

Elementos de satisfação e insatisfação no trabalho operacional: revisitando Herzberg

Carolina Riente de Andrade¹

Luciano Zille Pereira²

Ivan Beck Ckagnazaroff³

RESUMO

Este artigo tem por objetivo descrever fatores que contribuem para a satisfação e insatisfação de trabalhadores de nível operacional, a partir de um estudo de caso com três empresas de prestação de serviço situadas no estado de Minas Gerais. Caracteriza-se por ser uma pesquisa de natureza descritiva, em que a coleta dos dados se deu por meio de entrevistas semi-estruturadas e a análise ocorreu por agrupamento das respostas em categorias comuns. Os resultados apontam que, para 42% dos profissionais pesquisados, a satisfação no trabalho tem como principal indicador o conjunto de benefícios oferecidos pelas empresas. Já os indicadores relacionados à insatisfação apontam principalmente para as dificuldades de relacionamento com a chefia e colegas de trabalho para 23% e falta de perspectivas no desenvolvimento na carreira funcional, para 31% dos pesquisados. A base teórica do estudo está fundamentada em Herzberg, tendo em vista a natureza dos resultados

1. Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), linha de concentração em Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas; bolsista do CNPq. Especialista em Gestão de Pessoas (FDC) e Psicóloga (PUC Minas).

2. Professor do Departamento de Ciências Administrativas (CAD) e do Centro de Pós Graduação em Pesquisa em Administração (CEPEAD) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Doutor e Mestre em Administração (CEPEAD/UFMG). Especialista em Gestão de Pessoas e Psicólogo.

3. Professor Associado II do Departamento de Ciências Administrativas (CAD) e do Centro de Pós-Graduação em Pesquisa em Administração (CEPEAD) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). PhD pela Aston University - Inglaterra e Mestre em Administração (CEPEAD/UFMG). Economista.

objetivos, que vão de encontro ao modelo Higiene-Motivação proposto pelo autor.

Palavras-chave: Satisfação; insatisfação; motivação; trabalhadores, Herzberg.

ABSTRACT

This paper intends to describe the factors that contribute in any way for the satisfaction, or dissatisfaction, of a workers group in three companies of service, at Minas Gerais estate. It is a descriptive research and the methodological strategy is the case study. The data were collected by semi structured interviews and, afterward, grouped on categories. The results show that 42% of the employees comprehend that satisfaction at work has, as principal indicator, the benefices offered by the companies. In the other way, the disagreement factors are usually caused by the difficulty of the relationship with the bosses and with the partners to 23% of the employees, and no perspectives of advancing in their career to 31% of them. The Herzberg's theory is the base of the paper, because the results are similar with the Hygiene-Motivation model projected by him.

Key-words: Satisfaction; Dissatisfaction; Motivation; Workers; Herzberg.

1 - INTRODUÇÃO

Este artigo caracteriza-se por uma pesquisa de natureza descritiva, que buscou compreender a motivação, a partir dos fatores de satisfação e insatisfação de profissionais de nível operacional, mais especificamente da área de atendimento, de três empresas de perfil similar no ramo de prestação de serviços no Estado de Minas Gerais. A inquietação inicial que motivou o referido estudo relacionava-se às altas taxas de rotatividade que vinham ocorrendo nessas empresas, a despeito do setor de Recursos Humanos haver implementado um rigoroso processo de recrutamento, seleção, acompanhamento e desenvolvimento de pessoal. Destarte, como explicar as saídas aparentemente sem justificativas e, principalmente, de acordo com os próprios trabalhadores em entrevista de desligamento, sem outra perspectiva de emprego já definida? Diante de tais questionamentos, foi desenvolvida uma pesquisa empírica e revisão de literatura, que deram origem à monografia de final de curso da pós-graduação *lato sensu* em

Gestão de Pessoas da primeira autora. O presente trabalho refere-se, portanto, ao estudo desenvolvido no referido curso, tendo como sujeitos de análise os trabalhadores que se encontravam nessas empresas no período pesquisado.

Em termos conceituais, para a pesquisa, adotou-se a denominação de profissional de nível operacional, sendo este compreendido como aquele empregado cuja exigência de nível educacional é de, no máximo, ensino médio completo; trabalha com rotinas bem definidas, executando tarefas repetitivas, de pouca ou nenhuma autonomia; atua sob supervisão constante em horário de trabalho organizado em turnos fixos e invariáveis.

Situando a questão do trabalho na contemporaneidade, pode-se afirmar que modelos centrados na burocratização, hierarquização do poder, subdivisão de tarefas e pouca preocupação com o ambiente externo passaram a ser substituídos, em grande parte, por modelos mais abertos de gestão, nos quais o novo paradigma econômico pode ser caracterizado pela "velocidade, inovação, pela curta duração do tempo dos ciclos, pela qualidade e pela satisfação dos clientes" (ULRICH *et al.*, 2001, p. 18). Bem distinto do predominante na sociedade industrial, as novas relações de trabalho exigiram reconfigurações das organizações, novos modelos de gerenciamento, nova filosofia, políticas e práticas de gestão empresarial e de pessoas.

Nesse cenário, a questão da competitividade passa a estar em alta e Fischer (1998, p. 107-108) destaca "o papel das pessoas para sua concretização, [ou seja,] um recurso estratégico para atingir a vantagem competitiva". Mair (2005) cita que as empresas atualmente concordam que a mais valiosa fonte de matéria-prima do mundo econômico moderno é o funcionário, oferecendo o grande diferencial competitivo. Ulrich *et al.* (2001, p. 18) também apontam para a importância dos ativos intangíveis, em especial o capital humano e intelectual. Porém, Mair (2005, p. 233) salienta uma importante contradição, em que "a relação de poder entre funcionários e empresários é dividida de modo desigual e estruturada hierarquicamente e, ao mesmo tempo, os interesses dos empresários são fundamentalmente distintos daqueles dos funcionários". Corroborando com esta afirmação, pode-se citar Messeder (1989, p. 56), que já apontava há quase duas décadas para o fato de que "cada conquista do trabalhador aumenta o seu grau de responsabilidade e, portanto, de submissão". O autor ainda vai além, ao questionar: "como incorporar a classe operária a uma democracia de origem burguesa?". Há, portanto, uma clara definição entre os papéis a serem desempenhados nas organizações: aqueles que são estratégicos, os táticos e os operacionais.

