

SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA TERCEIRIZADA

Camila Zoldan Marçal; Fabiola de Perez Melo – Acadêmicas do curso de Administração UNISEB

Antonio Nardi - Mestre em Administração pela Universidade de São Paulo; Docente do Centro Universitário UNISEB.

Resumo

Este trabalho tem como objetivo detectar os fatores de insatisfação no trabalho, em prestadoras de serviços que não têm a convivência direta com seus colaboradores. Trata-se de um estudo de caso com análise qualitativa e quantitativa. Os materiais e métodos utilizados partem da realização de um levantamento junto aos colaboradores de uma empresa prestadora de serviços, utilizando um questionário validado sobre a satisfação no trabalho, permitindo assim detectar os fatores de insatisfação. O tratamento dos dados levou em conta o segmento de atuação das sete empresas pesquisadas, contemplando duas no setor de escritórios empresariais, duas no setor alimentício e três no setor industrial. Os resultados apontam que o conjunto de empresas da categoria B (setor alimentício) apresentou a pontuação mais baixa, significando que a maioria das necessidades não estão sendo atendidas; seguida do conjunto de empresas da categoria C (setor industrial) com pontuação mediana e conjunto de empresas da categoria A (escritórios empresariais) com pontuação alta para o nível de atendimento das necessidades, logo para uma melhor satisfação no trabalho.

Palavras chave: satisfação, motivação, hierarquia de Maslow.

Abstract

This work aims to detect the factors of job dissatisfaction in service providers who do not have direct interaction with their employees. This is a case study with qualitative and quantitative analysis. Materials and methods begin with the realization of a survey among employees of a company providing services using a validated questionnaire on job satisfaction, thereby detecting the factors of dissatisfaction. Data analysis took into account the performance segment of the seven companies surveyed, comprising two offices in the sector of business, two and three in the food industry in the industrial sector. The results show that the set of firms in category B (food sector) had the lowest score, meaning that most needs are not being met, then the number of companies in category C (manufacturing) with median score and set of the in-class companies (business offices) with high scores for the level of care needs, just for better job satisfaction.

Keywords: satisfaction, motivation, Maslow's hierarchy

1. Introdução

Para Chiavenato (2002) O mundo corporativo se transforma e muda a cada dia que passa. Há modificações nos produtos/serviços, introdução de novas tecnologias, e até mesmo modificações no comportamento dos empregados com base nos processos internos de trabalho. Com isso, aceleram-se cada vez mais as mudanças no ambiente, seus impactos na sociedade e rotina de vida das pessoas dentro das organizações. Não sendo assim por acaso que no decorrer do século XX as organizações já passaram por três fases distintas: a era da industrialização clássica, a da industrialização neoclássica e a era da informação.

Bergamini (2006), vai além do foi visto apenas na Era da Informação, já que ao se retroceder no tempo, descobre-se que já nas obras dos primeiros pensadores da humanidade, representados pelos filósofos, havia a preocupação de se explicar e conhecer o comportamento do ser humano. Tais inquietações podem ser consideradas como indícios de que desde o tempo dos primeiros sábios da humanidade o interesse pela motivação humana e suas formas de manifestação realmente já existiam, embora tenha aparecido sob outras denominações, além de levar muito tempo até chegar às organizações.

Ainda com Bergamini (2006), antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de medo. Tais punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob forma de restrições financeiras, chegando até a se tornar reais sob a forma de prejuízos de ordem física. Levando em conta que as organizações passaram a existir muito tempo antes da Revolução Industrial, é possível concluir que a preocupação com o aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho represente um fato bastante recente. Foi somente durante a Revolução Industrial que vieram os investimentos cada vez mais pesados na produção, com o objetivo de aumentar a eficiência dos processos industriais, os quais passaram a exigir maiores e mais recompensadores retornos.

Marras (2005, p.97) apresenta como se deu a mudança de pensamento:

As punições foram deixadas de lado, porém permanecia o ambiente de medo nas empresas. Os primeiros estudos sobre motivação datam do início do século XX, quando, em 1900, Frederick Taylor iniciou a discussão sobre motivação, adotando a crença de que o dinheiro era o maior motivador. De acordo com ele, as pessoas eram levadas a fazer coisas apenas para obterem mais dinheiro e que deveriam ser controladas para que o trabalho rendesse o máximo possível.

