

# UM ESTUDO SOBRE OS FATORES CONDICIONANTES DA MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

**Roberto Sbragia**

Professor Assistente do Departamento de Administração da FEA/USP. Mestre em Administração pela FEA/USP, com concentração nas áreas de Teoria da Administração, Estrutura Organizacional e Desenvolvimento de Organizações. Estudos de doutoramento na Northwestern University (USA). Técnico do Instituto de Administração da USP na área de Consultoria Administrativa a Instituições de Pesquisas Científicas e Tecnológicas.

**Antonio Cesar Amaru Maximiano**

Professor Assistente do Departamento de Administração da FEA/USP. Bacharel e Mestre em Administração pela USP. Gerente de Treinamento do Programa de Administração em Ciência e Tecnologia. Consultor nas áreas de administração de recursos humanos e estrutura organizacional.

---

## INTRODUÇÃO

O relacionamento indivíduo-organização sempre foi motivo de investigações e relatos na literatura administrativa, nas quais a questão mais freqüentemente levantada diz respeito ao problema de como os indivíduos podem ser incentivados a desempenhar melhor suas atividades. Em outras palavras, como destacam Lawrence e Lorsch (1972), a pergunta fundamental tem sido "como pode a organização estimular seus contribuintes individuais a fazerem contribuições aos objetivos da organização e que são deles exigidas"

Com efeito, o grande interesse das organizações de porte nos dias

atuais reside em conhecer as múltiplas forças que favorecem ou inibem a realização produtiva de tarefas. Os clássicos conceitos da motivação e satisfação têm sido muito freqüentemente utilizados, e o problema parece se resumir então em compreender os fatores que motivam e/ou satisfazem os empregados. Nesse sentido, baseando-se na suposição de que o desempenho eficiente da tarefa decorre diretamente do nível de motivação e/ou satisfação experimentado pelo empregado, o desafio no desempenho da função gerencial tende cada vez mais a concentrar-se no desenvolvimento de diagnósticos e planos de ação que permitam ajustar continuamente a transação indivíduo-organização.

### Um quadro básico de referência

Diferentemente dos níveis organizacionais mais elevados, em que há a tendência de ocorrer superposição entre metas individuais e organizacionais, os cargos de níveis mais baixo, historicamente, incorporam menor grau de desafio, interesse e realização. Nesses cargos, as características da tarefa precisam interagir em proporções quase que semelhantes com outras variáveis organizacionais para produzir um resultado que recompense o indivíduo e o estimule a despendar suas energias em direção às metas organizacionais.

Um número elevado e interessante de variáveis tem sido utilizado para explicar as diferenças de motivação e satisfação entre empregados. Ao mesmo tempo em que é necessário a construção de um

quadro racional de referência para melhor compreender esse tipo de relacionamento, é necessário e fundamental examinar quão intensa é cada uma dessas variáveis no seu impacto sobre a satisfação e motivação individual.

As teorias de motivação, fundamentalmente, têm fornecido subsídios suficientemente amplos para construção de modelos que expressem lógica e racionalmente um suposto relacionamento de causa-efeito. Um enfoque conceitual nesse estilo é colocado por Steers e Porter (1975), segundo o qual a motivação/satisfação é influenciada por dois tipos amplos de forças, num dado ambiente organizacional: as forças derivadas das características do trabalho e aquelas derivadas da situação de trabalho, conforme o modelo da Figura 1.