O modelo capitalista de nossa sociedade, fundamentado na liberdade e igualdade, gera o sentimento de que fazer carreira é possível a todos e é uma forma de alcance de sucesso individual. Contudo, a realidade mostra-se bem diferente. Há algumas décadas, não só existe uma crise da empregabilidade como também da mão-de-obra. Chanlat (1994) aponta cinco paradoxos a serem superados pelas organizações e pela sociedade no que se refere à questão da carreira. Primeiro: o mercado de trabalho demanda cada vez menos empregos estáveis e bem remunerados – é a estratégia de flexibilização da mão-de-obra; segundo: o foco da gestão é essencialmente financeiro; terceiro: o declínio da ética do trabalho e as contradições da sociedade do consumo rápido *versus* horas de trabalho; quarto: a crise da educação, colocando à disposição no mercado profissionais cada vez menos qualificados; e quinto: horizonte profissional cada vez mais curto.

Portanto, pode-se afirmar que, por maiores que tenham sido as transformações nos processos produtivos em relação ao modelo industrial e na organização das estruturas das empresas, no atual cenário do trabalho no Brasil, país onde se situa o presente estudo, observa-se que grande parte das empresas ainda adota hierarquias funcionalistas rígidas, atribuições bem definidas, rigorosos controles de procedimentos e horários, além de pouca ou nenhuma autonomia para seus empregados.

As empresas aqui pesquisadas não apresentam perfil diferente do supracitado. Tampouco desconhecem os paradoxos sobre as carreiras, descritos por Chanlat (1994). Contudo, os gerentes de Recursos Humanos precisavam compreender o que levaria seus empregados à satisfação ou à insatisfação no trabalho, garantindo assim uma maior forma de retê-los nos cargos, oferecendo meios para promoção de sua motivação individual e profissional, mesmo dentro de toda a limitação do cenário organizacional com o qual precisavam conviver. A partir daí, iniciou-se a experiência de ouvir esses funcionários, como sujeitos que tinham muito a contribuir sobre a compreensão de sua própria realidade e de suas necessidades individuais e coletivas.

Desta experiência resultou este trabalho, ora estruturado em cinco partes, considerando esta introdução. Posteriormente, apresenta-se uma revisão da literatura do indivíduo nas organizações, iniciando-se com a evolução histórica da Administração de Recursos Humanos, aqui denominada ARH, contextualizando como a motivação passa a ser um elemento relevante para as organizações, retomando a teoria da motivação de Herzberg que, a despeito de seu caráter apontado por alguns autores como ultrapassado,

serviu de ilustração no desenvolvimento deste estudo, exatamente por apresentar a explicação mais coerente para os dados coletados. Em seguida são apresentados os conteúdos centrais da metodologia utilizada. A análise dos dados e apresentação dos resultados vão de encontro com a referida teoria e são expostos na seqüência. Por fim, à guisa de conclusões, as considerações finais versam sobre os fatores motivacionais mais presentes nos trabalhadores pesquisados e sugestões para futuras pesquisas.

2 - O INDIVÍDUO NAS ORGANIZAÇÕES

O referencial teórico é estruturado a partir da evolução da função de recursos humanos (RH), desde o antigo departamento pessoal, onde teve origem, até a atual posição na hierarquia organizacional, em que já passa a ser apontado por diversas empresas como parceiro estratégico. Esse panorama histórico mostra-se extremamente relevante para situar como o indivíduo foi sendo considerado pelas organizações ao longo do tempo, o advento dos estudos do comportamento humano, com especial contribuição da psicologia, e as preocupações com o diferencial competitivo que só as pessoas poderiam oferecer.

Em seguida, serão tratadas as questões do comportamento organizacional e da motivação pessoal no trabalho, a partir da compreensão de conceitos como valores, atitudes, percepção, satisfação, aprendizagem. O posicionamento ora adotado vai ao encontro da proposta da psicologia comportamental (ou *behaviorista*) de Skinner, aplicada às organizações. Acredita-se que os fatores que levam um trabalhador a se comportar de determinada maneira e não de outra relacionam-se aos estímulos provenientes do ambiente e, portanto, passíveis de alteração a partir de sua compreensão e da introdução de esquemas de reforçamentos positivos e recompensas.

Por fim, a "Teoria dos Dois Fatores de Herzberg" ou "Teoria Higiene-Motivação" é recuperada a partir dos conceitos apresentados pelo próprio autor (HERZBERG, 1968), para demonstrar quão atual ainda são as divisões propostas em seus estudos ao buscar compreender os fatores de satisfação e insatisfação dos trabalhadores nas organizações. Sem a pretensão de gerar uma verdade absoluta para todas as empresas, objetiva-se ilustrar, pontualmente, o caso específico pesquisado.

2.1 - DE DEPARTAMENTO DE PESSOAL A PARCEIRO ESTRATÉGICO: A EVOLUÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS (RH) NAS ORGANIZAÇÕES

A raiz da Administração de Recursos Humanos encontra-se nos Estados Unidos e data de 1890 com o chamado departamento pessoal, que passa a existir quando os “empregados se tornaram um fator de produção, cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos dos outros fatores de produção” (FISCHER, 1998, p. 100). A permanente tensão entre o modelo idealizado e o de fato praticado pelas organizações norte-americanas abre espaço para novas escolas, marcadas pela influência da psicologia e os estudos sobre comportamento humano, especialmente os de Elton Mayo, determinando o que o autor denominou “nova fase da história da administração de Recursos Humanos” (FISCHER, 1998, p. 100). A psicologia contribuiu especialmente para a criação de instrumentos e métodos de avaliação e desenvolvimento de pessoas e teorias sobre motivação – a exemplo dos trabalhos de Maslow, McGregor, Herzberg, entre outros.

