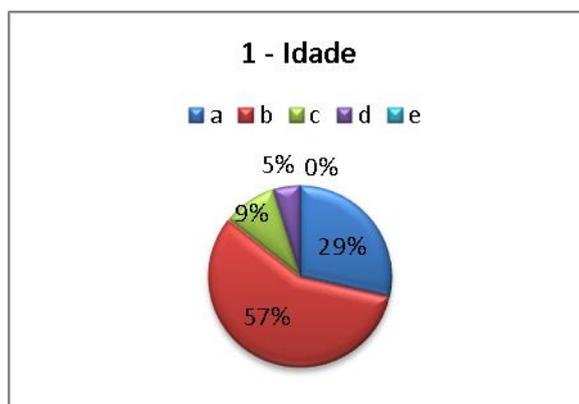


FIGURA 4. IDADE

A caracterização da amostra por idade se fez importante para verificar as respostas de acordo com a maturidade dos respondentes. Verificou-se a maior parte da amostra tem entre 26 e 35 anos, ou seja, não fazem parte da geração Y. Suas necessidades podem estar mais voltadas para desejos de longo prazo, como poderá ser verificado a partir da análise das demais perguntas da pesquisa.

### 4.2.2. Tempo no atual emprego

- a) Inferior a 1 ano
- b) Entre 1 e 3 anos
- c) Entre 3 e 5 anos
- d) Acima de 5 anos



FIGURA 5. TEMPO NO ATUAL EMPREGO

A caracterização da amostra por tempo de serviço foi necessária para verificar a influência que o tempo de serviço na empresa têm sobre as necessidades dos indivíduos e sua satisfação. No entanto, o resultado desse item demonstrou que a amostra está dividida praticamente em índices iguais em relação ao tempo de trabalho do indivíduo na empresa pesquisada, com exceção dos trabalhadores que estão atuando entre 1 e 3 anos, que representam 28% da amostra.

Não foram considerados na pesquisa o sexo e a escolaridade dos funcionários por não ser relevante para o objetivo da pesquisa.

#### 4.3. RESULTADO DA PESQUISA BASEADA NAS TEORIAS DE MASLOW E HERZBERG

O questionário foi elaborado de tal forma que as perguntas fossem enquadradas nas teorias de Maslow e Herzberg, mantendo a lógica da pesquisa proposta, assim assume a seguinte estrutura:

