

Área temática: Gestão de pessoas

“A Teoria das Necessidades de Maslow: A Influência do Nível Educacional Sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho”

AUTORES

ANDRE FERREIRA

Universidade Federal Fluminense
andre.ferreira10@gmail.com

CAROLINA MEDEIROS DEMUTTI

Universidade Federal Fluminense
caroldemutti@yahoo.com.br

PAULO EDUARDO OLIVEIRA GIMENEZ

UFRRJ - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
prof.gimenez@ig.com.br

RESUMO

O presente trabalho tem o objetivo de analisar se os fatores motivacionais descritos por Abraham Maslow, em sua teoria das necessidades, são percebidos da mesma forma quando se analisa pessoas no ambiente no trabalho com diferentes níveis de escolaridade (níveis fundamental, médio e superior). Na revisão bibliográfica, destacam-se: o senso comum das obras que abordam a Teoria das Necessidades de Maslow; a Teoria ERG de Alderfer; e a teoria original de Maslow. O método utilizado foi o Estudo de Caso, e a técnica de pesquisa utilizada para coleta de dados foi a aplicação de formulário aos funcionários de uma empresa multinacional atuante no ramo automobilístico, localizada na região sudeste do Brasil. A amostra, não probabilística, teve um número total de 102 respondentes. Os resultados mais relevantes da pesquisa indicam que os funcionários de nível fundamental consideram os fatores de nível baixo da pirâmide de Maslow como os mais importantes. Enquanto os entrevistados de nível médio e superior consideram os fatores de nível alto como preponderantes. Conclui-se, no âmbito desta amostra, que há uma correlação entre o nível educacional e a percepção quanto aos fatores motivacionais no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Teoria das Necessidades de Maslow; Motivação no ambiente de trabalho; Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This study aims to examine whether motivational factors described by Abraham Maslow in his needs theory are perceived the same way when looking at people in the work environment with different levels of education levels. On review, we highlight the common sense of the works that address the theory of Maslow's Hierarchy of Needs, ERG Theory Alderfer and Maslow's original theory. The method used was a case study, and research techniques used to collect data was the application form to employees in a multinational company operating in the automotive industry, located in southeastern Brazil. The sample, non-probability, had a total of 102 respondents. The most relevant results of the research indicate that employees at the fundamental level consider the factors of low level of Maslow's pyramid as the most important. While respondents from middle and upper level consider factors such as prevailing

high level. It is within this sample, there is a connection between the education level, and perception of the motivational factors in the workplace.

Keywords: Maslow Needs Theory – Work Motivation – People Management

1. INTRODUÇÃO

A complexidade do tema motivação gerou diversas teorias e, de acordo com Vries (1993), tudo se passa como se cada pesquisador interessado pelo fenômeno se sentisse obrigado a elaborar a sua própria teoria. Há a teoria das necessidades (Maslow, McClelland, Alderfer) a teoria dos dois fatores (Herzberg, Mausner, Snyderman) a teoria das expectativas ou instrumentalidade (Vroom), a teoria do reforço (Skinner, Connellan), a teoria dos objetivos (Locke, Bryan), a teoria da equidade (Homans, Adams), para mencionar apenas as mais influentes.

A teoria das necessidades de Maslow, embora seja atualmente questionada em termos de sua validade, principalmente por estar apoiada em evidências muito restritas de pesquisas empíricas (BERGAMINI, 1997) e (ROBBINS, 2002), ainda hoje é uma das teorias sobre motivação mais conhecidas. Isto pode ser atribuído à lógica intuitiva da teoria e à sua facilidade de compreensão (ROBBINS, 2002).

Mas o que Robbins considera como lógica intuitiva, Sampaio (2009) considera como uma equivocada interpretação da teoria de Maslow, onde simplificaram em demasia os conceitos de sua teoria das necessidades, sendo que:

Isto torna-se claro por meio de uma leitura um pouco mais cuidadosa da obra de Maslow, onde é possível perceber o quanto os estudiosos reduziram e descaracterizaram seu pensamento..., diferentemente do que se pensa, seus estudos sobre motivação humana tinham em vista o desenvolvimento de uma teoria que pudesse servir de base para a compreensão do homem inserido na sociedade, e não se aplica facilmente quando reduzida ao aspecto da vida laboral. (SAMPAIO, 2009, pp 5-6).

De acordo com Sampaio (2009) em diversas conferências, o próprio Maslow destacava que as pessoas possuem diferentes necessidades de motivação. Segundo ele, alguns empregados não buscam a autorealização no ambiente de trabalho, preferem fazê-lo em outro espaço social. Forçar a ideia de realização pelo trabalho, alinhando-a aos objetivos de alguma empresa em particular, pode gerar resistência e indignação.

Com referencia a tendência dos autores em simplificar a teoria de Maslow, provavelmente eles tenham a intenção de tornar simples aquilo que não é simples. A complexidade do tema motivação é descrita tanto por Vries (1993) que o considera um dos temas mais abordados, mas um dos temas menos compreendido do comportamento organizacional, quanto por Herzberg (1997) para quem a psicologia da motivação é muita complexa e o que se desenvolveu com algum grau de certeza é ainda muito pouco.

Neste contexto, o presente trabalho visa realizar uma pesquisa empírica sobre os conceitos da teoria de Maslow no ambiente de trabalho com foco na relação entre o nível educacional e as preferências dos indivíduos na escala proposta na teoria das necessidades de Maslow.

A questão que se coloca é se os fatores motivacionais descritos por Abraham Maslow em sua teoria são percebidos da mesma forma quando se analisa populações com diferentes níveis de escolaridade, ou seja, identificar se existem diferenças relevantes entre a percepção dos diversos fatores motivacionais que agem sobre as pessoas, de acordo com o seu nível escolar.

Apesar da comprovada correlação que existe entre o nível educacional e a renda de cada pessoa, nesta pesquisa será considerada somente o grau de escolaridade, com intuito de facilitar a análise dos dados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. O senso comum sobre a Teoria das Necessidades de Maslow.

Em meados da década de quarenta, Abraham Maslow (1908-1970) anuncia a sua teoria sobre motivação. Tendo como base as suas observações como psicólogo, Maslow fundamentou a Teoria das Necessidades. Maslow (apud Bergamin, 2008) defende que praticamente todas as teorias históricas e contemporâneas de motivação se unem na consideração das necessidades, impulsos e estados motivadores. Bergamini (2008) destaca que o modelo de Maslow propõe a noção de necessidade como fonte de energia das motivações existente no interior das pessoas. Segundo Maslow (1962) necessidade é, em resumo, a privação de certas satisfações.

A teoria de Maslow propõe que os fatores de satisfação do ser humano dividem-se em cinco níveis dispostos em forma de pirâmide, como ilustrado na Figura 1. A base da pirâmide compreende as necessidades de nível baixo, que são as necessidades fisiológicas e de segurança; o topo da pirâmide é constituído pelas necessidades de nível alto, representantes da busca pela individualização do ser, são as necessidades sociais, de estima e de auto-realização. À medida que um nível de necessidade é atendido, o próximo torna-se dominante. Robbins (2002) define cada um dos níveis de necessidade da seguinte forma:

1. Fisiológicas: incluem fome, sede, abrigo sexo e outras necessidades corporais.
2. Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
3. Sociais: Incluem afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.
4. Estima: Inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.
5. Auto-realização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser; inclui crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial.

