

## MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE FERTILIZANTES<sup>1</sup>

LARISSA DE FÁTIMA SOARES<sup>2</sup>

RODRIGO JUNIOR GUALASSI<sup>3</sup>

**RESUMO:** Diversas teorias motivacionais, como a teoria de Maslow e a teoria dos dois fatores de Herzberg, entre outras, ligam a motivação e satisfação no trabalho com o desempenho dos trabalhadores. Dessa forma é notório que trabalhadores motivados e satisfeitos tendem a demonstrar um desempenho superior em relação aos demais. Na busca de alcançar melhores resultados o presente artigo busca identificar aspectos relacionados à motivação e satisfação dos empregados de uma empresa do ramo de fertilizantes. Para isso foi realizada uma pesquisa descritiva buscando analisar os resultados apresentados na empresa em questão, relacionando o grau de satisfação com os fatores motivacionais de Maslow. Tal análise baseia-se nos cinco níveis hierárquicos da teoria de Maslow (fisiológico, segurança, participação, estima/ego e autorrealização). Os dados foram coletados através de questionários aplicados a todos os funcionários do setor de produção da empresa. Através dos resultados percebidos foi possível compreender a satisfação ou insatisfação dos funcionários. Os resultados obtidos indicam que os funcionários, no geral, se sentem satisfeitos, porém também demonstram pontos preocupantes que devem ser tratados a fim de melhorar o grau de motivação e satisfação na empresa buscando dessa forma maior desempenho dos mesmos na execução de suas atividades.

**Palavras-chave:** Motivação, Satisfação, Desempenho, Teoria de Maslow.

### INTRODUÇÃO

Considerando que em épocas de enfraquecimento econômico principalmente, as empresas precisam enxugar seus gastos cada vez mais para continuar obtendo os mesmos lucros, mas não somente por esse motivo, devido também a necessidade de aumento de produtividade, otimização de recursos e o poder de paridade frente a grande competitividade encontrado entre as organizações, faz-se necessária a busca por diferenciais de uma organização com relação à outra. A valorização dos trabalhadores nas organizações, nesse

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GT 3 – GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES na Semana Acadêmica Fatecie 2016

<sup>2</sup> Acadêmica no Curso Superior de Administração de Empresas na Faculdade de Tecnologia e Ciências do Norte do Paraná – FATECIE, email: larisoares18@outlook.com

<sup>3</sup> Orientador, Professor de graduação, administrador de empresas e especialista em gestão de pessoas, email: rodrigo.gualassi@hotmail.com

contexto se torna indispensável. Dando ênfase assim a consciência de que a busca pela motivação e satisfação dos mesmos significa a busca pelo maior desempenho e produtividade e, estes, gerando lucros para as organizações.

Ao longo deste artigo serão apresentadas informações tendo como base de dados uma pesquisa realizada com funcionários do setor de produção de uma empresa no ramo de fertilizantes, por meio da aplicação e análise de questionário relacionando o grau de satisfação com os fatores motivacionais de Maslow. Para tal, faz-se necessário conhecer teoricamente alguns conceitos que possam ajudar a compreender os fatores relacionados ao tema proposto.

Como objetivo geral deste artigo tem-se o desenvolvimento de análise sobre o questionário aplicado, visando identificar aspectos diretamente relacionados à motivação e satisfação dos colaboradores da organização pesquisada. Ao final deste trabalho oferecem-se também sugestões para que os gestores da organização possam aumentar a grau de motivação e satisfação dos colaboradores.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Motivação**

Dentro os mais diversos conceitos de motivação, Knapik (2004, p. 134) a define como sendo impulsionadora levando “o homem a agir de determinada forma, este impulso à ação é provocado por estímulos ou características que podem ser extrínsecas, do ambiente ou intrínsecas ao indivíduo”.

Para Chiavenato (2009) o conceito exato de motivação se torna difícil de ser definido por ser utilizado com diferentes sentidos. Normalmente, motivação é tudo que leva a pessoa a fazer algo de determinada forma ou, ao menos, tudo aquilo que origina a uma inclinação de um comportamento específico, o que pode ser provocado por um estímulo externo ou ainda ser iniciado internamente nos pensamentos do indivíduo.

Já para Spector (2012, p. 210) “a motivação é geralmente definida como um estado interno que induz uma pessoa a se envolver em determinados comportamentos”.

Pode-se observar de acordo com os autores citados no texto que o conceito demonstra que a motivação é um estado interno, ou seja, depende de cada pessoa responder ou não a um determinado estímulo.