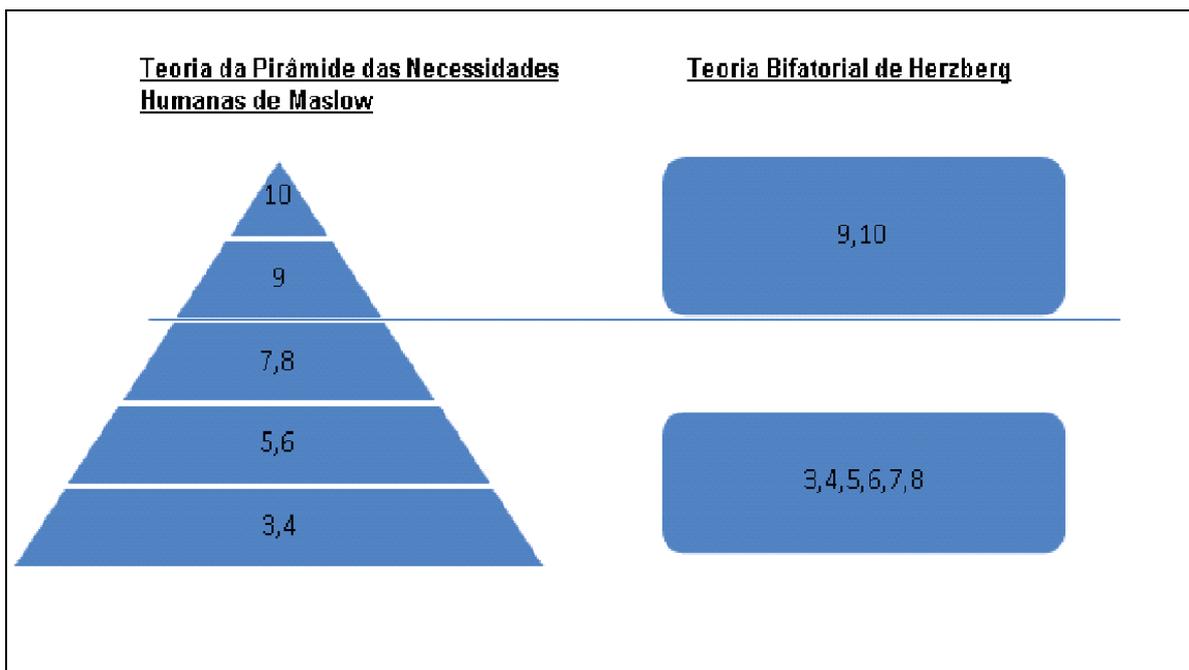


FIGURA 6. ESTRUTURA DA PESQUISA

A pesquisa baseada no referencial teórico foi dividida em duas partes, na primeira os respondentes avaliaram as perguntas em suas situações atuais na empresa e cargo que ocupam. Na segunda parte, os respondentes valoraram conforme a importância que o item tem para sua satisfação no trabalho, independentemente de onde estejam empregados.

Para as perguntas baseadas nas teorias de Maslow e Herzberg, da primeira parte da pesquisa, considerar que:

- a) corresponde a “totalmente satisfeito”
- b) corresponde a “satisfeito”
- c) corresponde a “indiferente”
- d) corresponde a “insatisfeito”
- e) corresponde a “totalmente insatisfeito”

4.3.1. Qual seu nível de satisfação em relação às condições de moradia e alimentação?

A primeira pergunta da pesquisa foi relacionada às condições de moradia e alimentação dos indivíduos, conforme o item da base da pirâmide de Maslow, que diz respeito às necessidades biológicas e fisiológicas e aos fatores higiênicos

da teoria de Herzberg, que engloba entre outros itens, as condições de físicas e de vida pessoal.

- Situação atual

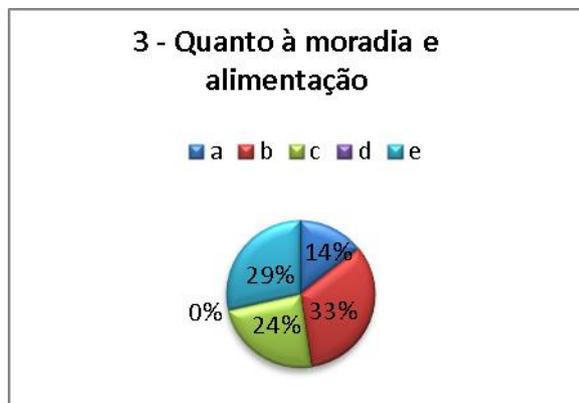


FIGURA 7. MORADIA E ALIMENTAÇÃO ATUAL

- Situação desejada



FIGURA 8. MORADIA E ALIMENTAÇÃO DESEJADA

A partir da pesquisa verificou-se que 33% das pessoas estão totalmente satisfeitas em relação às suas condições de moradia e alimentação oferecidas pela empresa atual, ou seja, cerca de 3/4 das pessoas entre satisfeitas e totalmente insatisfeitas em relação a esse item, demonstrando que a empresa deve dispor de mais atenção em relação à necessidade básica do trabalhador, que é a garantia de condições de moradia e alimentação.

No segundo gráfico que representa os desejos dos funcionários, verifica-se que este item tem grande índice de relevância para os respondentes, sendo que a maioria destes, ou seja 29%, classificaram esse item em 2º em suas prioridades, porém nenhuma pessoa atribui 1 a esse item. Pode-se verificar que este item

realmente tem grande relevância para os funcionários, conforme é citado nas teorias analisadas.

#### 4.3.2. Em relação aos tempo e recursos disponíveis para descanso e lazer

Segundo as teorias de Maslow e de Herzberg, tempo e recursos disponíveis para descanso e lazer, fazem parte das necessidades básicas dos indivíduos e contribuem para a qualidade de vida e satisfação dos indivíduos.