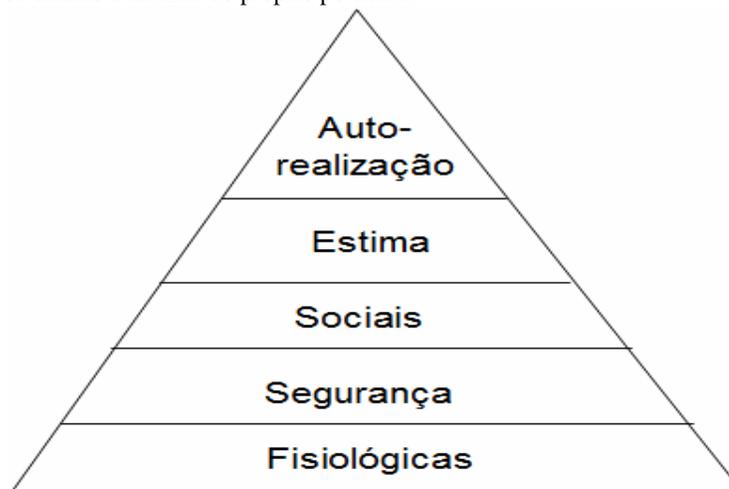


Figura 1: Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow.
Fonte: Robbins, 2002.

De acordo com Robbins (2002), a divisão da pirâmide em dois níveis é justificada pela diferença na natureza dos fatores de satisfação. As necessidades de nível baixo são satisfeitas a partir de fatores extrínsecos. Como exemplos de fatores extrínsecos nas organizações podem-se citar remuneração, local de trabalho adequado e segurança no emprego; no geral, pode-se concluir que, quando as empresas pagam salários mais altos os seus empregados terão a maioria das suas necessidades básicas atendidas. Já as necessidades de nível alto, são satisfeitas a partir de fatores intrínsecos, que, de acordo com Bergamini (2008), refere-se à necessidade de auto-realização, que representa a busca de individualização, ou seja, o objetivo que visa atender a mais alta inspiração do ser humano, de ser ele mesmo, podendo usufruir de toda a sua potencialidade, sem perder sua individualidade.

O próprio Maslow defende que as necessidades de nível alto jamais conseguirão ser completamente satisfeitas, mantendo-se sempre como reduto de força motivacional.

Embora a teoria das Necessidades seja uma das mais populares no assunto da motivação, muitas são as críticas a ela, principalmente no que diz respeito à rigidez dos níveis hierárquicos de necessidades, pois de acordo com Robbins (2002) encontrou-se pouco embasamento empírico para a proposta de Maslow.

Bergamini (2008) afirma que a teoria das necessidades de Maslow teve irrestrita aceitação, embora, paradoxalmente, tenha sido apoiada em evidências insuficientes de pesquisa empírica. O seu princípio e enunciado não sofreram praticamente nenhuma comprovação que testasse a sua validade na prática.

Sampaio (2005), alerta sobre o que pode acontecer na prática quando uma empresa adota a teoria de Maslow como subsídio para sua política de gestão:

Há dois empregos possíveis. Um deles é acreditar na hierarquia das necessidades a priori – como pirâmide – e implementar inúmeras ações e programas. Não chega a ser desastroso, mas a empresa perderá a oportunidade de criar condições reais para aumentar a satisfação e o comprometimento dos empregados.

Outra situação é aceitar que a motivação tem as diversas dimensões apontadas por Maslow, que variam da remuneração e da segurança do emprego à realização pessoal e à aprendizagem das pessoas, e admitir que sua inobservância pode criar insatisfação. Vista dessa forma, a teoria de Maslow é benéfica, pois ajuda muito a entender o que necessitam e desejam os diversos colaboradores de uma organização e como agir para motivá-los.

2.2. A Teoria ERG

Como um aperfeiçoamento da teoria de Maslow, Clayton Alderfer (1973) sugere a teoria ERG. Essa teoria transforma os cinco grupos motivacionais de Maslow em apenas três, conforme a figura 2: existência (*existence*), relacionamento (*relatedness*) e crescimento (*grow*). A teoria ERG foi baseada na Teoria da Hierarquia das Necessidades, porém com a intenção de melhor alinhamento a pesquisa empírica (Robbins, 2002).

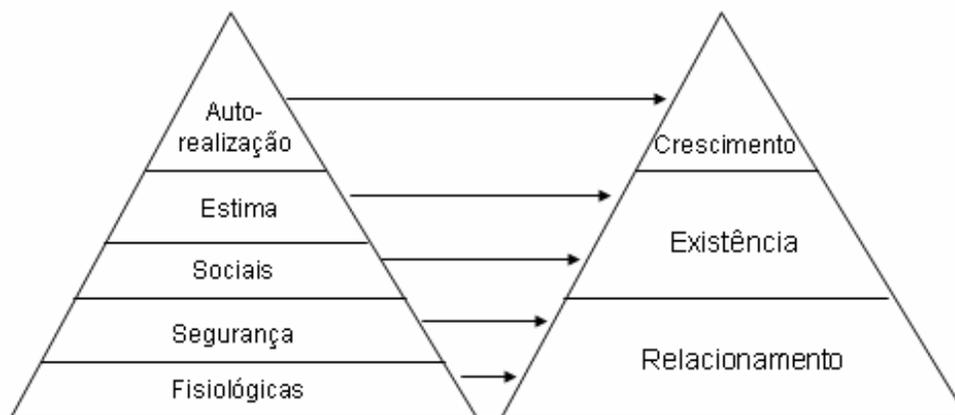


Figura 2: Pirâmide de Maslow comparada à ERG.
Fonte: Adaptado de Robbins (2002).

Em resumo, Alderfer & Schneider (1973, p.490) define os 3 níveis da ERG da seguinte forma:

As necessidades de Existência incluem todas as necessidades psicológicas e materiais, por exemplo, fome e sede assim como outras necessidades materiais como pagamento de salário relacionado ao trabalho e a segurança física.

As necessidades de Relacionamento dizem respeito ao desejo que as pessoas têm de ter relacionamentos com outras pessoas e que estes relacionamentos se caracterizem por um compartilhamento mútuo de idéias e sentimentos.

As necessidades de Crescimento incluem o desejo de ter uma influência criativa e produtiva sobre si mesmo e sobre o ambiente em que vive. A satisfação da necessidade de crescimento

ocorre quando uma pessoa engaja em problemas para os quais necessita utilizar plenamente suas capacidades e desenvolver novas capacidades.

A teoria ERG apresenta semelhanças com a teoria de Maslow. Alderfer, além de também sugerir uma relação seqüencial das necessidades a serem satisfeitas, argumenta, segundo Robbins (2002) que as necessidades de nível baixo levam a um desejo de satisfazer as necessidades de nível alto.

Diferindo da teoria de Maslow, a teoria ERG admite que mais de uma necessidade pode estar ativa ao mesmo tempo; se uma necessidade de nível alto for reprimida, o desejo de satisfazer outra de nível mais baixo aumentará. A segunda diferença citada constitui o que Robbins (2002) chamou de frustração-regressão. Conceito que vai de encontro à idéia defendida por Maslow ao dizer que um indivíduo ficaria em um determinado nível de necessidade até este ser atendido em sua plenitude.

De acordo com Robbins (2002) a teoria ERG é mais coerente com nosso conhecimento das diferenças entre os indivíduos. Variáveis como educação, antecedentes familiares e ambiente cultural podem alterar a importância que cada um dos grupos de necessidades tem para uma pessoa. As evidências demonstram que pessoas em culturas diferentes classificam as necessidades de maneiras diversas. No entanto, assim como a teoria de Maslow, a teoria ERG não possui dados relevantes de pesquisas empíricas que a valide.

2.3 Comentários sobre Maslow original

Maslow desenvolveu grande parte dos conceitos de motivação no artigo *A theory of human motivation* (1943) e no livro *Motivation and personality* (1954). O objetivo era elaborar uma teoria positiva da motivação que satisfizesse as exigências já citadas e estivesse em conformidade com os fatos clínicos e observados experimentalmente. Na concepção de Maslow, sua teoria deve ser considerada uma base para futuras pesquisas, estando sujeita a comprovação ou não.