Associado ao tema motivação e satisfação das pessoas, surgem teorias comumente conhecidas tanto no meio acadêmico quanto no meio organizacional que tratam especificamente de teorias conhecidas como motivacionais.

Spector (2012, p. 210) define que:

As teorias da motivação no trabalho em geral se voltam às razões, além da aptidão, que levam algumas pessoas a apresentar um empenho melhor no trabalho que outras. Dependendo da situação, essas teorias podem prever a escolha do comportamento, o empenho ou o nível de persistência da pessoa na tarefa.

De acordo com Pereira (2015, p. 55) teorias motivacionais são classificadas em dois grupos:

1. Teorias de conteúdo que busca explicar quais são os motivos específicos que fazem as pessoas agirem.
2. Teorias de processo que procura explicar como funciona o mecanismo da motivação.

Dentre as diversas teorias de conteúdo desenvolvidas apresentam-se aqui duas das principais e mais estudadas, a teoria das necessidades de Maslow e a teoria de dois fatores de Herzberg.

Com relação às teorias de processo, que procuram explicar como funciona o mecanismo da motivação, é possível citar duas das mais importantes e estudadas: a teoria X e Y de McGregor e a teoria da expectativa de Vroom.

### **2.1.1 Teoria de conteúdo: hierarquia das necessidades de Maslow**

Abraham Maslow foi o desenvolvedor de uma das principais teorias motivacionais e talvez a mais difundida e estudada até os dias atuais. Para Maximiano (2000) as necessidades hierarquizadas por Maslow podem ser percebidas e descritas assim como na imagem a seguir



Figura 1: A hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow.  
Fonte: Maximiano (2000, p. 351).

- Necessidades básicas: abrigo, vestimenta, fome, sede, sexo, conforto.
- Necessidades de segurança: proteção, ordem, consciência dos perigos e riscos, senso de responsabilidade.
- Necessidades de participação: amizade, inter-relacionamento humano, amor.
- Necessidades de estima: *status*, egocentrismo, ambição, exceção.
- Necessidades de auto-realização: crescimento pessoal, aceitação de desafios, sucesso pessoal, autonomia.

Chiavenato (2009, p. 125) cita que:

Maslow formulou uma teoria da motivação com base no conceito de hierarquia de necessidades que influenciam o comportamento humano. Maslow concebeu essa hierarquia pelo fato de o homem ser uma criatura que expande suas necessidades no decorrer de sua vida. À medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas, outras mais elevadas tomam o predomínio do seu comportamento.

Tal hierarquia e sua posterior apresentação evolutiva, de acordo com Robbins et. al. (2010, p. 198) “embora nenhuma necessidade possa ser totalmente preenchida, uma substancialmente satisfeita não motiva mais. Portanto, na medida em que cada uma delas é atendida, a próxima torna-se dominante”.

### 2.1.2 Teoria de conteúdo: teoria dos dois fatores de Herzberg

Herzberg conforme apresentado na figura 2, no desenvolvimento de sua teoria, enfatiza dois fatores sendo: fatores higiênicos e fatores motivadores, assim buscando explicar

o comportamento das pessoas no trabalho. Herzberg defende que a motivação depende destes dois fatores (CHIAVENATO, 2009).

Fatores higiênicos	Referem-se às condições que rodeiam o empregado enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc. Correspondem à perspectiva ambiental. Constituem os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para se obter motivação dos empregados. Herzberg, contudo, considera esses fatores higiênicos muito limitados em sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados. Escolheu a expressão “higiene” exatamente para refletir seu caráter preventivo e profilático e para mostrar que se destinam simplesmente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio. Quando esses fatores são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação. Porém, quando são precários, provocam insatisfação.
Fatores motivadores	Referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. São os fatores motivacionais que produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. O termo “motivação”, para Herzberg, envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalhador. Quando os fatores motivacionais são ótimos, elevam substancialmente a satisfação; quando estão precários, provocam ausência de satisfação.

Figura 2: Teoria dos dois fatores de Herzberg  
Fonte: Chiavenato (2009)

Conforme a teoria de Herzberg, a melhor forma de motivar os funcionários e ajudá-los a se satisfazer com o trabalho é lhes proporcionar bons níveis dos fatores motivacionais. E diz ainda que os fatores higiênicos não podem levar a motivação ou à satisfação no trabalho (SPECTOR, 2012, p. 213).