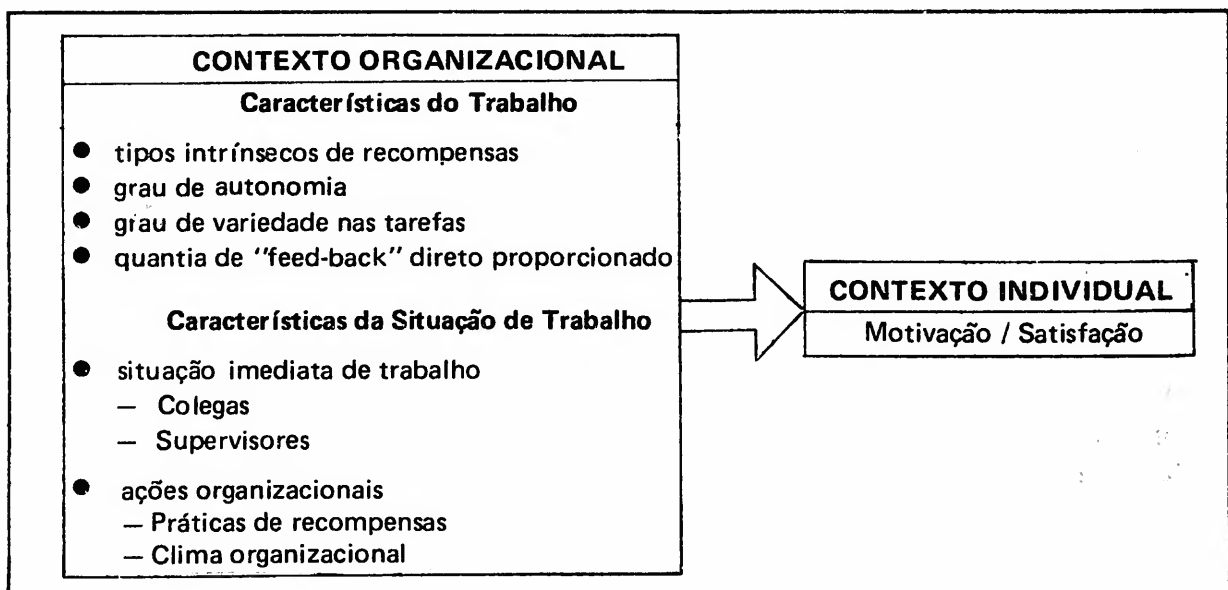


Fig. 1: Variáveis que afetam a motivação/ satisfação individual.

As características do trabalho referem-se àquele conjunto de fatores relativos aos atributos peculiares do trabalho de um indivíduo. Tais fatores têm sido fortemente relacionados com o desejo de um indivíduo em desempenhar bem uma tarefa e com sua satisfação. As características da situação de trabalho dizem respeito à natureza da organização e do ambiente particular no qual ele é realizado. O foco de atenção aqui é sobre o que acontece ao empregado no trabalho e não sobre o que o empregado faz. Assim como no caso anterior, várias pesquisas desenvolvidas, tendo como partida o tradicional experimento de Hawthorne, indicam em magnitude maior ou menor, a influência de cada uma das variáveis desse último grupo sobre o comportamento individual. Finalmente, a motivação e a satisfação procuram expressar um estado segundo o qual as energias individuais são despendidas para a realização do trabalho. Esses termos estão amplamente relacionados, mas não são necessariamente sinônimos. Segundo Gibson, Ivancevich e Donnelly (1976), a motivação refere-se primariamente ao comportamento dirigido a um objetivo pré-determinado. A satisfação geralmente é usada para expressar resultados já experimentados pelo empregado. Embora essas diferenças sejam importantes e já tenham sido exploradas em teorias específicas de motivação, utilizaremos

os termos neste trabalho sem preocupações com diferenças semânticas.

### **A finalidade do estudo**

A despeito da complexidade que um modelo integrativo do comportamento individual sugere, a necessidade de entendê-lo e submetê-lo a prova desperta freqüentemente a iniciação e realização de investigações de caráter empírico. Ao lado dessas finalidades mais acadêmicas, o interesse empresarial por investigações dessa natureza, dentro de seus contextos específicos, tem crescido nos últimos tempos. O aumento das aspirações dos empregados, a valorização dos recursos humanos no trabalho e outros fatores têm impulsionado positivamente cada vez mais esse interesse. O problema tem sido colocado como uma necessidade de estudar problemas relacionados com a utilização de pessoas, do ponto de vista gerencial, de forma a identificar e corrigir situações potencialmente desfavoráveis.