Ainda sob influência da psicologia, predominou nos Estados Unidos dos anos de 1960 a matriz do conhecimento da Escola de Relações Humanas, com especial contribuição, como reforça Fischer (1998), ao papel dos gerentes de linha no intermédio das relações entre a empresa e as pessoas. Ainda neste período, predominavam as teorias nas quais o papel do elemento humano era valorizado para o sucesso da empresa. Teve início, portanto, uma visão que buscou correlação entre o sucesso das organizações e o investimento nas pessoas.

Neste mesmo período, o Brasil já havia sofrido consideráveis transformações em seu processo de industrialização e modernizado seu parque industrial por meio de novas tecnologias e racionalização do trabalho. O modelo taylorista era agora aplicado pela necessidade da produção em massa, e os trabalhadores viviam um crescente movimento sindical. Contudo, na década de 1980, o desemprego no Brasil tornou-se crescente e afetou diretamente a capacidade de luta dos trabalhadores. Já nos Estados Unidos, “um novo modelo seria introduzido na modelagem dos sistemas de gestão de Recursos Humanos: seu caráter estratégico” (FISCHER, 1998, p. 105). Albuquerque (1987) enfatiza que algumas empresas brasileiras melhor estruturadas sofreram influência desta perspectiva, e sua pesquisa revelou que na década de 1980, em muitas delas, o executivo de RH era envolvido de uma forma ou de outra na formulação das estratégias organizacionais. Enquanto aumentava o papel estratégico do RH nas organizações, cada vez mais essas passaram a demandar mão-de-obra qualificada.

De modelos padronizados, a ARH passa então a desenvolver formas particulares de gestão. Ocorre uma evolução do papel da área no sentido de voltar sua atenção para o contexto ambiental e para o futuro da empresa (ALBUQUERQUE, 1987). Ulrich (2003), ao tratar a evolução da função de recursos humanos nas organizações, demonstra a crescente importância da área ao afirmar que

os sistemas de recursos humanos dotam as organizações de ferramentas que elas necessitam para garantir que pessoas, processos e práticas sejam comandados de modo a adicionar valor e produzir resultados. Os sistemas de RH precisam ser mantidos e constantemente aprimorados e alterados: será sempre necessário contratar e treinar pessoas; será sempre necessário criar e aprimorar processos; sempre se precisará estabelecer e mudar culturas (ULRICH, 2003, p. 281).

O RH foi se tornando, cada vez mais, uma função-chave para preparar as organizações para o futuro assumindo, portanto, um papel importante de sustentação das estratégias organizacionais. Para Ulrich *et al.* (2001, p. 27) era preciso falar na linguagem do mercado, quanto rentabilizam as pessoas envolvidas nessas atividades, e “descartar a mentalidade contábil segundo a qual RH é basicamente um centro de custos em que a minimização de custos é o principal objetivo e indicador de sucesso”. É importante destacar que o novo RH não deixa de ter seu papel técnico nas organizações, mas apresenta-se também como parceiro estratégico, vinculado ao planejamento maior da empresa e aos múltiplos papéis da nova gestão.

Após muitas décadas de desenvolvimento, finalmente muda a forma de ver o indivíduo nas organizações, que passa a desfrutar de direitos como trabalhador e, principalmente, como sujeito, dotado de necessidades diversas e da busca constante de objetivos gratificantes. Robbins (2005) faz uma síntese da literatura do comportamento organizacional e se refere à compreensão do comportamento individual apontando as principais contribuições da psicologia para o contexto das organizações, fazendo referências, principalmente, a temas como valores, atitudes, percepção, satisfação, aprendizagem e, finalmente, motivação. Temas esses que serão melhor descritos nos próximos tópicos.

2.2 - DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL À SATISFAÇÃO INDIVIDUAL

Analisando cada um dos conceitos anteriormente mencionados, que se integram e compõem a subjetividade do indivíduo, percebe-se que são de grande importância para o entendimento do processo de satisfação e insatisfação dos trabalhadores nas organizações e, conseqüentemente, sua motivação. Corroborando para essa afirmação, em pesquisa realizada por Morin (2001) na tentativa de compreender os sentidos do trabalho, a autora observa que as pessoas apontam o trabalho como sendo um local de relacionamento com outros indivíduos, onde buscam "sentimento de vinculação, algo pra fazer, para evitar o tédio e ter um objetivo na vida" (MORIN, 2001, p. 9). O trabalho, portanto, seria um agregador de valor à vida dos indivíduos, conferindo-lhes motivação e interferindo diretamente em sua produtividade. A pesquisa da autora utilizou-se do modelo de Hackman e Oldham para apresentar a definição de que "o trabalho tem sentido para uma pessoa quando ela o acha importante, útil e legítimo" (MORIN, 2001, p. 10).

Robbins(2005) compilou diversos conceitos da literatura comportamental para inferir que o que age como objetivos e referenciais para a vida de cada indivíduo são seus valores. Eles o levarão a tomar decisões e representam a convicção básica de que, na vida, um modo específico de conduta ou de concepção é individual ou socialmente preferível a um modo oposto. Nesta direção, pode-se dizer que o que faz sentido para o sujeito é aquilo que possui uma "significação", destituída de juízos de valor como positivo ou negativo (CHARLOT, 2000, p. 82).

Já as atitudes do ser humano, sim, podem ser percebidas como afirmações avaliativas – favoráveis ou desfavoráveis – em relação a objetos, pessoas ou eventos. Elas demonstram como um indivíduo se sente ou age em relação a alguma coisa. De modo complementar, Bowditch e Buono afirmam:

Em qualquer situação organizacional, as atitudes de uma pessoa são um determinante importante dos comportamentos relacionados com o desempenho: a quantidade e qualidade da produção, o compromisso com a organização, absenteísmo, rotatividade e assim por diante (BOWDITCH; BUONO, 2002, p. 71).