### 2.2.3 Teorias de processo: teoria X e Y de McGregor

De acordo com a teoria de McGregor, é possível perceber a existência de duas concepções sobre a natureza humana: a Teoria X, mais tradicional, e a Teoria Y, mais moderna.

Na teoria X, conforme exposto por Robbins et. al. (2010, p. 198) “[...] os gestores acreditam que os funcionários não gostam de trabalhar e devem ser orientados ou até coagidos a fazê-lo”.

Já na teoria Y, “[...] os gestores presumem que os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir e, portanto, a pessoa mediana pode aprender a aceitar ou até a buscar o exercício de responsabilidade” (ROBBINS, et.al, 2010, p. 198).

A figura a seguir mostra os principais pressupostos das duas teorias.

TEORIA X	TEORIA Y
1) As pessoas não gostam do trabalho e o evitarão, sempre que isso esteja ao seu alcance.	1) O trabalho pode ser uma fonte de satisfação ou de sofrimento, dependendo de certas condições.
2) Toda organização tem uma série de objetivos e, para que sejam abrangidos, as pessoas que nela trabalham devem ser compelidas, controladas e mesmo ameaçadas com punições, para que seus esforços sejam orientados no sentido daqueles objetivos.	2) O controle externo e ameaças de punição não são os únicos meios de estimular e dirigir os esforços. As pessoas podem exercer autocontrole e auto direção desde que possam ser convencidas no sentido de se comprometerem a fazê-lo.
3) As pessoas preferem ser dirigidas a dirigir.	3) As recompensas do trabalho estão em ligação direta com os compromissos assumidos. A satisfação do ego e da necessidade de auto-realização pode ser recompensa de esforços dirigidos no sentido dos objetivos da organização.
4) As pessoas procuram evitar as responsabilidades.	4) As pessoas podem aprender a aceitar e assumir responsabilidades.
5) As pessoas médias têm pouca ambição.	5) A imaginação, a criatividade e a engenhosidade podem ser largamente encontradas na população.
6) As pessoas preocupam-se com a própria segurança.	6) A potencialidade intelectual do ser humano médio está longe de ser totalmente utilizada. Uma utilização muito maior pode ser conseguida.

Figura 3: Teoria X e Teoria Y: diferentes concepções da natureza humana.  
Fonte: Chiavenato (2009, p. 232).

Pereira (2015, p. 84), conclui que:

Dessa forma, podemos perceber que na Teoria X o indivíduo é motivado pelo menor esforço, demandando um acompanhamento por parte do líder. Já na Teoria Y, as pessoas são motivadas pelo máximo esforço, demandando uma participação maior nas decisões e negociações inerentes ao seu trabalho.

#### 2.2.4 Teorias de processo: teoria contingencial de Vroom

Essa teoria conhecida como teoria contingencial de Vroom parte do princípio que as pessoas têm suas próprias necessidades e expectativas com relação ao que esperam, fruto do que seu trabalho, assume ainda que essas pessoas tomam decisões, que escolhem entre alternativas existentes, buscando aquela que se mostra a melhor para sí no momento da tomada de decisão (PEREIRA, 2015).

Para Chiavenato (2009, p. 135) na teoria contingencial de Vroom, “o nível de produtividade individual parece depender de três forças básicas que atuam dentro do indivíduo:”

Essas forças podem ser observadas na figura a 4:

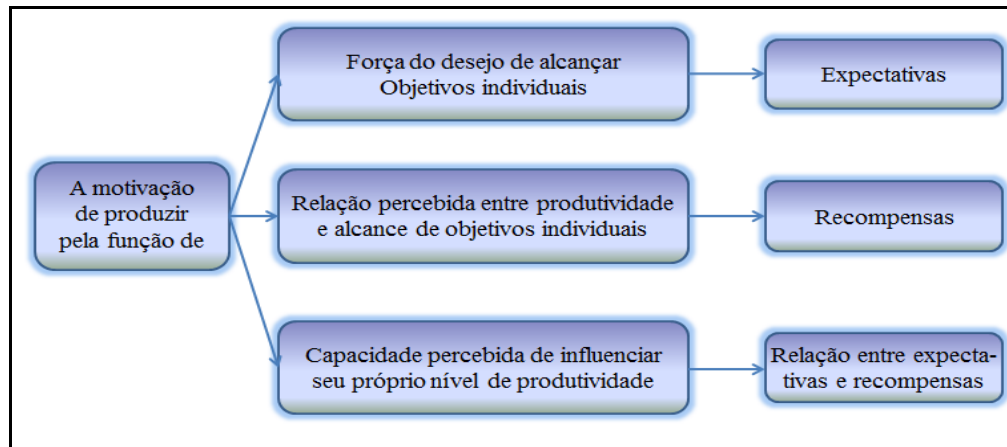


Figura 4: As três dimensões básicas da motivação, segundo Vroom.  
Fonte: Chiavenato (2009, p. 135).