- Situação atual



FIGURA 9. TEMPO E RECURSOS PARA DESCANSO E LAZER ATUAL

- Situação desejada



FIGURA 10. TEMPO E RECURSOS PARA DESCANSO E LAZER DESEJADO

Da amostra analisada, os indivíduos estão divididos entre indiferentes e satisfeitos em relação ao tempo e recursos disponíveis para seu lazer, sendo que 71% se dizem indiferentes. Esse resultado demonstra que no emprego atual há

fatores mais relevantes para os indivíduos que o lazer, pode-se ser verificado isso em outros itens analisados ou mesmo entender o resultado na segunda parte da pesquisa.

Segundo os pesquisados, ter tempo e recursos para lazer tem média relevância para sua satisfação no trabalho, sendo que 0% da amostra concedeu 1 a este item e a maioria (34%) concedeu 5, ou seja, esse item não representa tanta significância para os entrevistados, contrariando as teorias de Maslow e Herzberg, que atribuem a esse item grande relevância para a satisfação dos trabalhadores.

#### 4.3.3. Em relação ao salário atual e benefícios

O salário e os benefícios estão enquadradas nas necessidades biológicas e fisiológicas segundo a teoria de Maslow e na teoria de Herzberg está enquadrada nos fatores higiênicos.

- Situação atual



FIGURA 11. SALÁRIO E BENEFÍCIOS ATUAIS

- Situação desejada



FIGURA 12. SALÁRIO E BENEFÍCIOS DESEJADOS

Na amostra analisada, 38% das pessoas estão insatisfeitas em relação ao seu salário atual e 29% se dizem indiferentes, ou seja, a tendência da amostra demonstra que o salário atual dos indivíduos não atende às suas necessidades atuais e tendendo a ficarem mais insatisfeitos caso os salários não sejam revistos.

No segundo gráfico, fica evidente que a maioria da amostra (29%) considera o salário justo e benefícios fundamentais para sua satisfação no trabalho, essa informação reforça a ideia proposta pelos autores pesquisados, onde citam esse item como uma das necessidades básicas para os funcionários.

#### 4.3.4. Em relação à estabilidade (garantia) no atual emprego

A estabilidade no emprego propicia aos indivíduos planejar seu futuro com tranquilidade, garantindo a estes que possam dar às suas famílias segurança em relação às suas necessidades básicas de sobrevivência. Esse item está enquadrado nas necessidades de segurança de Maslow e nos fatores higiênicos de Herzberg. Esse item também está relacionado à necessidade de o indivíduo de se sentir seguro e amparado num ambiente.

- Situação atual



FIGURA 13. ESTABILIDADE NO EMPREGO ATUAL

- Situação desejada



FIGURA 14. ESTABILIDADE NO EMPREGO DESEJADA

Conforme a pesquisa os indivíduos estão divididos entre totalmente insatisfeitos e totalmente satisfeitos, sendo que 33% dos indivíduos estão totalmente insatisfeitos com a estabilidade no emprego atual, sentindo-se ameaçados pela perda de emprego.

Na segunda parte da pesquisa, os indivíduos apontam a garantia de emprego como item muito relevante para sua satisfação, sendo que a maioria pontuou esse item 1,2 ou 3 (somando 67%). A estabilidade no emprego é tida como importante para o indivíduo, porque essa indiretamente atende às outras necessidades básicas, como moradia e alimentação, por exemplo. Assim sendo,

os indivíduos citam como um item importante ao mesmo tempo em que estão satisfeitos com sua situação atual, dessa forma sua satisfação através desse item está sendo atingida.

#### 4.3.5. Em relação ao clima organizacional

O clima organizacional influencia na satisfação das pessoas nas organizações porque estas passam a maior parte de suas vidas nas empresas, muitas vezes passam mais tempo com os colegas de trabalho do que com sua família e a relação que têm com estes é fundamental para seu bem estar.