Kwasnicka (2003, p.145) nos mostra outros desencadeamentos deste século:

Além da abordagem científica de Taylor, o início do século XX também viu surgir as teorias clássica (1906) e burocrática (1909).

O precursor da primeira foi Henri Fayol, que acreditava ser as funções da gerência (Prever, Comandar, Organizar, Coordenar, Controlar) aplicáveis em todos os tipos de organização, focando seus estudos na unidade do comando, na autoridade e na responsabilidade. Em função disso, sofreu críticas por ser considerada uma abordagem manipuladora.

Em outras palavras, Weber (2003), acredita que a burocracia era a forma mais eficiente de administração, já que a mesma não estava sujeita a caprichos pessoais, mas sim na operação de uma base hierárquica comumente aceita.

Reeve (2006), nos mostra ainda que em 1954 Abraham Maslow propôs que as necessidades humanas se encontram em uma série de níveis, onde o indivíduo busca a conquista ao longo de sua vida nos seus próximos estágios. Sua composição se dá em necessidades primárias (fisiológicas e as de segurança) e as necessidades secundárias (sociais, de estima e de auto-realização).

Quadro 1 - Hierarquia das necessidades de Maslow



FONTE: KOTLER; KELLER, 2006, p. 184

Parafrazeando Chiavenato (2004), o quadro em detalhes mostra que as necessidades fisiológicas (fome, sede, sono, sexo) são atingidas em primeira estância, posteriormente há o nível das necessidades de segurança (defesa, proteção, salário, casa própria, seguro-saúde,

aposentadoria, emprego). Ao atingi-lo e sentir-se segura quanto á proteção contra ferimentos e danos, a pessoa sobe ao próximo nível: o das necessidades sociais (relacionamento, amor, pertencer a um grupo). Neste terceiro nível, a aceitação e a afeição dão origem a um quarto estágio, definido como o das necessidades de estima (auto-estima, reconhecimento, status, prestígio). No topo da escala, encontram-se as necessidades de auto-realização. Essa última etapa representa a realização de potencialidades e a expressão do crescimento pessoal.

A medida que as necessidades são atendidas em cada nível, o indivíduo volta sua atenção ao próximo estágio. Entretanto, para ele, as pessoas podem subir e descer na hierarquia. Se, por exemplo, tenho fome, vou tratar de atender essa necessidade, não importa a posição na pirâmide onde me encontre.

2. Contexto

Chiavenato (2002), nos mostra que as organizações já passaram por três fases, sendo elas: Era Industrial Clássica com a denominação de Relação Industriais, 1900 a 1950. Esta possuía um formato de pirâmide, centralizado, com foco no passado (tradições/valores), estático e previsível, onde as pessoas são fatores de produção inertes e estáticos, sujeitos a regras e regulamentos rígidos para serem controlados, usando assim a Teoria X. Mais a frente na Era da Industrialização Neoclássica com denominação: Administração de Recursos Humanos, entre os anos 1950 a 1990, seu formato passa a ser matricial, enfatizando departamentalização, com foco no presente e no atual, intensificação nas mudanças e com maior velocidade, onde as pessoas são recursos organizacionais que precisam ser administrados. Por fim, a Era da Informação ou como é chamada: Administração de Pessoas, após o ano de 1990, época que estamos vivendo do Século XXI, flexível e totalmente descentralizada, com redes de equipes multifuncionais, dando ênfase na mudança e criatividade, as pessoas são seres humanos proativos, dotados de inteligência. Usa-se a Teoria Y e é neste contexto que o trabalho irá proceder.

A empresa pesquisada se trata de uma prestadora de serviços, atuando na área da limpeza, portaria, jardinagem e vigilância, nos segmentos alimentícios, hospitalar, industrial, empresarial, dentre outros. Com isso, utilizamos a maior gama da empresa sendo esta na área da limpeza, nos ramos alimentício, industrial e empresarial (escritórios).