Robbins (2005) associa diretamente as atitudes dos empregados de uma empresa ao seu nível de satisfação com o trabalho, afirmando que um indivíduo com alto nível de satisfação apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto o insatisfeito manifesta atitudes negativas. A satisfação ou insatisfação pessoal relacionam-se diretamente à percepção individual de cada trabalhador, ou seja, a forma como ele dá sentido aos elementos à sua volta, a partir da elaboração de suas experiências sensoriais pelo seu psiquismo. Relação esta, segundo Charlot (2000), que é construída a partir de todas as questões particulares e subjetivas que compõem os sujeitos e que os tornam seres únicos e individuais, dotados de características e personalidades que foram sendo construídas e reconstruídas em suas relações no mundo e nos valores e princípios aprendidos e re-significados. Desse modo, pode-se inferir que a realidade é uma construção social e o que as pessoas fazem é interpretar os sentidos e atribuir-lhes significados particulares.

Para melhor compreender o comportamento dos indivíduos nas organizações, portanto, é preciso levar em consideração todos esses fatores mencionados de forma articulada e, segundo Dejours *et al.* (2007), considerar o fato de que o homem está constantemente buscando satisfazer suas necessidades na organização em que trabalha e o seu comportamento é uma resposta à questão do Desejo e sua relação com seu trabalho. Desse modo, pode-se afirmar que valores, atitudes e motivação, além de outros processos organizacionais, estão intimamente ligados à percepção do trabalhador e à busca pela satisfação no trabalho, sendo que, se ele não conseguir satisfazer suas necessidades no local onde trabalha, vai procurar fora dele, passando a considerar a organização como um lugar provisório ou uma entidade que apenas lhe garante sustento econômico (DEJOURS *et al.*, 2007).

A satisfação com o trabalho é uma atitude geral de uma pessoa em relação ao contexto ocupacional de que participa, sendo que a avaliação que um trabalhador faz de sua satisfação ou insatisfação é resultante de um somatório de diferentes elementos, como compilou Robbins (2005): convivência com colegas e superiores; obediência a regras e políticas organizacionais; alcance de padrões de desempenho e aceitação de condições de trabalho geralmente abaixo do ideal; dentre outros. Esse autor ainda ressalta a importância de se entender o impacto da satisfação com o trabalho sobre a produtividade, o absenteísmo e a rotatividade de empregados.

Para o autor a satisfação leva ao comparecimento do trabalhador à empresa, quando não existem outros fatores que estimulem as faltas,

gerando menor absenteísmo. Já a relação entre satisfação e rotatividade é influenciada por fatores como as condições do mercado, as expectativas quanto às oportunidades no emprego e o tempo de empresa. Robbins (2005) ainda ressalva que existe uma evidência de que a satisfação com o trabalho seja mais importante para influenciar os empregados de pior desempenho a manter-se no emprego do que os de melhor desempenho, independentemente do nível de satisfação desses últimos, já que recebem uma freqüência maior de reconhecimento, ou seja, estímulos positivos do tipo reforçamento.

Quanto à insatisfação, ela pode ser expressa de diversas formas: pedido de demissão, reclamações, insubordinação, furtos e fuga da responsabilidade. Tanto a satisfação como a insatisfação dos trabalhadores está ligada ao processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta – a chamada motivação, que a psicologia comportamental (ou *behaviorista*) considera como sendo uma força interior que leva a pessoa a fazer algo, para obter prazer ou evitar o desprazer (SKINNER, 1973). Na compreensão da aprendizagem pela abordagem comportamental, pode-se pensar o ser humano como produto do meio, resultado daquilo que o permeia, sendo, portanto, reativo a ele (MIZUKAMI, 1986). Desse modo, pode ser treinado e condicionado a agir de determinada maneira, a partir de estímulos externos, reforços positivos e negativos, recompensas e punições. A contingência do reforço é que leva à aprendizagem, sendo que “uma pessoa não se expõe apenas às contingências que constituem uma cultura; ajuda a mantê-las e, na proporção em que elas induzem a fazê-lo, a cultura apresenta uma autoperpetuação” (SKINNER, 1973, p. 104).

2.3 - TEORIA DA MOTIVAÇÃO-HIGIENE DE HERZBERG

Frederick Herzberg realizou uma pesquisa, na década de 1960, em que solicitou aos pesquisados que descrevessem, com detalhes, situações nas quais se sentiram excepcionalmente bem ou mal em relação aos seus trabalhos. As respostas foram tabuladas e organizadas em categorias. Os resultados desse estudo “sugerem que os fatores envolvidos na produção da satisfação (motivação) no trabalho são separados e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho” (HERZBERG, 1968, p. 61). Contudo, o autor concluiu que esses dois sentimentos não são antagônicos porque o oposto de satisfação é não-satisfação, enquanto que o oposto de insatisfação é ausência de satisfação.

Assim, Herzberg (1968) formulou a chamada Teoria dos Dois Fatores para melhor explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para o autor, dois fatores orientam fortemente o comportamento das pessoas: o que ele denominou "fatores higiênicos, ou extrínsecos", que afetam diretamente a insatisfação no trabalho, como política e administração da empresa; supervisão; relações interpessoais; condições de trabalho, salário; segurança; e *status*; e os denominados "fatores motivacionais, ou intrínsecos", que afetam diretamente a satisfação no trabalho, como realização; reconhecimento; o trabalho propriamente dito, responsabilidade, progresso e crescimento.

Estão envolvidas aqui duas necessidades diferentes dos seres humanos. Um conjunto de necessidades pode ser visto como derivado da própria natureza animal humana – a pulsão interna em evitar a dor causada pelo ambiente, associada às pulsões aprendidas que ficam condicionadas às necessidades biológicas básicas. O outro conjunto de necessidades está relacionado a uma característica humana singular, a capacidade de execução e, através dela, experimentar o crescimento psicológico. Os estímulos para as necessidades de crescimento são tarefas que induzem a ele; no contexto industrial, são o conteúdo do trabalho. Por outro lado, o comportamento decorrente do estímulo de evitar a dor pode ser encontrado no ambiente de trabalho (HERZBERG, 1968).