O clima organizacional está enquadrado nas necessidades sociais segundo a teoria de Maslow e nos fatores higiênicos na teoria de Herzberg.

- Situação atual



FIGURA 15. CLIMA ORGANIZACIONAL ATUAL

- Situação desejada



FIGURA 16. CLIMA ORGANIZACIONAL DESEJADO

A amostra analisada demonstra que os indivíduos que responderam à pesquisa estão divididos praticamente entre satisfeitos ou insatisfeitos com o clima organizacional da empresa atual. O clima organizacional depende também do indivíduo não apenas do ambiente, se este último for o mais agradável possível e o indivíduo tem outras aspirações não irá perceber o clima como positivo.

Conforme os desejos dos funcionários para o atingimento da satisfação nos trabalhos destes, o clima organizacional não é tido como um item muito relevante, sendo que a maioria (48%) pontuou o item como 6 ou 7, se enquadrando como item importante, porém não como item fundamental.

#### 4.3.6. Em relação ao seu relacionamento com o relacionamento com colegas e superiores

A relação com os colegas e superiores no ambiente de trabalho de uma forma positiva ou não, afeta a satisfação do indivíduo dentro da organização, porque assim como o clima, afeta o lado emocional deste, fazendo com que estes se sintam mais ou menos realizados na organização em que atuam.

A relação com colegas e superiores, segundo Maslow é uma necessidade social do indivíduo e para Herzberg é um dos fatores higiênicos da satisfação do indivíduo.

- Situação atual



FIGURA 17. RELACIONAMENTO COM OS COLEGAS E SUPERIORES ATUAL

- Situação desejada



FIGURA 18. RELACIONAMENTO COM OS COLEGAS E SUPERIORES DESEJADO

Na empresa pesquisada, os indivíduos se sentem satisfeitos ou indiferentes com as relações dentro da organização atual. Segundo Herzberg, um fator higiênico não atendido pode gerar insatisfação e este item da pesquisa, demonstra claramente que os indivíduos estão indiferentes neste quesito, pode significar que as relações não estão tendo grande importância no momento, porém, caso não seja incentivado um clima harmônico, sua ausência pode gerar insatisfação.

Em relação ao relacionamento com colegas e superiores, a amostra de mostrou bem dividida, porém a maioria pontuou como 7 esse item. Fazendo uma relação com as teorias apresentadas, onde esse item se enquadra como 3º em prioridade para a satisfação dos indivíduos, nota-se que o relacionamento com colegas não está entre os itens de base das necessidades de satisfação do indivíduo, como citam os autores.

4.3.7. Em relação ao reconhecimento por resultados com promoções, aumento salarial, etc.

O reconhecimento através de benefícios, promoções e outros pelos resultados alcançados, traz ao indivíduo satisfação no âmbito emocional, pois atinge diretamente o ego deste, recompensando seus esforços para desempenhar um melhor trabalho e superar as expectativas.

Para Maslow o reconhecimento por resultados alcançados está enquadrado nas necessidades de autoestima do indivíduo e para Herzberg é uma necessidade dos fatores motivacionais de estima.

- Situação atual



FIGURA 19. RECONHECIMENTO POR RESULTADOS ATUAL

- Situação desejada



FIGURA 20. RECONHECIMENTO POR RESULTADOS DESEJADO

Na amostra analisada, há uma tendência maior de pessoas que se sentem satisfeitas em relação ao reconhecimento por seu desempenho, no entanto, logo após aparece em evidência os indivíduos que se sentem insatisfeitos ou totalmente insatisfeitos em relação a este item, demonstrando ser um item que merece atenção da direção da empresa.

Para a amostra analisada, este item sofre grande variação de opiniões, sendo que a maioria (33%) enquadrou este item como última necessidade para

sua satisfação. Essa diferença pode estar relacionada com a posição profissional do indivíduo, esse item pode ser muito relativo com a profissão do indivíduo.

#### 4.3.8. Receber atividades complexas que exigem criatividade e autonomia

Com o ganho de experiência e tempo de trabalho na empresa, os indivíduos passam a sentir-se capazes de executar tarefas mais complexas e de mais responsabilidades, com isso ao receber um cargo que promove maior autonomia ao indivíduo isso influenciaria na satisfação deste, não apenas na empresa, mas também na vida pessoal.