Maslow classifica as necessidades em seis grupos, sendo os cinco primeiros considerados grupos de necessidades básicas: as necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidade de amor, necessidade de estima, necessidades de auto-realização, necessidades de conhecer e compreender. A seguir, encontram-se as definições para cada grupo. Diversos estudiosos ignoram a última categoria, talvez pela complexidade de avaliá-la no ser humano.

As necessidades fisiológicas são, geralmente, as bases para as teorias de motivação. O autor considera impossível listar as necessidades fisiológicas fundamentais devido a impossibilidades de serem todas consideradas homeostáticas e por não considerar os diversos prazeres sensoriais, que podem ser as metas do comportamento motivado. Tais necessidades são consideradas relativamente independentes umas das outras, de outros fatores motivacionais e do organismo com um todo.

Este grupo é considerado mais preponderante que os outros, ou seja, se está faltando tudo na vida de uma pessoa, provavelmente, a sua motivação será baseada nas necessidades fisiológicas. Se todas as necessidades não estão satisfeitas e o organismo é dominado por uma das necessidades fisiológicas, as outras serão colocadas em segundo plano e todos os atos do ser humano serão para satisfazer tal necessidade fisiológica. Quando a necessidade fisiológica é atendida, surgem novas necessidades. As necessidades fisiológicas, quando satisfeitas, deixarão de existir como determinantes do comportamento e passarão a assumir o papel de necessidades potenciais, podendo surgir novamente se não forem satisfeitas.

As necessidades de segurança surgem quando as fisiológicas estão completa ou relativamente satisfeitas. As características de intensidade explicadas no grupo anterior são válidas, também, para este, embora em menor intensidade, o organismo pode ser denominado por tal necessidade e tê-la como determinante do seu comportamento; assim como um homem

saciado não sente mais fome, um homem em perigo não se sente mais seguro. Em alguns casos, a necessidade de segurança é vista como um dominante do comportamento apenas em situações de perigo.

Pode-se observar a necessidade de segurança de maneira mais clara nos bebês e crianças, uma vez que eles não inibem a sua reação ao sentirem insegurança, ao contrário dos adultos. Tal segurança pode ser expressa tanto fisicamente, o bebê não sentir mais o colo da mãe, quando sentimentalmente, o medo da criança de perder o amor dos pais. Outro exemplo da necessidade de segurança, agora mais notada nos adultos, é a necessidade de uma religião ou filosofia que organiza o universo e o homem de forma coerente e segura. Neste ponto, Maslow considera o homem inseguro para escolher sozinho seus princípios e suas virtudes, ele necessita de uma base ideológica para justificar seus atos.

Logo as necessidades de segurança sejam parcialmente saciadas, começará o ciclo da necessidade de amor e de pertença. O ser humano precisa manter relações afetivas com outras pessoas, ele deseja alcançar uma posição no grupo. A não satisfação dessas necessidades é a causa mais encontrada na sociedade dos casos de psicopatologia mais graves. Graças a alguns estudos realizados, essas necessidades só não são mais conhecidas que as fisiológicas.

Um engano comum é considerar o sexo neste grupo de necessidades. O sexo pode ser estudado como uma necessidade puramente fisiológica. Normalmente o comportamento sexual é determinado, também, por outras necessidades.

A maioria das pessoas realiza uma elevada avaliação de si mesma para o auto-respeito, a auto-estima e estima dos outros. As necessidades de estima podem ser divididas em dois subgrupos: o primeiro compreende o desejo de força para conquistar o resto do mundo, a independência e a liberdade; o segundo, o desejo de prestígio, importância ou apreço.

Quando satisfeitas, tais necessidades conduzem a sensação de autoconfiança, valor, força e capacidade de ser útil ao mundo. Porém, a frustração destas leva a sentimento de inferioridade, fraqueza e impotência que, conseqüentemente, originam o desânimo.

Ainda que todas as necessidades básicas estejam, pelo menos, parcialmente satisfeitas, um indivíduo pode sentir-se descontente por não estar utilizando toda a sua capacidade. Essa necessidade do homem ser tudo o que pode chama-se necessidade de auto-realização. Estas necessidades podem parecer em forma de diversos desejos de acordo com cada pessoa, uma mulher pode sonhar ser uma mãe ideal, a outra em ser uma esportista reconhecida, etc.

Maslow estipula que existem algumas condições para a satisfação das necessidades básicas, como a liberdade de expressão, de busca pelas informações, a justiça, honestidade e ordem social. Sem essas condições, a satisfação das necessidades básicas torna-se impossível ou, no mínimo, gravemente ameaçada.

O autor ressalta que a hierarquia dos grupos não obedece a uma ordem fixa; contradizendo o começo do seu artigo, onde Maslow defende que uma necessidade só surge após a necessidade de nível inferior ser, no mínimo, parcialmente atendida. Existem diversos casos onde pode-se notar a inversão da hierarquia. Em alguns, as pessoas sentem a necessidade de auto-estima antes da necessidade de amor; para elas, é mais provável uma pessoa poderosa ser amada. Em outras pessoas, o nível de aspiração pode ser deixado de lado, como o caso de quem passa por um longo período de desemprego e a garantia de comida suficiente já o satisfaz. Provavelmente, o mais conhecido é aquele em que os padrões sociais se tornam um ideal na vida do homem e este faz de tudo para alcançar seu objetivo.

A cultura de cada sociedade também deve ser considerada na classificação das necessidades básicas. Porém, em experiências de antropólogos contatou-se que, mesmo participando de sociedades diferentes, as pessoas são muito parecidas, pelo menos no primeiro contato. A presente classificação tenta explicar as necessidades por trás da aparente diversidade cultural.

As necessidades aqui citadas não podem ser consideradas como exclusivas determinantes do comportamento. O comportamento é motivado por diversos fatores. No contexto das determinantes motivacionais, o comportamento tende a ser motivado por diversas necessidades básicas ao mesmo tempo. É possível analisar o ato de um indivíduo e ver nele a expressão de suas necessidades fisiológicas, de segurança, de amor, de estima e auto-realização. Pode-se dizer ainda, que nem todo comportamento é motivado, como o comportamento expressivo, considerado apenas um reflexo da personalidade.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho foi desenvolvido por meio de um estudo de caso, que para Yin (2005) é apenas uma das muitas maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais e, no geral, esta metodologia é a preferida quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inserido em algum contexto da vida real. A pesquisa foi realizada nos meses de outubro e novembro de 2009 em uma montadora localizada na região sudeste do país e participaram da pesquisa 102 funcionários diretos e indiretos. A amostra, não probabilística, foi escolhida por conveniência de acesso e o único direcionamento aplicado à escolha da amostra foi a busca de estratificação na escolaridade dos respondentes, visando obter uma amostra que representasse os níveis fundamental, médio e superior de escolaridade.

A pesquisa foi feita por meio de questionários impressos, que foram distribuídos pessoalmente aos participantes. O formulário aplicado estava dividido em duas partes, sendo que a primeira buscava coletar informações gerais (sexo, idade, experiência profissional, escolaridade, etc.) que possibilitaram a caracterização e estratificação da amostra. A segunda parte continha oito perguntas relacionadas à teoria das necessidades de Maslow, divididas em duas seções, sendo:

- Primeira Seção: quatro questões que abordam assuntos relacionados ao ambiente de trabalho, com cinco alternativas de resposta, sendo que cada uma destas alternativas de resposta representa um dos fatores de motivação da teoria das necessidades de Maslow, a saber: Fatores Fisiológicos ou Higiênicos, Fatores de Segurança, Fatores Sociais, Fatores de Auto-Estima e Fatores de Auto-Realização.