Segundo Chiavenato (2009) a motivação para o trabalho apresenta uma complexa inter-relação entre variáveis, essas podem ser definidas como:

- Expectativas.
- Recompensas.
- Relações entre expectativa e recompensas.

As expectativas possuem natureza e força que variam no mesmo indivíduo de acordo com as necessidades e aspirações no decorrer do tempo. As recompensas dizem sobre a percepção do indivíduo sobre potenciais satisfactores na situação. Conquanto que as relações entre expectativa e recompensas são a percepção do indivíduo de possíveis recompensas para os resultados.

Para Regato (2014, p. 103):

[...] a Teoria Contingencial nos mostra que a produção de trabalho das pessoas depende da presença dos três fatores mencionados e que eles podem ter pesos distintos. Se as relações sugeridas nos três fatores forem reais para o sujeito, mas ele encontrar, por exemplo, uma razão para a inibição de seu potencial no segundo fator, a produção poderá não ser satisfatória. De fato, as contingências existem, mas podem ser administradas de modo a não gerar improdutividade.

### **2.3 Satisfação no trabalho**

Sintetizando o conceito pode se dizer que a satisfação com o trabalho é: “[...] um sentimento positivo resultante de uma avaliação de suas características [...]” (ROBBINS, et.al, 2010, p. 198).

Segundo Spector (2012, p. 234) “a satisfação no trabalho é uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente em relação a suas atividades de forma geral e ainda como se sente com diversos aspectos específicos do trabalho”.

Existem duas abordagens para estudar essa satisfação:

1. Global. A satisfação no trabalho é tratada de forma independente e geral no que diz respeito ao emprego
2. Facetas. Apega-se em diversos aspectos do trabalho como: recompensas, outras pessoas no trabalho, condições e natureza do trabalho.

### **2.4 Clima organizacional**

Ao tratar do tema motivação e satisfação no trabalho, faz-se necessário citar que o ambiente organizacional tem forte influência no que tange o desenvolvimento do trabalhador. Por esse, dentre outros motivos, o assunto clima organizacional tem sua devida importância com o assunto abordado.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 142):

O conceito de motivação – ao nível individual – conduz ao de clima organizacional – ao nível da organização. Os seres humanos estão continuamente engajados no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional. Isto pode ser definido como um estado de ajustamento. Tal ajustamento não se refere somente a satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, mas também a satisfação das necessidades de pertencer a um grupo social de estima, e de auto-realização. É a frustração dessas necessidades que causa muitos dos problemas de ajustamento. Como a satisfação dessas necessidades superiores dependem muito de outras pessoas, particularmente daquelas que estão em posições de autoridade, torna-se importante para a administração compreender a natureza do ajustamento e do desajustamento das pessoas.[...] Daí, o nome clima organizacional dado ao ambiente interno existente entre membros da organização. O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e traduz-se em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima



organizacional tende a diminuir, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc., podendo, em casos extremos, chegar a estados de agressividade, tumulto, inconformidade etc., típicos de situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização (como nos casos de greves, piquetes etc.).

Ainda sobre o tema, conforme exposto por Regato (2014, p. 150) “o conceito de clima organizacional mostra o resultado do ambiente sobre as pessoas, afetando a motivação das pessoas e por elas se mostra afetado”.

## **2.5 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**

Conforme visto anteriormente neste artigo, Maslow ressalta que o trabalhador possui outros fatores que influenciam na sua satisfação além do trabalho. Estas são realizações pessoais, reconhecimento no ambiente de trabalho, posição social, crescimento profissional permanente, promoções, treinamento, etc. Assim como exposto na figura 1.

Com o desenvolvimento da tecnologia no ambiente de trabalho, mudou a concepção de satisfação nestes novos ambientes. Práticas mais participativas, maior descentralização das decisões, desenhos organizacionais menos rígidos e redução de níveis hierárquicos são elementos condutores a uma melhoria nas relações de trabalho. Isto se torna justificado pelo significado de melhorar a qualidade de vida no trabalho - QVT (ROMANZINI, 2002).