3. Satisfação

“Satisfação no trabalho é um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho”. (WAGNER; HOLLENBECK, 1999, p.119) Sendo os três componentes chaves em nossa definição no trabalho: valores, importância e percepção.

Em ênfase Locke (2006, apud ROBBINS, 2005), definiu estas três chaves como sendo os valores em termos daquilo “que uma pessoa deseja obter consciente ou inconscientemente”. Diferem-se assim os valores das necessidades, sugerindo que esta última é mais bem concebida como “exigências objetivas” do corpo, essenciais à manutenção da vida, como a necessidade de oxigênio e água e que por outro lado, os valores são “exigências subjetivas”, existentes na mente do ser humano. O segundo componente da satisfação no trabalho é a importância. As pessoas não diferem apenas valores que defendem, mas na importância que atribuem a esses valores, e essas diferenças são cruciais na determinação de seu grau de satisfação. Por exemplo, uma pessoa pode valorizar mais um trabalho que permita viajar bastante, em contra partida, outro indivíduo se interessa mais por um trabalho que seja mais rotineiro e sem fortes emoções. O último componente importante de nossa definição de satisfação no trabalho é a percepção. A satisfação está baseada em nossa percepção da situação atual em relação aos nossos valores. As percepções podem não refletir com precisão total a realidade objetiva, por isso, quando a mesma não ocorre deve-se dar importância para a percepção que o indivíduo tem da situação e não para a própria situação.

Hunt e Osborn (2002, p.96)

Satisfação no trabalho formalmente definida é o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho, é uma atitude, ou resposta emocional às tarefas de trabalho e às suas várias facetas. Aspectos mais comuns da satisfação no trabalho relacionam-se com pagamento, desempenho e avaliação de desempenho, colegas qualidade de supervisão condições físicas e sociais do local de trabalho.

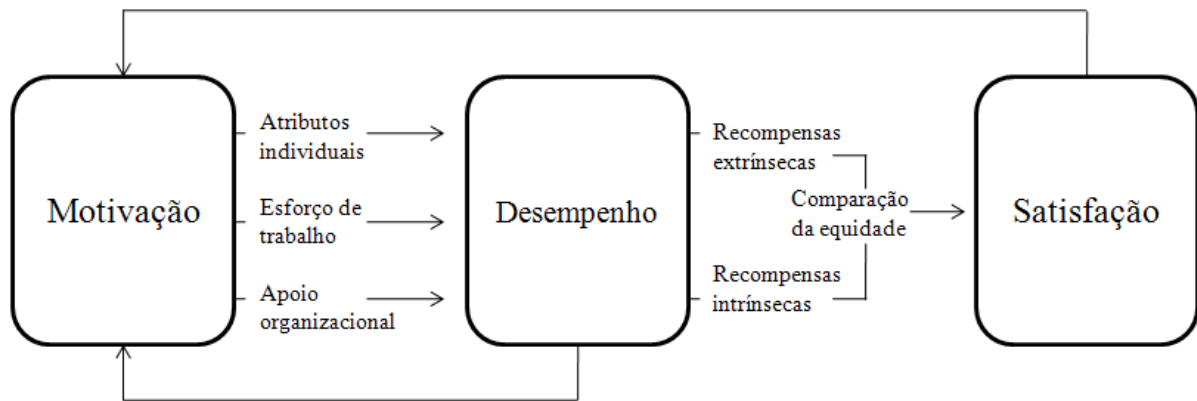


Figura 1 - Motivação x Desempenho x Satisfação

Fonte: HUNT; OSBORN, 2002, p. 96

Na ilustração anterior, de Hunt e Osborn (2002), observa-se que o desempenho e a satisfação no trabalho são resultados isolados, mas potencialmente interdependentes. O desempenho é influenciado por atributos individuais (tais como habilidade e experiência), apoio organizacional (tais como recursos e tecnologia) e esforço – o ponto em que a motivação do indivíduo para trabalhar tem peso direto. Por isso, quando alguém se sente intrinsecamente recompensado no trabalho, a motivação será afetada de forma positiva e direta.