- Segunda Seção: quatro questões que tem como objetivo comparar a importância dos níveis baixos da teoria das necessidades de Maslow (fatores higiênicos e de segurança) com os níveis superiores (necessidade social, de estima e de realização). Cada pergunta sugeria uma situação e apresentava, em sua resposta, duas opções de atitudes a serem tomadas, cada uma representando um dos níveis citados.

Na elaboração das alternativas, buscou-se transformar em afirmativas os conceitos apresentados por Maslow. Para assegurar a correta transposição destes conceitos para as afirmativas, foi solicitada a validação das afirmativas junto a três especialistas do assunto. O formulário somente foi aplicado aos participantes após implementação das correções sugeridas pelos especialistas.

4. RESULTADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na amostra, com 102 participantes, houve predominância dos respondentes do sexo masculino (61%). Com referência ao tempo de experiência profissional, a média é de 8,3 anos, sendo que 40% da amostra possui mais de 8 anos de experiência profissional. A estratificação na escolaridade dos respondentes é apresentada no Gráfico 1. O menor número de respondentes no nível fundamental se deve ao fato da exigência de nível médio de escolaridade (antigo 2º. Grau) para a maioria dos cargos da empresa pesquisada.

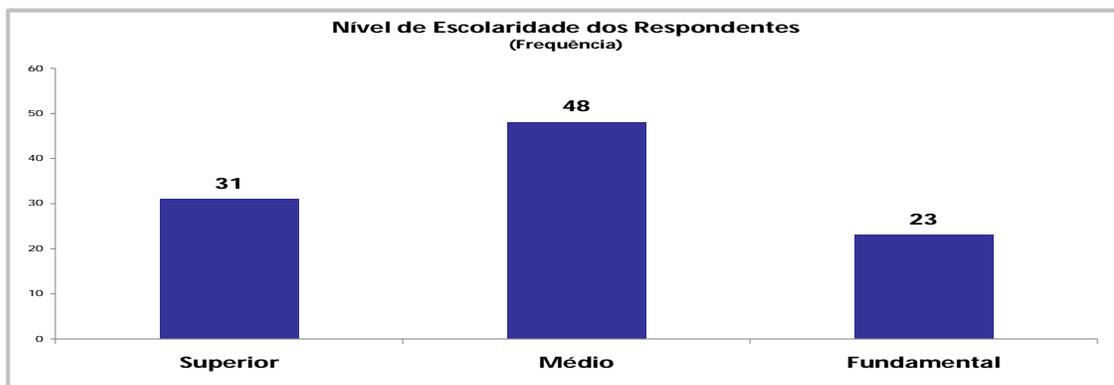


Gráfico 1: Nível de Escolaridade

A questão um da primeira seção solicitou aos entrevistados que, de acordo com o seu modo de agir, respondesse qual o fator que mais chama a sua atenção em uma proposta de emprego. Conforme apresentado no Gráfico 3, destaque-se nesta pergunta que nenhum dos respondentes escolheu o Fator Social como mais relevante, ou seja, construir novos relacionamentos, fazer novas amizades e pertencer a um grupo não foi considerado por nenhum dos pesquisados um ponto importante na escolha de um novo emprego. Com referência ao fator preponderante, para os entrevistados de nível fundamental o Fator Segurança foi o principal com 52%. Este fator foi o segundo na preferência dos níveis médio (33%) e superior (33%). A necessidade de realização foi considerada a de maior importância pelos níveis médio (44%) e superior (50%) em contraste com o nível fundamental, onde explorar a sua capacidade e aprender com as atividades, superando desafios foi considerado o segundo fator menos importante com 14%, empatado com fator auto-estima (14%).

Destaca-se também que para os níveis médio e superior, o fator de estima, como no nível fundamental, foi considerado o segundo menos importante, com 2% e 3% respectivamente.

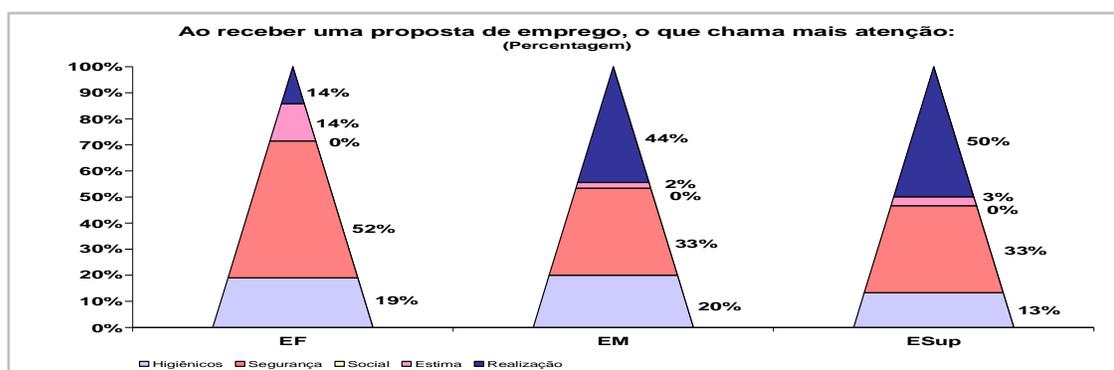


Gráfico 3: Fator mais importante em uma proposta de emprego.

A questão dois da segunda seção perguntou aos entrevistados o que traz mais prazer no trabalho. Os resultados são apresentados no Gráfico 4, onde se verifica que o Fator Social continua sendo o menos importante no nível fundamental (0%) e no nível superior (3%) empatado com o Fator Higiênico e o segundo menos importante no nível médio (6%). O Fator Segurança continua sendo o mais importante no Nível Fundamental (41%) desta vez empatado com o Fator Estima (41%). O Fator Realização é o preponderante entre os respondentes dos níveis médio (38%) e superior (55%) e o Fator Estima é o segundo fator nos dois níveis, com 32% no nível médio e 29% no nível superior.

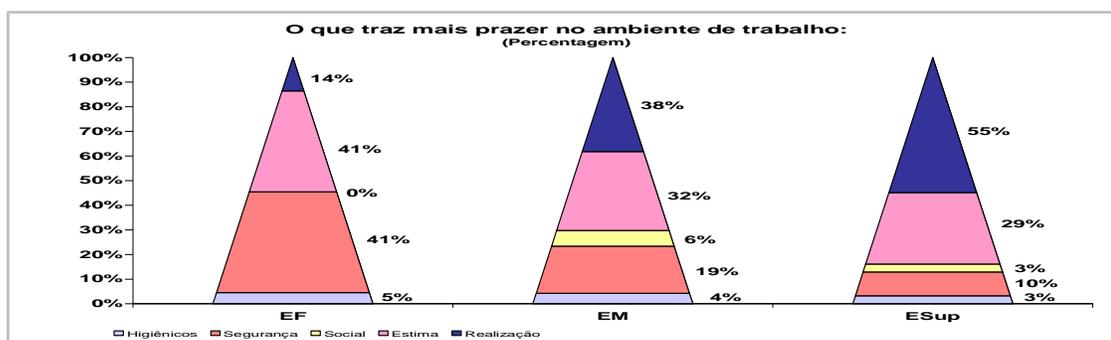


Gráfico 4: Fator mais prazeroso no trabalho.

A terceira questão buscou identificar a qual fator a dedicação no trabalho está relacionada. Novamente o Fator Social foi menos citado no somatório dos três níveis educacionais, com 0% no nível fundamental, 11% no nível médio e 0% no nível superior. Nesta questão o fator Estima foi o mais citado por todos os níveis de escolaridade, sendo 59% no nível fundamental, 72% no nível médio e 66% no nível superior. Pela primeira vez o Fator Realização foi pouco citado pelos níveis Médio (4%) e Superior (14%) e Fundamental (0%). O Fator Segurança continuou sendo relevante para o nível fundamental com 32%, sendo o segundo mais citado. Os resultados são apresentados no Gráfico 5.