De acordo Maximiano (2008, p.62-63):

A ideia de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) baseia-se em uma visão integral das pessoas, que é chamado enfoque biopsicossocial. O enfoque biopsicossocial origina-se da medicina psicossomática, que propõe a visão integrada, ou holística (ou sistêmica), do ser humano. [...] Além do enfoque biopsicossocial, o conceito de QVT baseia-se em uma visão ética da condição humana. A ética, como base da QVT, procura identificar, eliminar ou, pelo menos, minimizar todos os tipos de riscos ocupacionais. Isso envolve desde a segurança do ambiente físico até o controle do esforço físico e mental requerido para cada atividade, bem como a forma de gerenciar situações de crise que comprometam a capacidade de manter salários e empregos.

Segundo Bernal (2010, p. 201):

Em síntese o conceito de QVT englobaria dois aspectos fundamentais: um mais subjetivo ou psicológico, ou seja, a qualidade de vida no trabalho tal como é vivida pelo trabalhador, o que quase se identificaria com a satisfação profissional; e outro aspecto mais objetivo, como são os aspectos do ambiente de trabalho, como características do posto de trabalho, o salário,

etc., incluindo o ambiente psicossociológico: participação, autorrealização, trabalho em equipe, entre outros.

Mesmo com todo o esforço de colaboradores e organizações sempre haverá problemas relacionados à qualidade de vida, cada organização com seus colaboradores, possuem características próprias que precisam ser respeitadas e adaptadas em cada situação.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa foi elaborada visando identificar aspectos diretamente relacionados à motivação e satisfação dos colaboradores da organização pesquisada, uma empresa do ramo de fertilizantes localizada no município de Ângulo no estado do Paraná, a partir da análise dos resultados do questionário aplicado.

A pesquisa realizada foi de natureza descritiva, buscando revelar o nível de satisfação dos indivíduos pesquisados através de estudo de campo.

Como população pesquisada, conseguiu-se atingir a totalidade dos vinte colaboradores dos setores de produção da empresa.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário destinado a mensurar a opinião sobre a satisfação no trabalho. A elaboração do questionário baseou-se na teoria das necessidades de Maslow, onde se utilizou de questões ligadas a cada nível hierárquico da teoria citada.

O questionário foi aplicado de forma anônima com o intuito de obter respostas mais precisas. Como exposto por Spector (2012, p. 237) “Eles também podem ser preenchidos anonimamente, o que permite que os funcionários sejam mais francos na expressão de suas atitudes”.

O tratamento dos dados deu-se de forma quantitativa. Agrupando e organizando os dados coletados que posteriormente foram apresentados na forma de gráficos e tabelas construídos em planilha Excel.

Em cada nível hierárquico destacou-se os itens mais pertinentes à pesquisa, seguidos de comentários explicativos.

O período foi de fevereiro de 2016 até agosto do mesmo ano, totalizando sete meses de pesquisa.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Grau de satisfação no trabalho conforme cada nível hierárquico

A população estudada compõe-se de 95% de pessoas do sexo masculino e 5% do sexo feminino. Quanto à faixa etária a variação está entre 20 anos e 55 anos. Onde 55% são casados e 60% têm filhos.

Quanto ao tempo de serviço na empresa a variação está entre 2 meses e 2 anos e meio. Em relação ao cargo 25% ocupam cargo de liderança.

A seguir apresentam-se os resultados obtidos nesta pesquisa em cada nível hierárquico, destacando os itens que mais chamaram a atenção, que serão comentados na próxima secção, buscando possibilitar o entendimento de tais fenômenos.

#### a) Satisfação com o nível Fisiológico

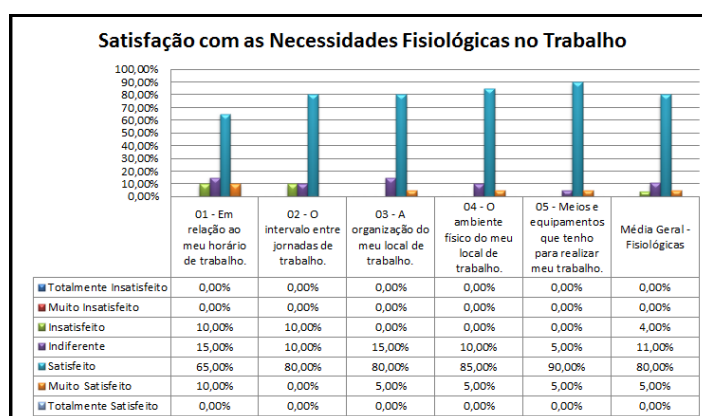


Gráfico 1 – Satisfação com as necessidades fisiológicas no trabalho

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor no mês de julho de 2016.