Referenciando Robbins (2005, p. 50), pode-se apontar que as críticas presentes na literatura à teoria de Herzberg se devem, fundamentalmente, à confiabilidade da metodologia da pesquisa, basicamente pela sua limitação (originada pela própria subjetividade dos pesquisados ao responderem e dos pesquisadores ao interpretarem os resultados); à falta de uma medida geral para a satisfação; ao fato de ignorar as variáveis situacionais e, finalmente, à relação entre satisfação e produtividade sem, contudo, abordar a questão da produtividade nas pesquisas. Mesmo assim, a teoria de Herzberg foi amplamente divulgada e é conhecida até os dias de hoje, enquadrando-se na realidade organizacional em diversas empresas brasileiras, como será demonstrado mais adiante pela análise dos dados e resultados da presente pesquisa.

Vale destacar, contudo, que o supracitado autor serviu de referencial para este estudo não por escolha teórica inicial, mas por identificação, *a posteriori*, dos elementos contidos nos dados da pesquisa com aqueles presentes na pesquisa realizada por Herzberg. A despeito de se apontar para o fato de que os trabalhadores operacionais buscam, em sua maior parte,

suprir às suas necessidades básicas tão-somente, com pouca ou nenhuma projeção a médio e longo prazos, cabe ressaltar o quão próxima está a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg da realidade presente nos dados compilados. Dentre todas as teorias da administração que abordam motivação (e que foram tratadas na monografia completa, mas não serão neste artigo recuperadas para não fatigar os leitores), foi a base teórica mais ilustrativa. Independente das inúmeras décadas que separam os dois estudos especula-se que, pela própria organização do trabalho nas empresas pesquisadas, ainda operando de acordo com modelos hierárquicos rígidos, rotinas bem definidas, pouca autonomia dos trabalhadores, entre outras características já anteriormente citadas, o modelo teórico referenciado foi extremamente satisfatório para análise dos dados. A sessão metodológica a seguir apresentará detalhes da pesquisa, bem como da coleta e análise desses dados.

3 - METODOLOGIA

Este trabalho foi desenvolvido a partir de estudo de caso em três empresas de médio porte, aqui denominadas Empresa 1, Empresa 2 e Empresa 3, que atuam no setor de prestação de serviços segurança, estacionamento de veículos e idiomas, respectivamente, no Estado de Minas Gerais. Esta codificação foi necessária tendo em vista a necessidade de preservar o anonimato das empresas participantes, acordo este firmado como condição para a divulgação do trabalho.

Quanto aos meios, enquadra-se em pesquisa de campo e, quanto aos fins, possui um caráter descritivo que contempla como "objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis" (GIL, 2006, p. 44).

A amostra da pesquisa foi aleatória, por conveniência, a partir da disponibilidade dos próprios funcionários, constituindo um total de 88 empregados das três empresas participantes, todos alocados em funções de atendimento direto ao cliente. Como estratégia de coleta de dados utilizou-se de entrevista semi-estruturada, cujas respostas foram anotadas pelo aplicador – que era alguém com quem os funcionários não tinham convívio ou relação hierárquica direta. As entrevistas foram realizadas em local reservado na própria empresa, adequado para este fim e individualmente.

As respostas foram analisadas e agrupadas em categorias afins, sendo essas: *a) Remuneração e benefícios; b) Relacionamento com a chefia/colegas;*

c) Organização e condições de trabalho; d) Carreira e desenvolvimento; e) Reconhecimento e valorização; f) Nada, não soube ou outros fatores.

Também foram coletadas informações junto à área de Recursos Humanos das empresas pesquisadas, com objetivo de conhecer as práticas de RH adotadas em cada uma delas, sua estrutura organizacional, rotatividade média e alguns elementos relacionados ao planejamento estratégico, como missão, visão, valores e crenças. Desse modo, foi possível uma melhor compreensão da realidade organizacional na qual estavam inseridos os sujeitos do estudo facilitando as posteriores inferências, complementares às análises das falas dos entrevistados.

No item a seguir serão descritos e comentados os resultados do estudo. Apesar de não ter sido o foco central do presente artigo, as empresas participantes têm suas respostas comparadas, sendo possível perceber semelhanças e diferenças entre elas. Os resultantes da Empresa 2 são apresentados em quadros, que servirão como ilustrativos das categorias criadas e sua forma de organização. As Empresas 1 e 3, por questões de espaço, terão seus resultados descritos em forma textual. Vale ressaltar que alguns percentuais poderão apresentar índices iguais a 101%, uma vez que foram feitos arredondamentos das casas decimais.

4 - ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Tendo em vista os dados obtidos, quanto ao gênero, 63,64% dos indivíduos são do sexo feminino. Quanto ao nível educacional, 49% possuem o ensino médio incompleto. Os outros 51% variaram desde ensino fundamental incompleto, passando por ensino médio completo até alguns poucos com superior em curso.

Em relação à faixa etária, 70,45%, têm idade máxima até 25 anos, caracterizando uma população jovem e em início de carreira. Quanto ao tempo de empresa, 51% trabalham nas empresas pesquisadas no mínimo há um ano e no máximo três anos, o que caracteriza também um tempo de vinculação não muito significativo.

Apareceram diferenças expressivas entre os salários-base praticados pelas empresas, estando a Empresa 1, que paga maior salário, cerca de 50% acima das demais. Como os cargos entre as três empresas não são os mesmos, apesar de ambos atuarem diretamente no atendimento ao

cliente, essa diferença salarial refere-se ao piso de cada categoria, previsto em acordo coletivo com o respectivo sindicato ou federação. Em relação às práticas de remuneração, observa-se que os reajustes concedidos por todas as empresas acompanharam a inflação do período. Os benefícios têm destaque na Empresa 2, por ser a única que oferece Assistência Médica, e para a Empresa 3, que oferece curso de idiomas.