Para Maslow, receber atividades de mais complexidade é uma necessidade de auto realização conforme a sua pirâmide hierárquica e para Herzberg está enquadrada nos fatores motivacionais.

- Situação atual



FIGURA 21. RECEBER/EXECUTAR ATIVIDADES COMPLEXAS ATUAL

- Situação desejada



FIGURA 22. RECEBER/EXECUTAR ATIVIDADES COMPLEXAS DESEJADAS

Dois terços da amostra analisada se sente muito satisfeita ou satisfeita em relação às tarefas que executam. Esse pode ser um indicio de que a empresa está preocupada em atender e manter os talentos humanos, propiciando a estes um aprendizado constante e dando-lhes atividades em que podem demonstrar suas habilidades e competências.

Conforme os respondentes da pesquisa, esse item está entre os últimos selecionados, sendo que 29% da amostra o pontuou como 4, esse resultado não é condizente com as teorias pesquisas, que apontam esse item como último relevante para a satisfação no trabalho, ou seja, após todas as outras necessidades atendidas, esse é tido como importante, mas a para os funcionários é um dos itens intermediários.

## 5 CONCLUSÃO

A satisfação no trabalho é o atendimento das necessidades dos indivíduos, seja através da vida pessoal ou do trabalho. Nesse estudo de caso focou-se a satisfação do individuo no trabalho, baseada nas necessidades descritas por Maslow e Herzberg, as quais podem ser resumidas em necessidades básicas e motivacionais.

Estes autores defendem que as necessidades assumem uma hierarquia, onde cada uma deve ser atendida de forma individual e sistêmica, o propósito desse estudo de caso foi verificar se essa afirmativa é aplicável ainda hoje, aproximadamente 30 anos após suas publicações.

Alguns autores refutam as teorias de Maslow e Herzberg, afirmando que é impossível identificar quando uma necessidade está totalmente satisfeita e surge outra em seu lugar, da mesma forma não se pode afirmar que elas existam individualmente, propondo que estas estão em transição e interligadas, não sendo possível afirmar que o indivíduo irá sentir necessidade de ser reconhecido por seu trabalho apenas após ter sua necessidade de moradia atingida.

O questionário aplicado aos funcionários da organização pesquisada foi dividido em duas partes, na primeira, o indivíduo analisou as questões propostas (baseada nas teorias estudadas) segundo sua situação atual e na segunda parte os indivíduos ordenaram as questões de forma em que suas necessidades fossem hierarquizadas, conforme seu desejo e visão de satisfação através do trabalho. Assim, para análise da pesquisa, na confrontação da teoria com a realidade dos trabalhadores, foi focada a segunda parte da pesquisa, pois essa demonstra o real desejo do indivíduo, independente de onde esteja empregado.

Como resultado da pesquisa, chegou-se ao seguinte quadro:



FIGURA 23. RESULTADO DA PESQUISA

Observa-se que a estrutura da pirâmide segundo as prioridades dos pesquisados, se mantém praticamente a proposta pelos teóricos, sendo que as necessidades básicas dos indivíduos se mantêm na base da pirâmide e sucessivamente as necessidades evoluem para o campo emocional e se destaca no topo da pirâmide o reconhecimento por suas atividades e resultados obtidos.

Fazendo um paralelo entre a pesquisa realizada neste estudo de caso com as representações gráficas apresentadas por Maslow e Herzberg, chega-se ao seguinte quadro:

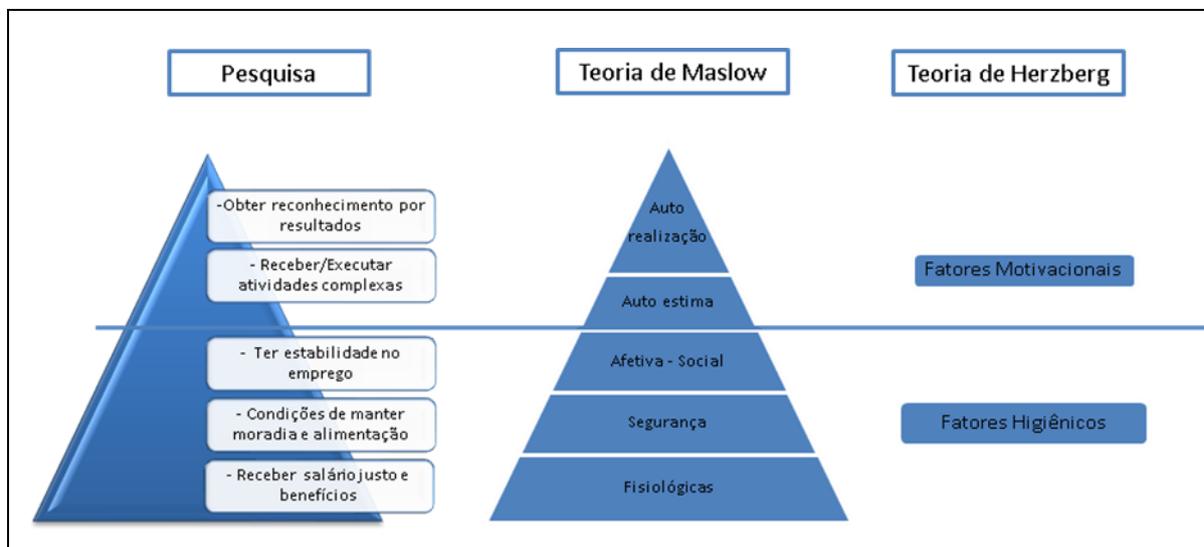


FIGURA 24. COMPARATIVO ENTRE O RESULTADO DA PESQUISA E AS TEORIAS DE MASLOW E HERZBERG

Observa-se que a proposta dos teóricos segue válida ainda hoje, havendo apenas algumas alterações na ordem dos fatores da pirâmide de Maslow, porém pela classificação de Herzberg das necessidades dos indivíduos, verifica-se que a proposta é válida e observada ainda hoje pelos indivíduos nas organizações.

Verifica-se que para os pesquisados o item de maior relevância para sua satisfação no trabalho é receber salário e benefícios justos, sendo esse item a base da pirâmide de suas necessidades. Isso pode ser facilmente entendido porque apenas através de um salário justo o indivíduo poderá satisfazer suas demais necessidades, como por exemplo, de moradia e alimentação.

As necessidades dos indivíduos podem ter aspectos diferentes dependendo de sua posição social, estado civil ou mesmo idade, no entanto para fins dessa pesquisa, apenas a idade foi considerada relevante, pois foi considerada apenas uma amostra de uma pequena organização, dessa forma para esta pesquisa os outros itens citados não foram relevantes.

A representação gráfica apresentada como resultado da pesquisa, em comparação às teorias de Maslow e Herzberg, demonstra que as necessidades dos indivíduos seguem uma prioridade lógica, no entanto, não se pode afirmar que estão isoladas e ocorrem necessariamente nesta ordem, não é possível

identificar quando uma necessidade está inteiramente satisfeita e quando surge uma outra. Também não é possível identificar se estas estão presentes ou não na vida do indivíduo na ordem apresentada, sendo possível que um item da base da pirâmide pode estar presente ao mesmo tempo em que uma do topo da pirâmide.

O estudo de caso baseado nas teorias de Maslow e Herzberg pôde comprovar que as necessidades dos indivíduos permanecem as mesmas e que de forma geral, está sendo atendida pela atual empresa em que estão inseridos, no entanto, a pesquisa se mostra inconclusiva tendo em vista a impossibilidade de afirmar que a satisfação do indivíduo se dá por etapas, como proposto, no entanto, é possível afirmar que a sua satisfação pode ser atingida através do trabalho e dos esforços dos empregadores em atender as necessidades individuais de seus empregados, aliando sucesso da organização ao sucesso individual das pessoas que estão nela inseridas.