No entanto, Soto (2005) nos passa outro ponto do que é que a satisfação no trabalho, sendo esta como o resultado de uma comparação entre a recompensa obtida e a esperada. Quanto maior for a diferença entre esses dois valores, tanto mais elevado será o grau de satisfação ou insatisfação, conforme o obtido seja maior ou menor que o esperado.

Reforçando tal colocação, Davis e Newstrom (1992) apontam que a satisfação no trabalho é um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis, relativo ao prazer ou dor que difere raciocínios objetivos e de intenções comportamentais com o qual os empregados vêem seu trabalho e se relacionam. Por isso, o nível geral das atitudes dentro de um grupo complementa o ambiente organizacional, uma vez que os indivíduos freqüentemente buscam seus padrões sociais junto aos colegas de trabalho.

Parafraçando Keith Davis e John W. Newstrom (1992), a satisfação no trabalho pode ser encarada também como uma atitude global ou então ser aplicada a determinadas partes do

cargo ocupado pelo indivíduo. Por exemplo, embora um empregado apresente uma satisfação global elevada no trabalho e tenha gostado de sua promoção no trabalho, pode estar insatisfeito com sua programação de férias. Por isso, a satisfação no trabalho é geralmente formada durante um determinado período de tempo, na medida em que o empregado vai obtendo informações sobre o ambiente de trabalho. Todavia a satisfação no trabalho é dinâmica, uma vez que pode deteriorar-se muito rapidamente do que o tempo necessário para desenvolver-se. Os administradores precisam prestar atenção nas atitudes dos empregados semanas a semanas, mês a mês, ano após ano.

Por fim, Chiavenato (2002) reforça a influência do sentimento de satisfação global com a vida de uma de uma pessoa, já que dentro de uma organização a satisfação se faz como uma parcela da satisfação com a vida. E a natureza do ambiente de alguém fora do trabalho influencia seus sentimentos no trabalho.

4. Motivação

Um caso interessante estudado por Elton Mayo (professor de Harvard) por volta de 1930 pode ser um exemplo prático dos estudos das variações do ambiente de trabalho. Neste caso, aplicado na cidade de Chicago em uma fábrica da Western Electric Company, em Hawthorne, mas claramente válido nas demais empresas.

O estudo, conhecido como "Efeito Hawthorne", obteve um resultado diferente do esperado, contrariando também a visão da administração científica de Taylor. O porque da contradição se dá pela produtividade da fábrica ter tido um aumento com a atenção dada aos trabalhadores pelos supervisores do setor e não com as melhorias de condições de trabalho.

Com isso, Mayo conclui que o desempenho das pessoas depende muito menos dos métodos de trabalho do que dos fatores emocionais ou comportamentais. Deste pensamento, começava a era de os psicólogos, a ênfase nas pessoas, acomodações, delegação de autoridade, autonomia e confiança. Disso, o pensamento para as abordagens das relações humanas propuseram as teorias da motivação, estas divididas em intrínseca e extrínseca.

A teoria da motivação intrínseca remete ao “eu”, a busca pessoal do que queremos da vida, um sentido de caráter abstrato. Seu ápice é obtido na atividade com o decorrer de nossas necessidades pessoais e renovações. Também de acordo com ela, não se pode afirmar que as

organizações motivam seus colaboradores. O que elas podem fazer é estimular, incentivar, provocar a motivação, criar um clima em que as pessoas se sintam motivadas a empreender e fazer o necessário.

Vergara (2005, p. 78):

Porque a motivação é intrínseca, também não podemos dizer que motivamos os outros a isso ou aquilo. Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação. Dito de outra maneira, a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o segundo, fora.

Em ressalva, Chiavenato (2004) nos mostra que as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, com isso as ações que tangem a motivação serão diferentes também para os padrões de comportamento; os valores sociais; as capacidades para atingir os objetivos; e assim por diante. Mais além, as necessidades de valores sociais e as suas capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Marras (2005, p.33) diz que "cada um desenvolve forças motivacionais distintas em momentos distintos e que essas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas".

Já as motivações extrínsecas relatadas por Bergamini (2006), estão baseadas em fatores externos, tais como uma recompensa ou uma forma de evitar uma punição, sendo assim do meio ambiente, um sinônimo de condicionamento, onde pressupõe ao comportamento humano para o âmbito de planejamento, modelado ou mudado.