Foi primariamente dentro desse segundo interesse que o presente estudo foi delineado. Seu objetivo pode ser descrito como uma tentativa de, em primeiro lugar, verificar o nível com que os operários de determinada unidade produtiva percebiam os fatores relacionados com a sua motivação/satisfação. Em segundo lugar verificar a associação de cada um desses fatores com a motivação/satisfação, no intuito de

determinar as variáveis mais promissoras para uma manipulação a nível de gerência da unidade, tendo em vista produzir um estado de motivação/satisfação mais interessante para os empregados e para a empresa.

## **MÉTODO UTILIZADO**

O quadro de referência mencionado, isto é, o alicerce teórico, serviu de orientação para a construção e detalhamento do material de pesquisa. Modelos disponíveis na literatura administrativa, como o de Taylor (1972) e o de Price (1972), prestaram-se também à finalidade de delinear um quadro geral de variáveis. Entretanto, a seleção final das variáveis de pesquisa, explicitadas na Figura 2, foi levada a

efeito mediante o levantamento de problemas a partir da colocação da seguinte pergunta:

- “Que tipos de problemas existem quanto à utilização de recursos humanos (na Unidade Produtiva Pesquisada) para os quais se buscam soluções?”

Nas reuniões em que a pergunta foi proposta, usou-se a técnica do **brainwriting**, descrita por Warfield (1976), um procedimento destinado a possibilitar a geração de idéias, no qual os participantes são solicitados a responder por escrito, de forma tal que cada um tenha acesso às respostas dos demais, desencadeando-se um processo de associação de idéias cujo limite de tempo é tão-somente o estabelecido pelo coordenador.

### **Variáveis independentes:**

1. Políticas e Práticas de Administração de Pessoal da Empresa (PPE)
2. Condições de Trabalho Oferecidas pela Empresa (CTE)
3. Relações Interpessoais e Comunicação (RIC)
4. Competência Percebida do Supervisor (CPS)
5. Estilo Percebido de Chefia (EPC)
6. Tarefa em Si (TRS)

### **Variável dependente:**

7. Motivação/Satisfação dos Operários (MSO)

**Fig. 2: Quadro de variáveis escolhidas para o estudo.**

Cada uma dessas variáveis, por sua vez, foi detalhada num conjunto de indicadores, com base nos quais os dados de campo vieram a ser obtidos. Esses indicadores, no todo, resultaram em 67 questões de pesquisa, com cada uma contendo cinco alternativas para resposta. Essas alternativas, por sua vez, implicavam em níveis de intensidade de acordo ou desacordo em relação às perguntas formuladas e, havia assim, implicitamente, uma variação na intensidade com que o respondente manifestava uma opinião positiva ou negativa. Um exemplo de pergunta usada é o seguinte:

— “Seu superior encoraja-o a trabalhar bem, elogiando-o quando seu desempenho é satisfatório?

- a) Sempre
- b) Na maioria das vezes
- c) Às vezes sim, às vezes não
- d) Raramente
- e) Nunca.”

Posteriormente, na tabulação das respostas, os dados obtidos através dos diversos indicadores passaram a exprimir o valor da variável ao qual estavam relacionados, e foram, assim, interpretados e analisados de forma agregada. Porém, quando das conclusões do estudo, eles foram novamente o motivo de citações individualizadas.

A unidade produtiva dentro da qual o experimento foi realizado continha cerca de 70 indivíduos, dos

quais 67 foram considerados como respondentes no processo de levantamento de dados. As características predominantes desse grupo de respondentes eram:

- tempo de trabalho na empresa: entre 3 e 5 anos
- tempo de experiência no mesmo tipo de trabalho (serviços de manutenção de planta): em torno de 10 anos
- idade: em torno de 35 anos
- nível de escolaridade: predominantemente primário completo
- nível salarial: entre Cr\$ 7.800,00 e Cr\$ 10.920,00.