No nível fisiológico, de modo geral os funcionários se mostram satisfeitos. Onde 80% se mostram satisfeitos e 5% muito satisfeitos. Ainda percebe-se 11% se mostrando indiferentes e 4% insatisfeitos. Onde o maior grau de insatisfação e indiferença está relacionado ao horário de trabalho. Em contrapartida o maior grau de satisfação está relacionado aos meios e equipamentos que os mesmos têm para realizar seus trabalhos.

#### b) Satisfação com o nível de Segurança

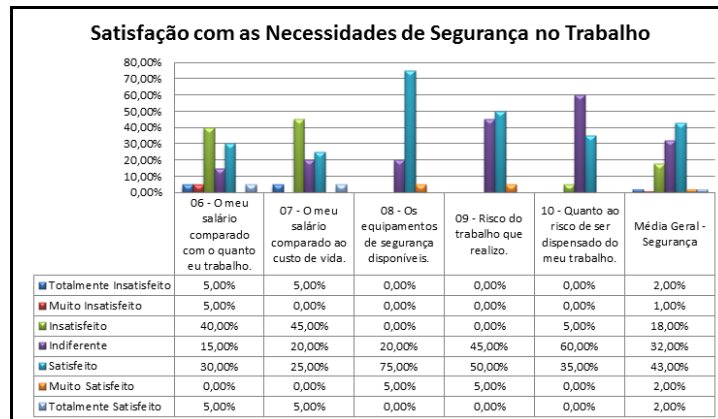


Gráfico 2 – Satisfação com as necessidades de segurança no trabalho

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor no mês de julho de 2016.

Neste nível 21% dos funcionários apresentam respostas variando entre totalmente insatisfeito e insatisfeito, 32% indiferentes e 47% entre satisfeitos e totalmente satisfeitos.

O maior nível de insatisfação se mostra nas perguntas relacionadas ao salário. No nível de segurança física não se obteve respostas de insatisfação. Um ponto que chama a atenção é o grande índice de indiferença quanto ao risco de ser dispensado, totalizando 60%.

### c) Satisfação com o nível de Participação

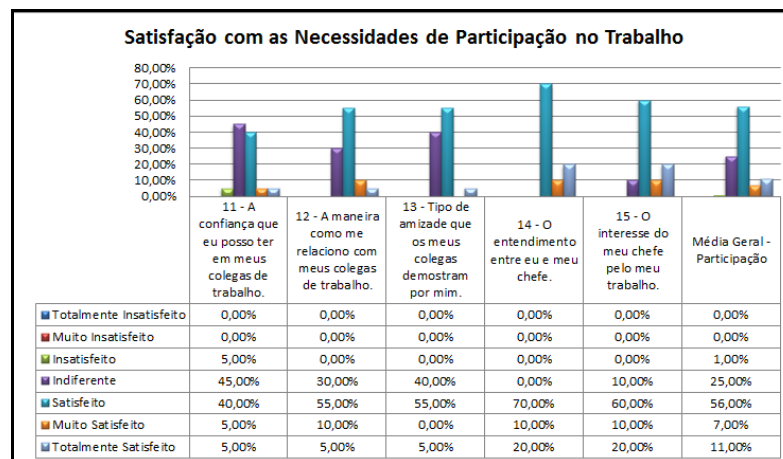


Gráfico 3 – Satisfação com as necessidades de participação no trabalho

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor no mês de julho de 2016.

No nível de participação, também chamado de social, de forma geral os funcionários se mostram satisfeitos. Alcançando 74% nas respostas que variam entre satisfeitos e totalmente satisfeitos, 25% se mostram indiferentes e apenas 1% se mostram dentro das respostas que variam de totalmente insatisfeitos a insatisfeitos.

O que mais chama a atenção neste nível é que nas perguntas relacionadas aos colegas de trabalho há um baixo grau de insatisfação, mas em contra partida observa-se um alto grau de indiferença.