Tendo como referência os dados obtidos, foi possível compreender os principais motivos de satisfação e insatisfação dos empregados e, conseqüentemente, inferir sobre a ocorrência dos constantes desligamentos ocorridos, causando a alta rotatividade averiguada nos últimos três anos (2005 a 2007). De acordo com o RH da Empresa 2, em média 43% dos funcionários eram substituídos no período de um ano. As Empresas 1 e 3 apresentavam percentuais bem semelhantes, contudo, em menor escala absoluta, uma vez que a Empresa 2 era a maior delas em termos quantitativos de pessoal contratado.

A Figura 1 apresenta as categorias criadas a partir dos dados, já estruturada com base na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, ou também denominada, Teoria Higiene-Motivação.

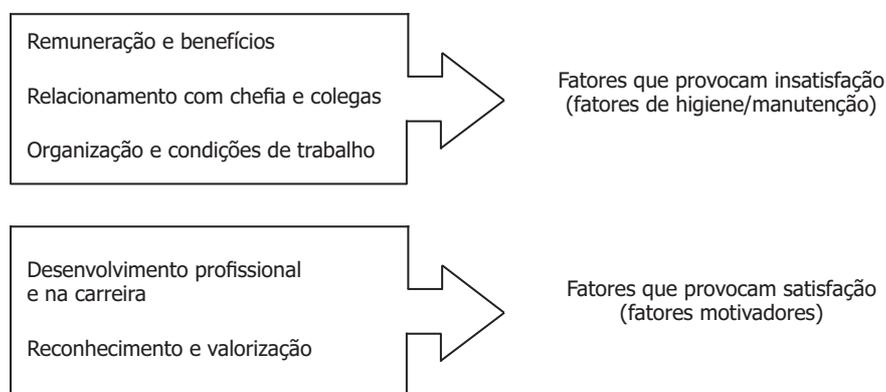


Figura 1 - Fatores que provocam satisfação e insatisfação dos trabalhadores pesquisados
Fonte: Dados da pesquisa (2006).

A primeira questão da entrevista solicitava aos empregados que respondessem: "Cite duas coisas que a empresa faz e que você gostaria que fossem mantidas."

Em relação à Empresa 1, verificou-se que a maior valorização por parte dos empregados recaiu na categoria *remuneração e benefícios*. Nesse fator mereceu destaque a importância mencionada pelos empregados em

relação ao pagamento pela empresa dos salários em dia, apesar de ser uma obrigação legal, consignada em lei. A prática salarial desta empresa é bem vista pelos empregados e, de fato, entre as empresas pesquisadas esta é a que melhor os remunera (em salário bruto). Ressalta-se também que a prática de contratação de empregados sem experiência anterior foi percebida como oportunidade de *reconhecimento* e *valorização*, ocupando a segunda maior frequência de respostas.

Na Empresa 2, os empregados também demonstram valorizar mais as práticas de *remuneração* e *benefícios* adotadas pela empresa. Nesta situação, vale destacar que os benefícios, citados em 55% das respostas, foram mais valorizados do que o salário em si, que apareceu somente em referência ao pagamento em dia por parte da empresa, assim como na Empresa 1. Observou-se quem em relação aos benefícios, os maiores destaques foram para assistência médica e auxílio transporte integral.

Respostas referentes à categoria *relacionamento com chefia e colegas* foram as mais citadas na Empresa 3. Destacam-se, nesse fator, a presença de elementos como *honestidade*, *bom relacionamento com a chefia* e *ótimo tratamento com os empregados*, que podem ser considerados como indicativos de um bom clima organizacional.

O QUADRO 1 ilustra a informação descrita sobre a Empresa 2, bem como as demais categorias criadas a partir da análise das frequências de respostas obtidas.

QUADRO 1
Cite 2 (duas) coisas que a empresa faz e que você gostaria que fossem mantidas

Fatores	Respostas	Frequência	Total	%
Remuneração e benefícios	Benefícios	21	28	55%
	Pagamentos em dia	5		
	Uniforme	2		
Relacionamento com chefia / colegas	Interação com empregados (entrevistas, palestras, reuniões, reciclagem)	5	10	20%
	Relacionamento com chefia Respeito e diálogo dos líderes de equipe	3		
	Tratar bem os empregados	2		
Organização e condições de trabalho	Organização do trabalho (horário/escala)	1	2	4%
	Revezamento de horário	1		
Carreira e desenvolvimento	Oportunidades de promoção	2	3	6%
	Palestras	1		
Reconhecimento e valorização	Evento da CIPA	2	8	16%
	Preocupação com o funcionário (ex. cartão de Natal)	2		
	Credibilidade e confiança para com os empregados	1		
	Seleção de pessoas	1		
	Confraternização mensal / aniversariantes	2		
Nada/Não soube ou outros fatores	-	0	0	0%

Fonte - Elaborado pelos autores do trabalho

A segunda pergunta solicitava aos empregados que respondessem: "Cite duas coisas que a empresa não faz e que você acredita que deveriam ser feitas."

Em relação à Empresa 2, quando os empregados foram solicitados a apontar duas ações não praticadas pela empresa, mas que gostariam que estivessem presentes, a maioria não soube responder ou mencionou não haver nada além do que já era praticado pela empresa, como pode ser ilustrado pelo QUADRO 2.