## 6 REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1982.

CARVALHO, T.C.; HORT, I. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**. ICPG, vol. 3, n. 12, 2008.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho - QVT: Conceitos e Práticas nas Empresas...**, 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MASLOW, A. H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2001.

MINAYO, M.C. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

PASCARELLI, N.; PICCILLI, T.; DABUS, T. **Qualidade de Vida no Trabalho: Aspectos históricos**. Disponível em: <http://blogs.universia.com.br/pascarellisciens/2008/07/26/qualidade-de-vida-no-trabalho-aspectos-historicos/>, acesso em 13.03.2011.

RAIZER, L. M. **Qualidade simplesmente total**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, M.V.C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: Evolução e Análise no nível gerencial. 9 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

SCHERMERHORN, J.R., HUNT, J.G., OSBORN, R.N., **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2 ed. São Paulo: Bookman, 1998.

SAMPAIO J.R. **O Maslow desconhecido**: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação R.Adm., São Paulo, v.44, n.1, p.5-16, jan./fev./mar. 2009. Disponível em:

<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rausp/v44n1/v44n1a01.pdf> Acesso em: 08/08/2011.

SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003

WAGNER III, J. A., HOLLENBECK, J. R., **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2003.

**Administração e Empreendedorismo**, Cassia Both Carvalho, 2009.  
<http://cassia-both.blogspot.com/2009/10/6-teoria-comportamentalista.html>,  
acesso em: 11/09/2011.

**Administração, segundo Taylor e Fayol**. Disponível em:  
<http://sofismo.wordpress.com/2009/06/08/administracao-segundo-taylor-e-fayol>.  
acesso em 13.03.2011.

**George Elton Mayo**. Disponível em:  
<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/eltonmayo> , acesso em 21.06.2011.

**Henry Ford**. Disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Henry\\_Ford](http://pt.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford), acesso em 21.06.2011.

**Robert Owen**. Disponível em: <http://www.brasilecola.com/biografia/robert-owen.htm>, acesso em 13.03.2011.

**ANEXO**

## Anexo 1 – Questionário aplicado

### QUESTIONÁRIO

A satisfação no trabalho pode ser entendida como o grau em que o indivíduo se sente em relação à empresa, positiva ou negativamente.

Qual o nível de influência dos itens relacionados abaixo, em sua satisfação no trabalho e realização pessoal, em relação à sua situação atual?

Considere 5 como totalmente satisfeito e 1 como totalmente insatisfeito:

1. **Qual sua idade?**  
 18 – 25       26 – 35       36 – 45       Acima 45
2. **Há quanto tempo atua na organização?**  
 Inferior 1 ano    Entre 1 e 3 anos    Entre 3 e 5 anos    Acima 5 anos
3. **Moradia e Alimentação;**  
 5       4       3       2       1
4. **Tempo e recursos disponíveis para descanso e lazer?**  
 5       4       3       2       1
5. **Seu salário atual e benefícios**  
 5       4       3       2       1
6. **Estabilidade (garantia de emprego)**  
 5       4       3       2       1
7. **Clima organizacional na empresa em que atua**  
 5       4       3       2       1
8. **Relacionamento com os colegas e superiores**  
 5       4       3       2       1
9. **Reconhecido por resultados com promoções, aumento salarial, etc..**  
 5       4       3       2       1
10. **Receber atividades complexas, que exigem criatividade e autonomia.**  
 5       4       3       2       1
11. **Classifique em ordem crescente (1 a 8), qual o fator mais relevante para a plena satisfação em seu trabalho:**  
 Condições de manter moradia e alimentação.  
 Ter tempo e recursos disponíveis para atividade de lazer.  
 Receber salário justo e benefícios, condizentes às suas atividades.  
 Ter estabilidade no emprego, poder planejar o futuro com tranquilidade.  
 Trabalhar em um ambiente agradável, com baixo nível de *stress*.

Ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho e superiores.

Ser reconhecido por seu desempenho superior à média, com bônus, promoções, etc...

Executar tarefas complexas, que exigem criatividade, autonomia e responsabilidade.