Já em relação à chefia o grau de satisfação mostra-se muito alto, chegando a 90% de respostas entre satisfeitos e totalmente satisfeitos nas duas perguntas relacionadas a esse assunto.

d) Satisfação com o nível de Estima/Ego

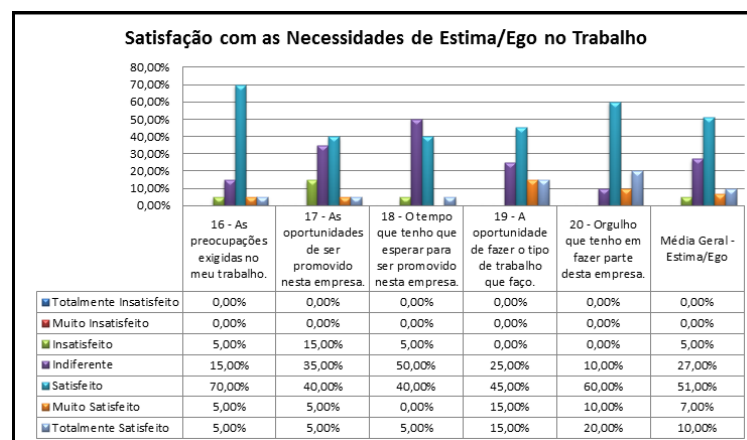


Gráfico 4 – Satisfação com as necessidades de estima/ego no trabalho  
Fonte: Pesquisa realizada pelo autor no mês de julho de 2016.

Neste nível hierárquico obteve-se, de modo geral, um bom nível de satisfação que chega a 68% entre satisfeitos e totalmente satisfeitos, 27% de indiferente e 5% de insatisfeitos.

Observa-se que os maiores níveis de insatisfação e indiferença estão nas perguntas relacionadas à promoção. Em contrapartida os funcionários se mostram com auto grau de satisfação no que se refere ao orgulho em fazer parte da empresa, chegando a 90% de respostas entre satisfeito e totalmente satisfeito, 10% de indiferente e nenhuma resposta entre totalmente insatisfeito e insatisfeito.

e) Satisfação com o nível de Autorrealização

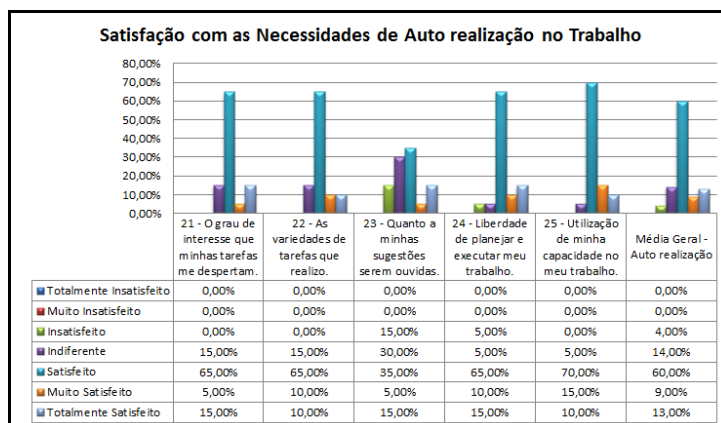


Gráfico 5 – Satisfação com as necessidades de autorrealização no trabalho

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor no mês de julho de 2016.

Ao que se refere ao nível de autorrealização obteve-se o segundo maior grau de satisfação dentre todos os níveis, alcançando 82%, perdendo apenas para o nível fisiológico que alcançou 85%. Quanto a indiferente foram 14% e insatisfeito 4%.

O item que mais chamou a atenção neste nível foi o grau de insatisfação na pergunta “23 – Quanto a minhas sugestões serem ouvidas”, chegando a 15%.

#### 4.2 Média de cada nível e Satisfação geral

Analisando o gráfico 6, é possível observar que na média, obteve-se um alto grau de satisfação dos funcionários nos níveis fisiológico, de participação, estima/ego e autorrealização, chegando a 86%, 73%, 68% e 82% respectivamente, nas respostas que variam de satisfeito a totalmente satisfeito.

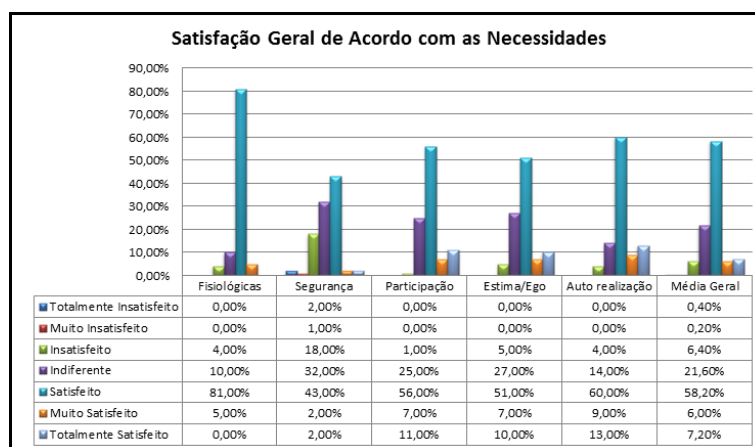


Gráfico 6 – Satisfação geral de acordo com cada necessidade

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor no mês de julho de 2016.