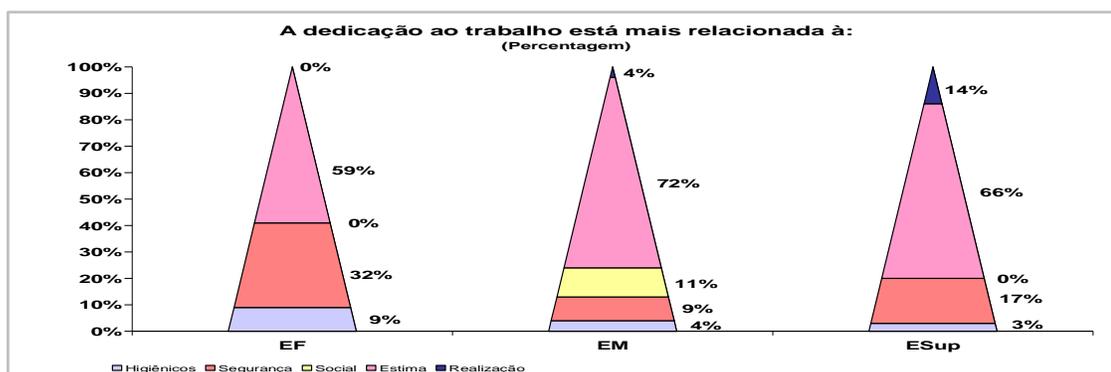


Gráfico 5: Fatores relacionados à dedicação no trabalho.

O Gráfico 6 exibe os resultados da quarta questão, que visa identificar quais fatores os respondentes buscam no ambiente de trabalho. No nível fundamental permanece a predominância do Fator Segurança com 48%. Os níveis médio e superior novamente apresentam o mesmo fator como o mais citado: realização, com 53% no nível médio e 65% no nível superior. Pela primeira vez o fator social apresenta uma citação que o retira da última posição entre os fatores, ou seja, para 19% dos respondentes do nível fundamental, 15% do nível médio e 6% do nível superior o que ele busca no ambiente de trabalho é manter a harmonia do grupo no ambiente de trabalho.

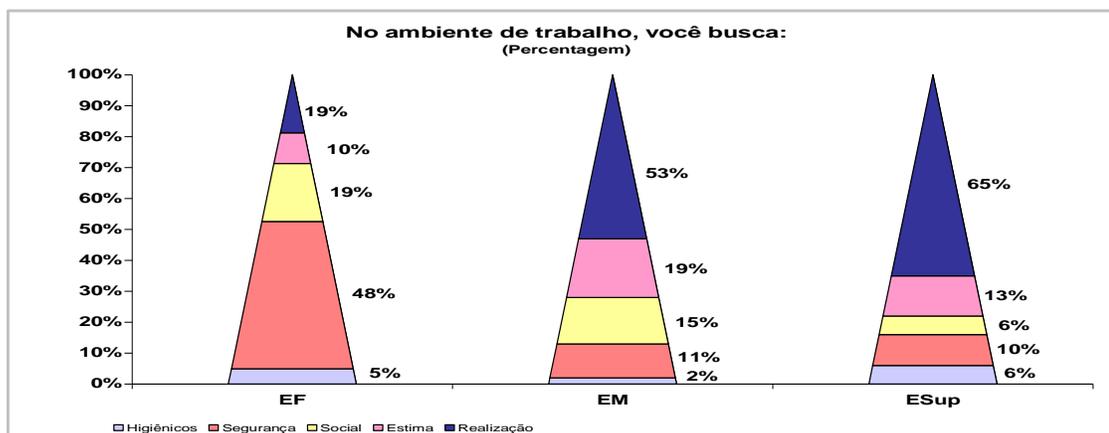


Gráfico 6: Fatores buscados no ambiente de trabalho.

Na segunda seção do questionário, os entrevistados responderam a quatro questões que tinham como objetivo comparar a importância dos níveis baixos da teoria das necessidades de Maslow (fatores higiênicos e de segurança) com os níveis superiores (necessidade social, de estima e de realização).

A primeira pergunta da segunda seção do questionário questionou qual atitude o respondente teria, se seu salário fosse suficiente para atender só as necessidades de alimentação, moradia, etc. Apresentava como alternativas de resposta, (i) a possibilidade de manter o emprego, com a garantia de atender suas necessidades e maior segurança na manutenção de seu emprego, representando a base da pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow e (ii) a possibilidade de buscar melhores oportunidades no mercado de trabalho, mesmo correndo risco de não se adaptar ao novo emprego e ficar desempregado, representando os níveis superiores. Conforme exibido no Gráfico 7, 70% dos respondentes do ensino fundamental preferiram a base da pirâmide, contra 30% para o topo da pirâmide. No ensino médio, 45% dos entrevistados preferiram os fatores de nível baixo, enquanto, 55%, as de nível alto. Para o nível superior, apenas 19% dos respondentes preferiram os fatores da base da pirâmide e 81% preferiu os fatores do topo.

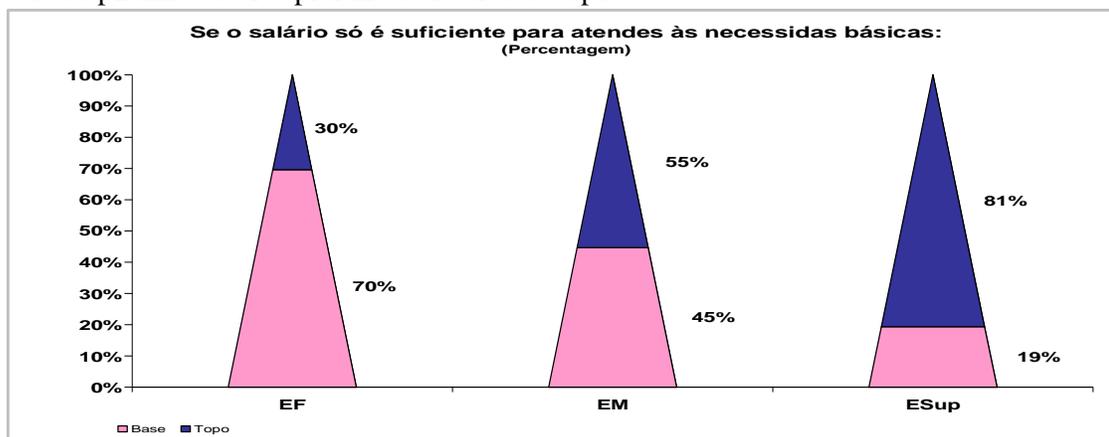


Gráfico 7: O que fazer se o salário é suficiente apenas para as necessidades básicas.

A questão dois da segunda seção perguntou ao entrevistado se ele aceitaria uma proposta de emprego que pagasse mais, atendesse às suas expectativas profissionais, em um ambiente de trabalho onde ele se sinta bastante a vontade, mas, que apresente um risco 40% maior de demissão caso ele não atinja os resultados esperados. Para os entrevistados do nível fundamental, os fatores básicos predominam (57%). Já nos entrevistados de nível médio, os

fatores de do topo da pirâmide são os preferidos (60%). Essa diferença é ainda maior para os entrevistados com ensino superior, onde 87% demonstraram maior interesse pelos fatores do topo da pirâmide, conforme Gráfico 8.