QUADRO 2
Cite 2 (duas) coisas que a empresa não faz e que você acredita que deveriam ser feitas

Fatores	Respostas	Frequência	Total	%
Remuneração e benefícios	Plano odontológico	1	7	18%
	Benefícios iguais entre as unidades	1		
	Plano de saúde familiar	2		
	Pagamento de horas extras	1		
	Aumento salarial	2		
Relacionamento com chefia / colegas	Maior rigor com alguns empregados (sem "protegidos")	2	3	8%
	Reuniões para discutir melhorias de desempenho no trabalho	1		
Organização e condições de trabalho	Horário de café	1	7	18%
	Ajustes para evitar o desgaste do horário noturno	1		
	Criar jornada 12x36	1		
	Mais folgas semanais	1		
	Maior abrigo contra chuva e sol nos postos	1		
	Adequação do local do relógio de ponto	1		
	Liberdade para andar dentro do shopping	1		
Carreira e desenvolvimento	Mais oportunidades nos cargos	2	2	5%
Reconhecimento e valorização	Confraternização de final de ano	1	3	8%
	Mais vagas para mulheres	1		
	Valorização do funcionário	1		
Nada/Não soube ou outros fatores	Não soube responder	10	17	44%
	Nada além do que já é feito	10		

Fonte - Elaborado pelos autores do trabalho

Já no caso da Empresa 1, onde se verificou satisfação com o fator *remuneração e benefícios*, principalmente devido à remuneração, as maiores expectativas em relação a novas práticas que poderiam ser adotadas recaiu exatamente em relação aos benefícios, solicitados em termos de assistência médica e vale-transporte integral (a prática era de pagar apenas um vale para a ida ao trabalho e outro para o retorno à residência, independente da distância entre esses locais e do número de ônibus/metrô necessários a esse deslocamento). Ainda nesta empresa foram mencionadas, porém de forma secundária, questões relacionadas à *organização e condições de trabalho*, referentes à precariedade do material disponibilizado para realização das tarefas diárias e ausência de refeitório.

Na Empresa 3 os fatores *remuneração e benefícios, e reconhecimento e valorização* aparecem de forma moderada e equilibrada. A expectativa dos empregados em termos de benefícios está mais relacionada a reivindicações referentes a um plano odontológico, mais convênios entre a empresa e outras instituições comerciais e até à oferta de um segundo curso de idiomas. Nas respostas ao fator *reconhecimento e valorização*, destacam-se a solicitação por mais eventos e confraternizações internas e a reivindicação por maior participação dos atendentes na tomada de decisões dentro da empresa. É interessante apontar que, nesta empresa, os funcionários possuíam os melhores índices de escolaridade dentre todos os sujeitos pesquisados, o que pode ser observado pelas respostas e demandas dos mesmos.

Em termos gerais, a quase inexistência de reivindicações relacionadas ao salário em si foi questionada na entrevista e se confirmou pelas falas da maioria dos entrevistados, que entendem que os salários pagos pelas empresas das quais fazem parte são coerentes com a prática de mercado para profissionais com mesmo nível de escolaridade. Essa prática é reforçada pelo reajuste salarial concedido pelas empresas no dissídio coletivo, cujo valor foi semelhante ao do INPC acumulado no período e que passa a sensação ao trabalhador de aumento salarial anual, e não o que de fato é: um mero reajuste legal.

Quando questionados sobre "o que os levaria a deixar a empresa em que trabalham", os entrevistados da Empresa 1, assim como os da Empresa 3, descreveram fatos ligados à *carreira e desenvolvimento*, ilustrados principalmente pelas falas sobre "falta de perspectivas de crescimento". Isso se deve à estrutura pequena das empresas, com poucos níveis hierárquicos e cargos administrativos, fatos esses também apontados pelos trabalhadores.

Na Empresa 2, os empregados apresentaram respostas referentes ao fator *remuneração e benefícios*, que seria determinante para deixar o emprego caso recebessem uma melhor proposta salarial. Também aparece em destaque como fator determinante na decisão de deixar a empresa o *mau relacionamento com a chefia e/ou colegas de trabalho*, aqui traduzido como maus-tratos, abuso de autoridade e discórdia entre colegas. Nesta empresa, o horário de trabalho revela ser um item que desperta atenção, uma vez que é destacado diversas vezes como fator negativo pelos entrevistados, não pela carga de trabalho de 44 horas semanais, divididas em 6 dias da semana, mas pela variação dos horários dos postos de trabalho, estando alguns empregados insatisfeitos com os horários noturnos em que estão alocados.

Em ambas as empresas, a ascensão profissional e o desenvolvimento de carreira são expectativas da maioria dos entrevistados na decisão de deixar a empresa em que atuam, demonstrando o desejo de ocupar cargos que possibilitem melhores ganhos financeiros, aliados, porém, a melhores oportunidades de carreira e prestígio social e profissional. Esse elemento contraria o discurso do senso comum que aponta para o trabalhador operacional como aquele que quer, tão-somente, suprir de imediato suas necessidades básicas. Ao contrário, demonstra que há por parte destes perspectivas de ascensão profissional como forma de prestígio social por meio do reconhecimento do seu valor enquanto trabalhador.

Quando questionados sobre "o que buscariam em outra organização caso procurassem um novo emprego", as expectativas dos profissionais em relação à empresa e ao trabalho são bem diferentes entre os indivíduos entrevistados nas três empresas. Essa pergunta veio acompanhada do questionamento sobre "qual outro cargo/posição gostariam de ocupar nesta organização".

Na Empresa 1, *carreira e desenvolvimento* foi o fator predominante, destacando-se aí a importância dada às oportunidades de crescimento e aprendizado oferecidas pela empresa. É interessante observar, entretanto, que quando perguntados sobre qual outro cargo gostariam de ocupar nesta organização, a maior parte das respostas é "nenhum outro" ou "não sei". Isso pode denotar que os empregados ou não vislumbram oportunidade de carreira nessa organização, ou não sabem o que a empresa pode oferecer-lhes em termos de ascensão e desenvolvimento profissional.

Na Empresa 2, as reivindicações estão relacionadas, principalmente, ao horário de trabalho e às folgas, sendo essas expectativas agrupadas na categoria *organização e condições de trabalho*. As maiores aspirações nessa empresa são os horários de trabalho diurnos, as folgas nos finais de semana (elementos que remetem às necessidades básicas), mas também aos cargos de supervisão, com maior autonomia e prestígio social. Os empregados da Empresa 3, na sua maioria, esperam ser mais reconhecidos e valorizados do que têm sido, nas empresas em que futuramente atuarem, o que foi manifestado pelas respostas da categoria *respeito e reconhecimento*.