A exceção foi o nível de segurança, observa-se que 21% estão entre totalmente insatisfeito e insatisfeito, 32% indiferentes e 47% variando entre satisfeitos e totalmente satisfeitos.

Ainda no mesmo gráfico, na análise da média de forma geral, obteve-se 0,4% dos funcionários totalmente insatisfeitos, 0,2% muito insatisfeitos e 6,4% insatisfeitos, totalizando 7%. Tem-se ainda, 21,6% de indiferentes. E 58,2% de satisfeitos, 6% muito satisfeitos e 7,2% de totalmente satisfeitos, o que leva a concluir que 71,4% estão na faixa de satisfação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho se propôs a identificar aspectos diretamente relacionados à motivação e satisfação dos funcionários de uma empresa no ramo de fertilizantes relacionando-os aos fatores motivacionais de Maslow. Proposta esta alcançada através da realização de uma pesquisa em forma de questionário indicando que, de forma geral, os funcionários desta empresa se mostram satisfeitos com os aspectos pesquisados.

Foi possível perceber também que alguns pontos relacionados a cada nível hierárquico chamaram a atenção. No nível fisiológico o ponto que mais chama atenção foi o fato do maior grau de insatisfação se apresentar no que se relaciona ao horário de trabalho, fenômeno este que se deve a empresa trabalhar em três turnos variando entre 21 horas e 18 horas. Neste artigo sugere-se que a empresa possa identificar e verificar a possibilidade da adequação de horários de seus colaboradores de forma mais satisfatória aos mesmos sem prejuízo aos interesses da organização.

No segundo nível, o de segurança, destaca-se que o maior nível de insatisfação está relacionado aos salários, isso se deve ao alto custo de vida observado pelos funcionários pesquisados e possivelmente, pela maioria exercer funções de auxiliar de produção. Outro ponto de destaque neste nível foi o alto grau de indiferença quanto ao risco de ser dispensado (demitido), mostrando a empresa que devem ser tomadas atitudes para aumentar o nível valorização de seus funcionários ao emprego.

No nível de participação, nas perguntas relacionadas ao relacionamento com os colegas de trabalho, obteve-se um alto grau de indiferença. Tal indiferença, está relacionada a maioria dos funcionários se conhecem a pouco tempo, devido ao início de atividades da

empresa no município atual ter ocorrido a aproximadamente 5 (cinco) meses, não havendo tempo suficiente para a interação entre os funcionários transferidos da unidade anterior e os novos contratados. Esse fator ganha expressividade quando associado a rotatividade ocorrida entre demissões e contratações.

Já no nível de estima/ego, o destaque foi de que o maior grau de insatisfação está no quesito de promoções, indicando que a empresa deve se preocupar em demonstrar e melhorar o plano de promoção já existente.

Por fim no último nível, chamado de nível de autorrealização, o item em destaque é o grau de insatisfação quanto às sugestões dos colaboradores serem ouvidas, demonstrando falha na comunicação das sugestões, seja para que estas sugestões possam chegar às pessoas com poder de decisão, ou na forma de demonstrar interesse nas sugestões dos funcionários. A partir desta informação a empresa resolveu colocar uma caixa de sugestões disponíveis a todos os colaboradores.

## REFERÊNCIAS

- BERNAL, Anastasio Ovejero. **Psicologia do trabalho em um mundo globalizado: como enfrentar o assédio psicológico e o estresse no trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. rev. e atual. São Paulo: Manole, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- KNAPIK, Janete. **Administração geral e de recursos humanos**. 20. ed. Curitiba: IBPEX, 2004.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2008.
- PEREIRA, Luciano Santana. **Motivação de Indivíduos e Grupos de Trabalho**. 22. ed. Maringá, 2015.
- REGATO, Vilma. **Psicologia nas Organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- ROBBINS, S. et al. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.



ROMANZINI, Carlos Daniel. **Qualidade de vida no trabalho em duas empresas prestadoras de serviço de acesso à internet na região de Caxias do Sul**. 2012. Disponível em: < <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/62228/000868830.pdf?sequence=1> > Acesso em 26 de Setembro de 2016.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.