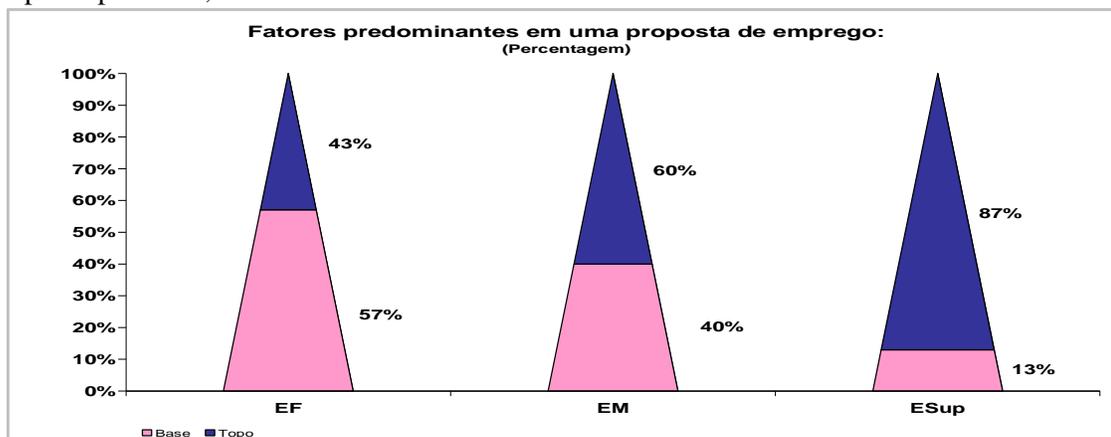


Gráfico 8: Quais fatores predominam em uma proposta de emprego.

A terceira questão desta seção perguntou se, caso o empregado possuísse um emprego estável e recebesse uma proposta de uma empresa oferecendo melhores condições de trabalho (salário, investimento na carreira, etc), mas que oferecesse, também, um ambiente de trabalho altamente competitivo, onde ele teria que provar constantemente a sua capacidade para não perder o emprego, ele aceitaria. Os resultados são ilustrados no Gráfico 9. Em todos os níveis educacionais, os fatores do topo foram os preferidos, porém em escalas diferentes: fundamental (52%), médio (77%) e superior (90%).

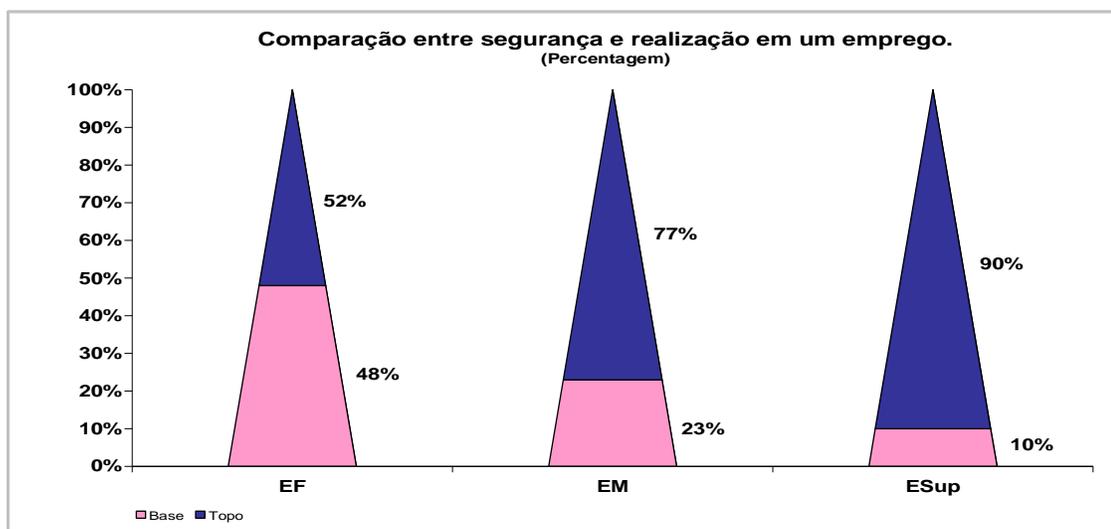


Gráfico 9: Comparação entre a segurança e a realização em um emprego.

A questão quatro desta seção, apresentada no Gráfico 10, sugeriu a situação de o entrevistado receber duas propostas de emprego. A primeira é para um cargo que possibilita maior contato com os colegas de trabalho, não é um cargo de destaque, oferece um salário na média do mercado, e maior garantia de permanência no emprego, representando os fatores de nível baixo da hierarquia; e a segunda é um cargo que possibilita aprendizado constante, exige alta dedicação para superar os possíveis desafios, maior remuneração, mas que, caso o entrevistado não atenda satisfatoriamente as diversas atividades, pode ficar desempregado,

representando os níveis superiores. Os fatores da base da pirâmide foram preferidos pelos ensinos fundamental (52%) e médio (54%). Enquanto os entrevistados do nível superior preferiram os fatores do topo da pirâmide (77%).

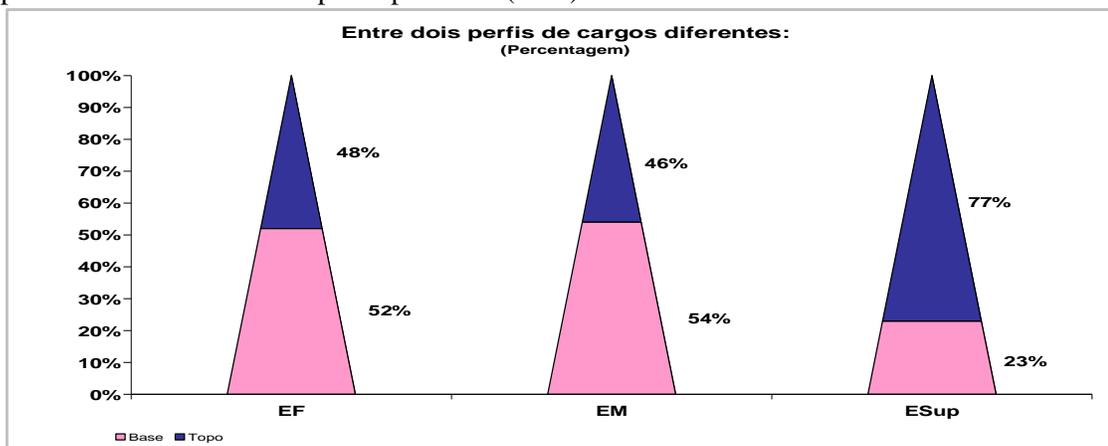


Gráfico 10: Preferência entre dois perfis de cargos diferentes.

4.1 Dados consolidados por Escolaridade

Na primeira seção, destaca-se a importância atribuída pelos que possuem Ensino Fundamental à necessidade de segurança, que aparece como preponderante em 3 das 4 questões. O fator social é o menos citado, aparecendo somente na última questão com 19%, conforme Gráfico 11.