Ou seja, surge de uma motivação do tipo de frase "faça isso e obterá aquilo" ou "o que eu ganho com isso?". Em comparativa, o indivíduo que participa de uma atividade com o propósito de experimentar as satisfações inerentes que ela pode proporcionar esta pela motivação intrínseca, já na motivação extrínseca isso surgiria de alguma consequência distinta da atividade em si a motivação extrínseca surge das consequências e dos incentivos ambientais (ex., alimento, dinheiro). Reeve (2006) Ao estar motivado, nessa acepção, é estar condicionado ao resultado da tarefa realizada: o prazer não está na atividade, mas na consequência da atividade.

Hunt e Osborn (2002), independentemente das teorias, o que se deve ter em mente é que se trata de pessoas e seu comportamento nem sempre é previsível. Intrínseca ou extrinsecamente, a verdadeira motivação só é efetivamente conseguida quando os

colaboradores conseguem realizar suas necessidades e seus objetivos de vida, tanto dentro da empresa quanto fora dela, a motivação é uma força interna responsável pelo nível, direção e persistência do esforço despendido.

5. Teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow

Considerada uma referência, essa teoria explica que a motivação nasce na busca da satisfação de necessidades. Segundo Montana e Charnov (2000; p.205), “Maslow afirma que existem cinco sistemas responsáveis por grande parte de nosso comportamento.” Com isso, ele colocou esses sistemas em uma escala hierárquica indo do mais primitivo e imaturo – em termos do comportamento que eles promovem para o mais civilizado e maduro.

Para Maslow, existem cinco níveis de necessidades: sobrevivência (fisiológicas); proteção (segurança), social (pertencer a um grupo (estima (ego), e auto-realização. A busca por necessidades não satisfeitas são fontes de motivação. Pro exemplo, se sentimos fome vamos procurar o alimento para satisfazer a primitiva necessidade fisiológica de sobrevivência. A teoria de Maslow traz importantes contribuições, na medida em que permite identificar os grandes grupos de necessidades, o estabelecimento das prioridades e a relevância do crescimento pessoal e das auto-realização em consonância com os objetivos organizacionais.

6. Metodologia

Este trabalho faz um levantamento junto aos colaboradores de uma empresa prestadora de serviços, utilizando questionário sobre a satisfação no trabalho, permitindo assim detectar os fatores de insatisfação. O questionário utilizado já tem validada suas questões e foi retirado da pesquisa Hesketh e Costa (1980).

Houve coleta de 400 entrevistas, proporcionalmente distribuídas em três seguimentos de atuação da empresa: alimentícia, industrial e escritórios empresariais.

Além de detectar os fatores de insatisfação, esta pesquisa visa também efetuar uma análise mais detalhada na tentativa de propor ações a serem implementadas para melhorar os índices de satisfação.

7. Coleta das Entrevistas

7.1. Descrição

Os resultados obtidos nas 07 empresas entrevistadas, totalizando 400 entrevistados, estão dispostos abaixo em apenas 03 conjuntos de resultados. Forma-se assim o Conjunto de empresas A (escritórios empresariais), B (alimentício) e C (industrial).

Para melhor avaliação, as opções de respostas têm equivalência a:

- () discordo muito 😊 = ÓTIMO
- () discordo 😞 = BOM
- () nem discordo/nem concordo 😐 = REGULAR
- () concordo 😊 = RUIM
- () concordo muito 😊 = PESSIMO

7.1.1. Perguntas relacionadas a necessidade fisiológica:

Os entrevistados foram perguntados sobre as necessidades fisiológicas com tais questionamentos:

- ✓ Não consigo dormir direito devido às preocupações que tenho com o trabalho;
- ✓ Com o que ganho, eu não posso me vestir nem me alimentar muito bem;
- ✓ Ganho tão pouco que estou constantemente preocupado com o dia de amanhã;
- ✓ Não sou bem pago pelo o que faço;
- ✓ Os aumentos anuais que recebo não são suficientes para cobrir o aumento e custo de vida;
- ✓ Tenho constantes problemas respiratórios devido ao meu ambiente de trabalho;
- ✓ Não consigo trabalhar direito devido ao barulho que existe no meu local de trabalho;
- ✓ No verão, eu não consigo trabalhar direito por causa do imenso calor que faz no lugar onde trabalho;

- ✓ Quando chego em casa do trabalho, estou tão cansado que não tenho disposição para conversar com minha família;
- ✓ Trabalho tanto que não tenho tempo para fazer minhas refeições com calma;
- ✓ Meu trabalho exige demais da minha resistência física.