Percebeu-se com esta questão que praticamente não existem pontos que desagradam os empregados da Empresa 2 e da Empresa 3. Já o grande fator de insatisfação na Empresa 1 é o *relacionamento com chefia e colegas de trabalho*, com destaque para o relacionamento empresa/empregado.

Citações como “excesso de cobrança”, “falta de transparência” e “injustiças no tratamento dos empregados” chamam a atenção e devem ser analisadas pela empresa com objetivo de mudar a orientação administrativa visando a ampliar o nível de satisfação de seus funcionários.

Apesar de reconhecerem diversos pontos falhos nas empresas em que atuam, a maioria dos entrevistados demonstra ter uma boa imagem das mesmas, uma vez que responderam, em sua grande maioria, “sim” ao serem perguntados se “indicariam esta empresa para um amigo trabalhar”. Esse índice mostra-se particularmente interessante, já que são os empregados importantes formadores de opinião sobre a imagem organizacional e aqueles que contribuem para o recrutamento suprindo, em parte, o banco de currículos do RH.

Tendo como referência a análise dos dados observa-se, de um modo geral, que os empregados destas empresas reconhecem os fatores motivadores, *reconhecimento e valorização* e *carreira e desenvolvimento*, como mais relevantes para a satisfação profissional e, conseqüentemente, a decisão de na empresa permanecer.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo apresentou como objetivo principal evidenciar os fatores que provocam a satisfação e a insatisfação de trabalhadores de nível operacional que atuam no atendimento a clientes, em empresas de prestação de serviço no Estado de Minas Gerais, e o que leva estes trabalhadores à decisão de permanecer ou desligar-se da empresa.

Foi possível perceber nas três empresas pesquisadas que, para os profissionais em questão, a relação satisfação/permanência na organização está condicionada ao conjunto de benefícios oferecidos pelas empresas. Já o bom relacionamento com chefia e colegas, bem como a possibilidade de carreira e desenvolvimento profissional, foram identificados como os fatores que mais influenciam na decisão de não-permanência dos empregados nessas empresas.

Constatou-se que os fatores *organização e condições de trabalho* praticamente não foram apontados pelos pesquisados como importantes condicionantes de permanência nas empresas, aparecendo, segundo a teoria, como um fator higiênico.

Já os principais fatores que influenciam os empregados a pedirem demissão são os mesmos que os levam a permanecer, porém, com intensidades diferentes. Um ambiente no qual o *relacionamento entre colegas e chefia* não é positivo é o mais significativo fator na hora da decisão de abandonar a empresa. Em seguida, aparecem os fatores de carreira e *desenvolvimento e remuneração e benefícios*.

Quanto às expectativas desse grupo de empregados ao procurar um emprego, verificou-se que esses profissionais buscam, primeiramente, um ambiente no qual sejam reconhecidos e valorizados e, em segundo, procuram tanto um ambiente em que exista um bom relacionamento com colegas e chefia quanto uma oportunidade de carreira e desenvolvimento, reforçando a constatação anterior acerca dos motivos para pedido de demissão. Novamente, a expectativa menos relevante se refere à *organização e condições do trabalho*, em que os empregados reclamam dessas condições, mas aceitam-nas e não as consideram determinantes.

Tomando como referência a Teoria de Herzberg, percebe-se que a permanência dos empregados nas empresas está diretamente ligada tanto aos *fatores higiênicos ou extrínsecos* ao trabalho, como aos *fatores motivacionais ou intrínsecos*. Os fatores higiênicos são exemplificados por: política interna, supervisão, relacionamentos interpessoais, condições de trabalho, salário e segurança. A presença desses fatores não eleva a satisfação e não são suficientes, por si só, para gerar motivação. Contudo, sua ausência gera insatisfação, fator determinante na decisão entre abandonar ou permanecer na empresa. Já os *fatores motivacionais* tais como realização, reconhecimento, responsabilidades, progresso, crescimento e o trabalho propriamente dito, quando presentes nas organizações, fazem crescer a satisfação das pessoas no trabalho, motivando-as. Também vão ao encontro das expectativas dos funcionários ao procurarem um novo emprego.

Sem a pretensão de esgotar o debate sobre a motivação dos trabalhadores operacionais – e que são atualmente a grande maioria da mão-de-obra disponível no Brasil –, este texto objetivou lançar luz a esses sujeitos, suas aspirações e elementos que geram satisfação e insatisfação no cotidiano de seu trabalho. Sugere-se para futuras pesquisas que seja contemplada uma amostra maior de empresas e seus empregados, bem como o emprego de correlações multivariadas a partir do levantamento de dados quantitativos. É importante não deixar de lado os estudos de motivação do trabalhador operacional sob o pretexto de que há uma oferta maior do que as demandas do mercado e que são, assim, facilmente substituíveis.

Todos os trabalhadores merecem igual atenção, respeito e empenho, não apenas por parte dos acadêmicos, mas igualmente, ou mesmo em maior intensidade, por parte dos gestores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L. G. *O papel estratégico de recursos humanos*. Tese (Doutorado) – FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 2002.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade (I e II)? RAE – *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, 1994.

CHARLOT, B. *Da relação com o saber: elementos para uma teoria*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

DEJOURS, C; ABDOUCHELI, E., JAYET, C. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 2007.

FISCHER, A. L. *A construção do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. Tese (Doutorado) – FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HERZBERG, F. One more time: How do you motivate employees? *Havard Business Review*, Jan./Feb. 1968.

MAIR, J. *Chega de oba-Oba!*. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

MESSEDER, J. E. C. Recursos humanos e transformação social: onde se encontram os desafios? *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, n. 23, v. 4, p. 49-61, ago./out. 1989.

MIZUKAMI, Maria da Graça Nicoletti. *Ensino: as abordagens do processo*. São Paulo: EPU, 1986.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, jul./set. 2001.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SKINNER, B. F. *Reflections on behaviorism and society*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1973.

ULRICH, D. *Os campeões de recursos humanos*. São Paulo: Futura, 2003.

ULRICH, D et al. *The HR Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