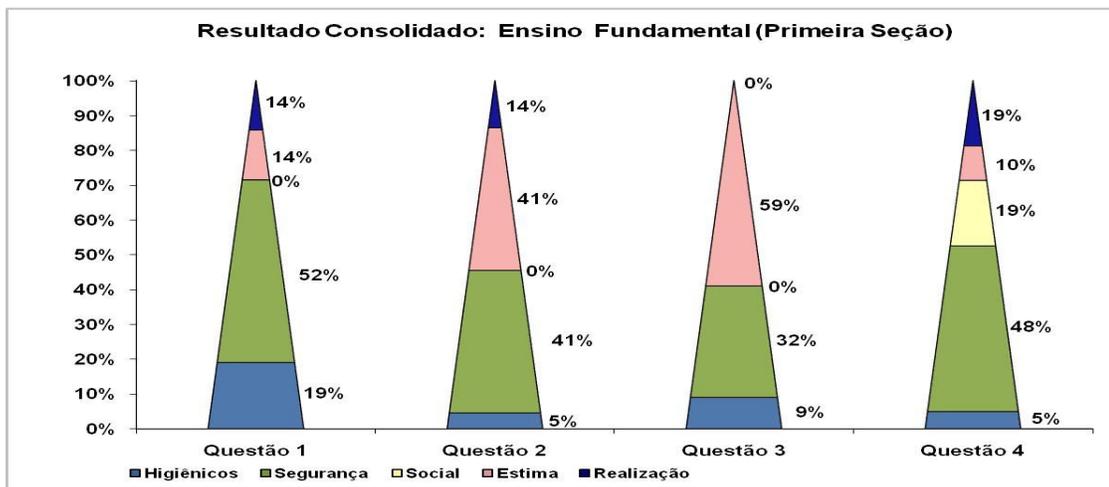


Gráfico 11: Resultado Consolidado do Ensino Fundamental na primeira seção do questionário.

Para aqueles que possuem Ensino Fundamental, na segunda seção, os fatores básicos (Higiênicos e Segurança) são os preferidos em 3 das 4 questões, conforme Gráfico 12.

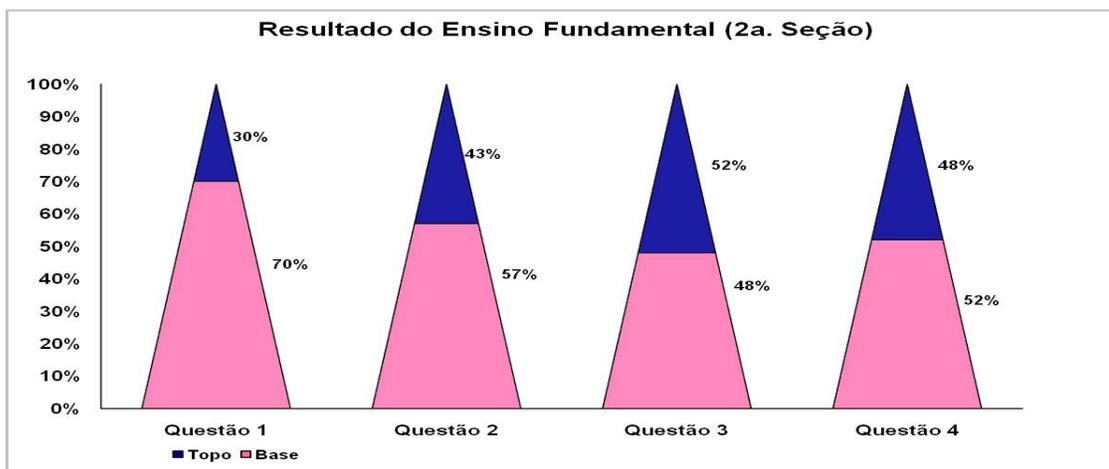


Gráfico 12: Resultado do Ensino Fundamental na segunda seção do questionário.

Para o ensino médio, percebe-se a preponderância dos fatores de nível alto da pirâmide, principalmente as necessidades de Estima e Realização. Na primeira seção, a soberania dos fatores de nível alto aparece em todas as questões, como ilustrado no Gráfico 13.

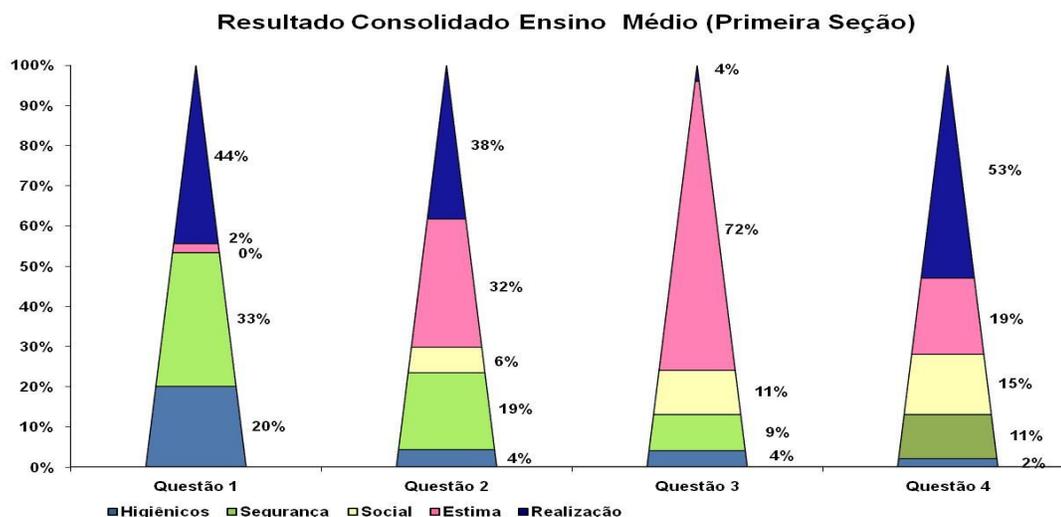


Gráfico 13: Resultado do Ensino Médio na primeira seção do questionário.

Na segunda seção, conforme Gráfico 14, os pesquisados que possuem Ensino Médio optaram pelos fatores de alta motivação em 3 das 4 questões. Apenas quando solicitado aos entrevistados que escolhessem entre dois perfis de cargos diferentes, eles optaram por aquele que possibilita maior contato com os colegas de trabalho, não é um cargo de destaque, oferece um salário na média do mercado, e maior garantia de permanência no emprego, ao invés do cargo que possibilita aprendizado constante, exige alta dedicação para superar os possíveis desafios, maior remuneração, mas que, caso ele não atenda satisfatoriamente as diversas atividades, pode ficar desempregado.

Resultado do Ensino Médio (Segunda Seção)

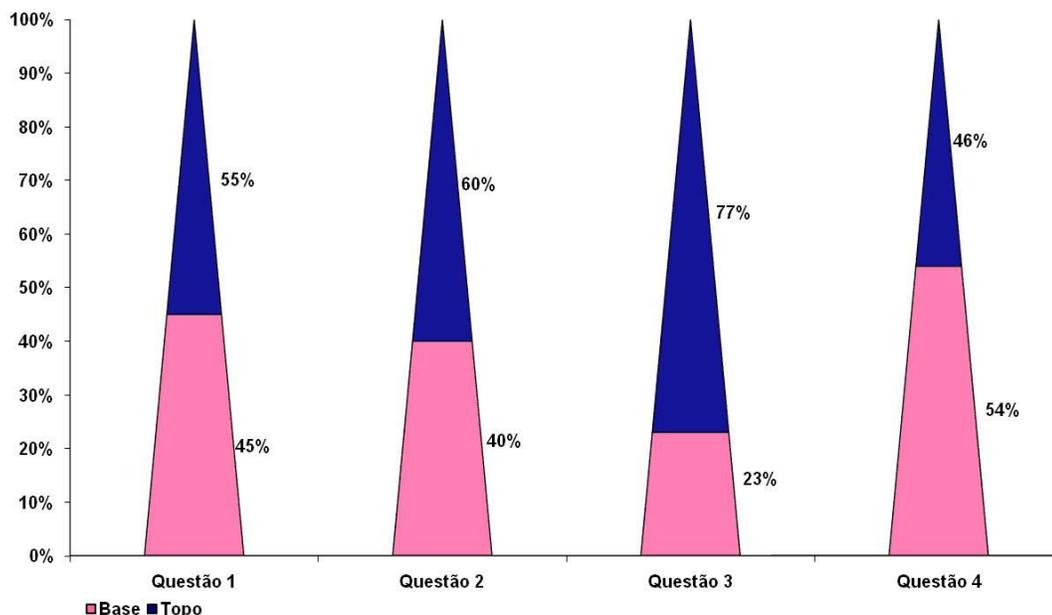


Gráfico 14: Resultado do Ensino Médio na segunda seção do questionário.