Com as questões de pesquisa consolidadas num questionário auto-preenchível, os dados foram coletados junto aos operários mediante quatro reuniões de cerca de 1,5 horas cada. Essas reuniões permitiram o agrupamento simultâneo de cerca de 15 pessoas por vez, e o processo utilizado consistia da leitura, por parte do pesquisador de cada uma das questões, e do fornecimento da resposta, por parte dos pesquisados, diretamente no instrumento. Esse procedimento para a coleta de dados garantiu, em grande parte, a confiabilidade do instrumento, que, de outra forma, dado o nível dos respondentes, estaria prejudicada.

## RESULTADOS

Antes de proceder a uma análise das relações entre as variáveis,

**Um Estudo sobre os Fatores Condicionantes da Motivação e Satisfação no Trabalho**

cabe apresentar inicialmente os números por elas alcançados nesta situação específica da pesquisa. Aliás, este era um dos objetivos do estudo, quando do seu delineamento.

Quanto às variáveis ditas independentes, a tabela abaixo sumariza os valores a elas atribuídos pelos pesquisados:

n = 67

<b>Variáveis</b>	<b>Número de respondentes que percebem a variável positivamente</b>	
	<b>Absoluto</b>	<b>Relativo (%)</b>
Políticas e Práticas da Empresa	29	43,3
Condições de Trabalho	32	47,8
Relações Interpessoais e Comunicação	61	91,0
Competência do Supervisor	48	71,6
Estilo de Chefia	40	59,6
Tarefa em Si	49	73,1

Fig. 3: Distribuição das respostas dos entrevistados quanto às variáveis independentes do estudo.

Quanto à variável dependente, isto os dados coletados levaram à seguinte distribuição de respostas:

n = 67

<b>Variável</b>	<b>Número de respondentes que estão altamente motivados/satisfeitos</b>	
	<b>Absoluto</b>	<b>Relativo (%)</b>
Motivação / Satisfação Individual	45	67,2

Fig. 4: Distribuição das respostas dos entrevistados quanto à variável dependente do estudo.

A partir dos valores assumidos pelas variáveis selecionadas para a investigação, estudou-se a relação ou associação entre cada uma das variáveis independentes e a variável dependente, ou seja, até que ponto as políticas e práticas da empresa, as condições de trabalho, etc., estavam relacionadas com o

nível da motivação/satisfação experimentada pelos operários. Os dados dessa análise estão na figura 5, onde a intensidade de relacionamento foi medida pelo coeficiente de contingência (Siegel, 1975), obtido a partir da disposição dos dados coletados em tabelas de contingência 2x2.

n = 67

<b>Variável Dependente</b>	<b>Motivação/Satisfação Individual</b>
<b>Variáveis Independentes</b>	
Políticas e Práticas da Empresa	0,48*
Condições de Trabalho	0,43*
Relações Interpessoais e Comunicação	0,11
Competência do Supervisor	0,38*
Estilo de Chefia	0,37*
Tarefa em Si	0,55*

Nota: (\*) indica uma intensidade de relacionamento significativa, com  $p < 0,01$

Fig. 5: Nível de associação entre as variáveis independentes e a variável dependente, medido pelo coeficiente de contingência.

Um obstáculo comum, contudo, na análise das relações entre duas variáveis, é a dificuldade de manter constantes os demais fatores que influenciam ou podem influenciar tais relações. Seria desejável que a medida de associação utilizada permitisse avaliar o quanto cada variável independente está isoladamente associada à variável dependente. Uma limitação, portanto, dos coeficientes de contingência apresentados na Figura 5 é que eles estão incorporando o efeito, em cada uma das relações analisadas, das demais variáveis

que ficaram marginalizadas da análise. Por exemplo, quando se verificou a associação existente entre Políticas e Práticas da Empresa e a Motivação/Satisfação Individual, o nível de intensidade desse relacionamento (0,48) não pode ser considerado como "puro" ou "isolado" pois as demais variáveis independentes, no caso as Condições de Trabalho, as Relações Interpessoais e Comunicação, etc., podem ter influenciado a associação mencionada e, com isso, ter contribuído, em amplitude maior ou menor, para que o índice assumisse o valor então registrado.