7.1.2 Perguntas relacionadas a necessidade segurança:

Para obtermos estes dados sobre a necessidades de segurança, as perguntas realizadas foram:

- ✓ Tenho medo de perder a minha posição no emprego;
- ✓ Preocupo-me com a possibilidade de ser despedido arbitrariamente;
- ✓ Sinto-me inseguro na posição que ocupo no meu trabalho;
- ✓ Não posso contrair dívidas, pois a qualquer momento eu poderei ser despedido do emprego.

7.1.3 Perguntas relacionadas das necessidades de afiliação:

Para o grau de necessidade de afiliação as perguntas realizadas se constituíram em:

- ✓ No meu trabalho as pessoas são frias e distantes;
- ✓ Meu trabalho não oferece boas oportunidades de travar relações de amizade;
- ✓ Se tenho alguma dificuldade no trabalho, nunca encontro uma mão amiga para me ajudar;
- ✓ Sinto falta de amigos no meu local de trabalho;
- ✓ Não me sinto bem com meus colegas de trabalho;
- ✓ Nunca posso contar com meus colegas de trabalho quando preciso de ajuda em alguma coisa, no trabalho ou fora dele;
- ✓ Eu me sinto deslocado do meu grupo de trabalho;
- ✓ No meu emprego as pessoas são muito egoístas e não ensinam nada daquilo que sabem;

- ✓ Não sou respeitado pelas pessoas que me cercam em meu ambiente de trabalho.

7.1.4 Perguntas relacionadas a necessidade auto estima:

Já na auto estima, perguntou-se a seguir:

- ✓ Gostaria de ser mais admirado pelo o que eu faço;
- ✓ Gostaria de ter mais prestígio no meu trabalho;
- ✓ Gostaria que minhas idéias fossem mais bem recebidas pelos meus colegas;
- ✓ Gostaria de ser mais valorizado pelo que faço;
- ✓ Gostaria de ter uma maior participação nas decisões da empresa em que trabalho;
- ✓ Nunca recebo qualquer elogio quando faço algo de bom pela organização onde trabalho;
- ✓ Meu chefe é uma pessoa muito fechada em seu relacionamento com os subordinados;
- ✓ Não é fácil falar com meu chefe sobre assuntos ligados ao meu trabalho;
- ✓ Meu chefe não se interessa pelas necessidades de seus subordinados.

7.1.5 Perguntas relacionadas a necessidade auto realização:

Para obtermos as respostas no grau de auto realização, as perguntas feitas aos entrevistados foram:

- ✓ Gostaria de fazer um trabalho mais criativo do o que faço;
- ✓ Gostaria e poder usar mais as minhas habilidade no trabalho;
- ✓ Meu trabalho não deixa que eu use toda a minha capacidade intelectual;
- ✓ Nunca tenho oportunidade de fazer as coisas importantes no meu trabalho;
- ✓ Às vezes fico irritado com a monotonia do meu trabalho;

- ✓ Gostaria que o sistema organizacional, onde trabalho me permitisse ver os frutos do meu trabalho;
- ✓ Gostara de ouvir mais críticas a respeito da minha capacidade;
- ✓ Gostaria que a organização, onde trabalho, fosse mais útil para a sociedade;
- ✓ Gostaria que meus companheiros de trabalho fossem meus melhores amigos.