Para os pesquisados que possuem nível superior, a preponderância dos níveis do topo da pirâmide é ainda mais acentuada. Na primeira seção observa-se a preponderância da necessidade de realização, escolhida em 3 das 4 questões, conforme Gráfico 14.

Resultado Consolidação Ensino Superior (Primeira Seção)

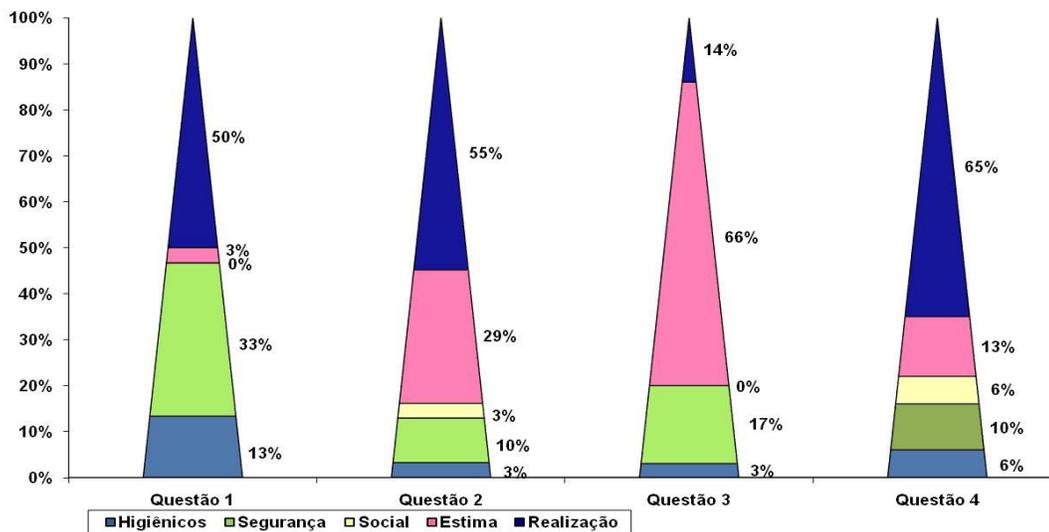


Gráfico 15: Resultado do Ensino Superior na primeira seção do questionário.

Na segunda seção, destaca-se a superioridade dos fatores de nível alto em 100% das questões.

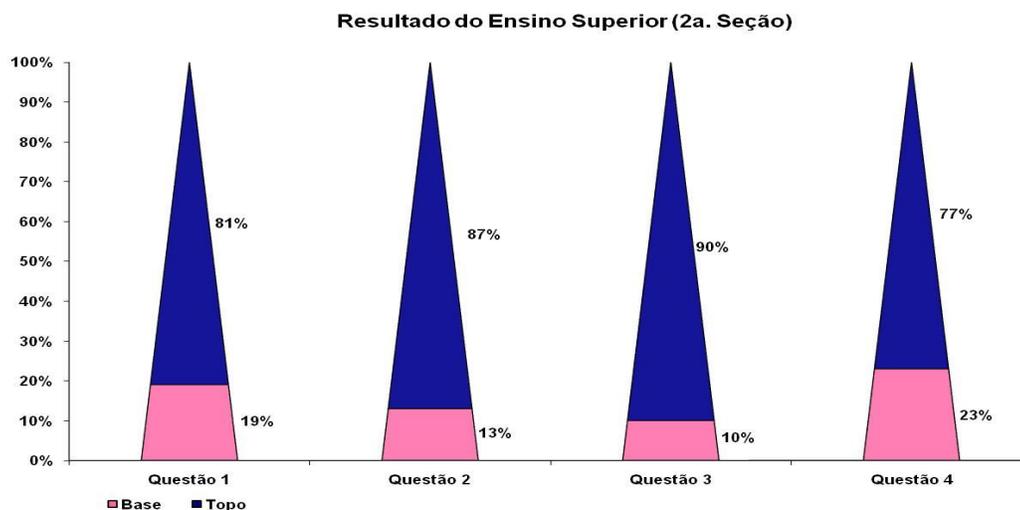


Gráfico 17: Resultado do Ensino Superior na segunda seção do questionário.

5. CONCLUSÃO

É possível afirmar, no âmbito desta amostra, que os fatores motivacionais descritos por Abraham Maslow na Teoria das Necessidades são percebidos, no ambiente de trabalho, de forma diferente quando se analisa populações com diferentes níveis de escolaridade.

Os entrevistados do ensino fundamental, na maioria das perguntas, preferiram os fatores considerados de nível baixo. Demonstrando que estão mais preocupados em atender as suas necessidades de sobrevivência a crescerem profissionalmente. A segurança de ter um emprego se sobressai aos outros fatores motivacionais descritos por Maslow.

Os entrevistados do ensino médio, em sua maioria, agregam maior importância aos fatores do nível mais alto da pirâmide de Maslow. Eles possuem mais desejo de crescer profissionalmente e aprender sempre, possibilitando o seu desenvolvimento pessoal.

No ensino superior, as respostas se comportaram de maneira semelhante ao ensino médio, em sua maioria, porém, em maior escala. No nível superior, praticamente todos os entrevistados responderam que a necessidade de realização é preponderante a todas as outras. Estes dados revelam que, quanto maior o nível educacional, mais complexos são os fatores motivacionais.

Analisando o resultado geral da pesquisa, percebe-se que, no âmbito desta amostra, a escala das hierarquias proposta por Maslow, a princípio, não se aplica integralmente a questões relacionadas ao ambiente de trabalho, com destaque para:

- A baixa preferência pelo fator social, indicando que afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo não representam um fator motivacional relevante no ambiente de trabalho. Principalmente pelo fato das necessidades sociais não receberem importância significativa nas respostas, contradizendo a escala proposta por Maslow, onde, para surgir a necessidade de estima, a necessidade social deveria estar satisfeita.
- A não observação da rigidez dos níveis de fatores motivacionais quando realizadas perguntas semelhantes, porém com situações diferentes.

No âmbito desta amostra, conclui-se que a Teoria das Necessidades de Maslow, quando aplicada ao ambiente de trabalho, apresenta uma tendência crescente de preferência em relação ao nível de escolaridade, ou seja, quanto maior o tempo de estudo, mais altas, na escala de Maslow, são as necessidades das pessoas.

Por fim, estes resultados corroboram a análise dos pesquisadores do tema motivação, que exaltam sua complexidade e declaram que se está longe de haver um denominador comum sobre sua conceituação.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALDERFER, C. P.; SCHNEIDER, B. Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, Vol. 18, n. 4, pp 489-505, Dezembro 1973.
- BERGAMINI, C. W. *Motivação nas organizações*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- MASLOW, A. H. *A Theory of Human Motivation*. 1943. Disponível <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>. Acesso em 18/09/2009.
- MASLOW, A. *Introdução à psicologia do ser*. Rio de Janeiro: Eldorado, 1962.
- ROBBINS, S. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SAMPAIO, J. R. *A gestão das pessoas e a motivação: O Maslow desconhecido*. HSM Management, São Paulo, n. 25. out. 2005.
- SAMPAIO, J. R. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. *Revista de Administração da USP*. São Paulo, v. 44, n.1, pp 5-16, jan/fev/mar 2009.
- VRIES, M.K. A inveja, a grande esquecida dos fatores de motivação em gestão. In: CHANLAT, J.F. (Org.) *O Indivíduo nas organizações – dimensões esquecidas*. 2. ed São Paulo: Atlas, 1993.
- YIN. R.K. *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.