**Um Estudo sobre os Fatores Condicionantes da Motivação e Satisfação no Trabalho**

Com outros tipos de dados é possível, por meio de técnicas específicas, marginalizar esses efeitos laterais quando da análise de um dado relacionamento específico. A natureza do fenômeno pesquisado e a metodologia utilizada não permitem, contudo, um procedimento desse tipo. É possível,

entretanto, determinar a associação existente entre cada uma das variáveis independentes. Nesse sentido, a Figura 6 mostra a intensidade dos relacionamentos entre as variáveis independentes do estudo, também considerada sob a perspectiva do coeficiente de contingência.

n = 67

Variáveis Independentes	PPE	CTE	RIC	CPS	EPC	TRS
PPE	/	0,44*	0,16	0,21	0,33*	0,42*
CTE		/	0,09	0,37*	0,34*	0,35*
RIC			/	0,26	0,26	0,16
CPS				/	0,53*	0,40*
EPC					/	0,37*
TRS						/

Nota: (\*) indica uma intensidade de relacionamento significativa, ao nível de  $p < 0,01$

Fig. 6: Matriz de associação entre as Variáveis Independentes.

Como talvez pareça lógico, as associações mais significativas ocorreram ao nível, de um lado, da competência do supervisor e do estilo de chefia percebidos, e, de outro, das práticas e políticas da empresa e das condições de trabalho oferecidas aos operários. Ambas as associações são importantes à luz da intensidade do relacionamento de cada uma dessas variáveis sobre a motivação/satisfação individual experimentada pelos empregados da unidade pesquisada.

**CONCLUSÕES**

As conclusões admitem interpretações em dois níveis: implicações

para pessoas que ocupam posições gerenciais e implicações para outros pesquisadores, interessados neste assunto de motivação para o trabalho e de relacionamento indivíduo-organização.

No que concerne ao primeiro nível, as mesmas recomendações feitas à empresa em que se fez o estudo são merecedoras de consideração por quantos gerentes estejam interessados em conhecer o impacto, sobre o estado psicológico de seus subordinados, de fatores como seu próprio estilo de chefia e o perfil administrativo da organização que dirigem. No caso, é importante ter presente no es-



pírito que a ênfase deste estudo (ou de outros semelhantes que gerentes decidam empreender) recai sobre a forma pela qual os empregados percebem — positiva ou negativamente — o comportamento de tais fatores, e não, numa suposta abstração, sobre um comportamento “verdadeiro” isento de apreciação. Em outras palavras, o foco da atenção é a percepção a respeito desses fatores de parte de quem recebe seu efeito mais direto.

Como as figuras já mostraram numericamente, o estudo comprovou certas teorias que colocam a tarefa em si como a principal fonte de satisfação individual. De fato, a maioria dos respondentes percebeu seu trabalho:

- a) correspondendo a suas qualificações;
- b) propiciando oportunidades de progresso;
- c) oferecendo oportunidade de exercitar tarefas de decisão (planejamento e organização);
- d) possibilitando o atingimento de objetivos profissionais;
- e) dando oportunidade de reconhecimento dentro da empresa; e
- f) como sendo interessante, provocando a apreciação e o empenho na produtividade.

Significativamente, os respondentes que perceberam tais características declararam-se também muito satisfeitos com seu trabalho.

No que diz respeito a políticas e práticas organizacionais, fatores como:

- a) adequação salário/trabalho e equilíbrio salarial externo;
- b) oportunidade de lazer;
- c) incentivo à especialização e possibilidades de acesso a cargos superiores;
- d) adequação qualificação/trabalho;
- e) adequação número de trabalhadores/carga de trabalho;
- f) conhecimento dos objetivos, políticas e práticas da empresa (planos de produção, políticas de promoção, práticas de assistência social, etc.);
- g) oportunidade de promoção aos mais competentes; e
- h) conhecimento das possibilidades de carreira e das condições para nela progredir,

determinaram sua associação significativa com a satisfação individual.