8. Conclusão

Quadro 2 - Resultados obtidos

Grupo de empresas:	A	B	C
<i>Idade</i>	46 a 50 anos	36 a 45 anos	16 a 25 anos
<i>Sexo</i>	Homem	Mulher	Mulher
<i>Tempo de Casa</i>	Menos de um Mês	Menos de um Mês	01 a 05 anos
<i>Principais Insatisfações</i>	Salário	Sobrecarga de Trabalho	Salário
<i>Maior preocupação</i>	Saúde	Saúde	Saúde
<i>Necessidade Fisiológica</i>	Ótimo	Ruim	Bom
<i>Necessidade Segurança</i>	Ótimo	Ruim	Ótimo
<i>Necessidade Afiliação</i>	Regular	Regular	Regular
<i>Necessidade Auto-estima</i>	Ótimo	Ótimo	Ótimo
<i>Necessidade Auto-realização</i>	Ótimo	Péssimo	Regular
<i>Necessidades - Comparativo</i>	Ótimo	Regular	Ótimo

FONTE: Elaborado pelos autores, 2011

Este trabalho teve como principal objetivo mensurar qual o nível de satisfação no trabalho, e quais as possíveis razões de insatisfação e/ou satisfação, segundo a hierarquia de necessidades de Maslow, além de realizar um levantamento e da correlação de teorias motivações para melhor conclusão do trabalho.

Dos três conjuntos de empresas, a que apresentou a pior pontuação foi a B. Isso se deu por virtude da sobrecarga de trabalho e a rigorosidade em equipamentos de proteção individual. Estamos lidando com empresas alimentícias, onde o nível de exigência é muito elevado, burocratizando mais ainda os processos de realização do serviço.

Pode-se assim, associar o resultado a Teoria dos dois fatores, de Herzberg, onde os fatores higiênicos presentes no ambiente da empresa, tais como o relacionamento interpessoal e condições físicas, fundamentais para um melhor equilíbrio motivacional não estão em níveis satisfatórias. Em mesma escala há os fatores motivacionais, relacionados ao conteúdo do cargo e do trabalho realizado, aonde o nível da empresa alimentícia chega à péssima na necessidade auto-realização. Com isso, não se percebe a valorização efetiva das pessoas ali presentes, podendo ser uma justificativa para termos colaboradores, em sua maioria, dentro do período de experiência e insatisfeitos com seu trabalho.

Em termos medianos, as empresas de categoria C podem ser relacionadas a teoria dos motivos humanos, de McClelland, que além das necessidades básicas, atende as empresas na área industrial na busca da excelência, alcance de metas e reconhecimento. Nesta área a presença da liderança se faz mais presentes, melhorando a afiliação, compartilhamento de idéias e boa convivência, mesmo que não em números expressastes da amostra. Vendo isso, verifica-se que as necessidades Fisiológica e Segurança estão em níveis bom e ótimo.

Por fim, o conjunto de empresas com melhor resultado se dá ao ramo de escritórios empresarias, aqui denominado A. Uma teoria possível de comparação é a Teoria do estabelecimento de objetivos de Locke já que os quatro principais métodos para provar a motivação nas pessoas são de certa forma atendidas pelo conjunto de empresas aqui entrevistados. Primeiro ponto é que há fixação de metas individuais, notada no grau ótimo da necessidade Auto-realização e de equipe; havendo participação nas decisões sobre assuntos pertinentes e criação de cargos com tarefas mais amplas já que a limpeza em escritórios proporciona a gratificação líder, agregando assim mais atividades e responsabilidades.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia Aplicada à Administração: Uma Abordagem Interdisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2005.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

BERVIAN, Pedro A.; CERVO, Amado L. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Educatio, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HESKETH, Jose Luiz; COSTA, Maria T.P.M. Construção de um instrumento para a medida de satisfação no trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, 20(3):59-68.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. 4ª ed. São Paulo: Pearson Educatio, 2004.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 10ª ed. São Paulo: Futura, 2005.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2003.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2000.

NEWSTROM, John; DAVIS, Keith. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

HUNT, James; OSBORN, Richard. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Bookman 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: O impacto das Emoções** São Paulo: Pioneira Thmson Learning, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Administração com arte: Experiências vividas de ensino aprendizagem.** São Paulo: Atlas, 2002.

VROOM, Victor. **Gestão de pessoas não de pessoal.** São Paulo: Campus, 2001.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos.** 3^a ed. São Paulo: Bookman, 2005.