Quanto às condições de trabalho oferecidas pela empresa, o seu nível de associação com a satisfação individual pode ser explicada:

- a) pela adaptação do operário ao local de trabalho e colegas;
- b) pelo recebimento de treinamento adequado;
- c) pelo provimento de condições satisfatórias de segurança física;
- d) pela limpeza do local de trabalho; e
- e) pela rapidez no conserto de defeitos em equipamentos.

Em relação à competência do su-

## Um Estudo sobre os Fatores Condicionantes da Motivação e Satisfação no Trabalho

pervisor, revela o estudo, basicamente, que:

- a) a produtividade nos contatos com a chefia;
- b) a habilidade do supervisor em comandar e liderar pessoas;
- c) a rapidez na solução de problemas dos subordinados; e
- d) a alta qualidade das soluções dadas aos problemas técnicos,

produzem uma associação significativa desta variável com a satisfação experimentada pelos operários pesquisados.

Quanto ao estilo de chefia, observa-se que os respondentes notaram em seus superiores elevados níveis de:

- a) atenção e interesse na resolução de problemas;
- b) confiança profissional na equipe subordinada;
- c) aproveitamento de idéias e atendimento de solicitações;
- d) valorização da equipe subordinada;
- e) contatos amigáveis;
- f) encorajamento para o trabalho produtivo;
- g) fornecimento de idéias e sugestões para resolver os problemas que surgem; e
- h) estímulo à troca de idéias e opiniões.

Coerentemente, o estilo de chefia segundo essas diretrizes mostrou-se significativamente associado com satisfação por parte do empregado.

Não obstante as relações interpes-

soais e comunicação não estejam significativamente associadas com a satisfação individual, fatores como:

- a) amizade e colaboração no grupo de trabalho;
- b) reduzida freqüência de desacordos e desajustes entre setores;
- c) resolução conjunta de problemas de trabalho;
- d) troca de idéias, opiniões e fatos importantes do trabalho; e
- e) confiança pessoal e profissional entre os membros do grupo de trabalho,

caracterizam uma situação extremamente positiva na percepção dos respondentes, e, em outras situações, talvez sejam motivo de manipulação por parte das gerências.

Esse elenco de variáveis, de forma como relatados, constituem recomendações diretas destinadas a uma empresa. Elas argumentam a favor da abordagem tipicamente "sociotécnica" da administração, que liga o homem a seu trabalho, a seus colegas, a seus superiores e à empresa.

No que tange ao segundo nível, ou seja, quanto às recomendações para outros pesquisadores, cabe, como tradicional, insistir na perseguição de evidências adicionais para as conclusões aqui mencionadas. É possível que, em outras situações, as características dos fatores pesquisados estejam associados com outros níveis de satisfação, e mesmo com insatis-

fação. Tais possibilidades teóricas não devem ser descartadas, mas, pelo contrário, constituir-se em hipóteses a serem testadas.

A realização de estudos dessa natureza com um maior grau de

controle sobre variáveis intervenientes, de forma a melhorar o grau de precisão das análises e conclusões, também deve ser motivo de interesses mais específicos, a despeito do desafio que tem caracterizado esses tipos de estudos na área das ciências do comportamento.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- GIBSON, J.L.; IVANCEVICH, J.M. and DONNELLY, J.H.** *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Business Publications, Inc. Dallas, Texas, 1976.
- LAWRENCE, P.R. and LORSCH, J.W.** *O desenvolvimento de Organizações: Diagnóstico e Ação*. Editora Edgard Blücher Ltda., SP, 1972.
- PRICE, J.L.** *Handbook of Organizational Measurement*. D.C. Heath and Company, Lexington, 1972.
- SIEGEL, S.** *Estatística não paramétrica para as ciências do comportamento*. Editora McGraw Hill do Brasil, SP, 1975.
- STEERS, R.M. and PORTER, L.W.** *Motivation and Work Behavior*. McGraw Hill, Inc. NY, 1975.
- TAYLOR, J.C. and BOWERS, D.G.** - *Survey of Organizations*. Institute for Social Research, University of Michigan, Ann Arbor, 1972.
- WARFIELD, J.N.** - *Societal Systems*. John Wiley and Sons, NY 1976.