

As Teorias de Maslow e Hezberg Aplicadas em uma Fundação o Município de Barra do Piraí como Ferramenta de Desenvolvimento Organizacional: um Estudo de Caso

Renan Gomes de Moura
renangmoura@gmail.com
UNIRIO

Paloma de Lavor Lopes
palomalavor@gmail.com
UGB

Francisco Carlos Pereira
francisco.cp2013@gmail.com
UGB

Resumo: A Gestão de Pessoas é um processo intrínseco e de grande importância para o bem-estar das Organizações. Com uma administração de Recursos Humanos eficiente a empresa possui um maior envolvimento para alcançar os objetivos organizacionais, maior participação na solução de problemas, menor rotatividade, absenteísmo entre tantos outros fatores. Focando na intensa competitividade presenciada nos últimos anos. O presente artigo teve como objetivo analisar as teorias de Maslow e Herzberg como ferramentas para o desenvolvimento da organização. Para isso utilizou-se de pesquisas bibliográficas e um estudo de caso realizado através dos dados referentes aos requisitos necessários. A organização alvo do estudo de caso é uma empresa do ramo de fundição instalada no município de Barra do Piraí.

Palavras Chave: Des. Organizacional - Gestão de Pessoas - Maslow - Herzberg - Estudo de Caso

1. INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em um cenário cada vez mais competitivo, onde o diferencial não está somente no investimento em tecnologia e estrutura, mas também na gestão de pessoas, porém para gerir seres humanos os gestores devem levar em consideração que são as pessoas o diferencial competitivo das organizações, como mostra a afirmativa a seguir.

A organização (ou seus gestores) reconhece que as pessoas são profundamente diferentes entre si, dotadas de personalidade própria, com história pessoal particular e diferenciada, em busca de objetivos reais e mensuráveis, não sendo mais consideradas como meros recursos da organização e as reconhecem como elementos que a impulsionam a busca de resultados, e não como agentes estáticos. (CHIAVENATO, 2008, p.288)

O desempenho de uma organização depende dos esforços dos colaboradores e para que o resultado seja positivo, é necessário compreender que as pessoas necessitam de um ambiente adequado e estimulante. Para Spitzer (1997) os funcionários também têm expectativas que o trabalho pode e deve ser estimulante. Eles querem que seu trabalho seja agradável, estimulante e desafiador, e não uma espécie de agonia de segunda a sexta feira.

Um ambiente de trabalho estimulante não é a única forma de atingir os objetivos das organizações, essa não é a única ferramenta utilizada pelos gestores de pessoas como fator motivacional. A motivação tem sido um dos maiores desafios dos gestores e líderes das empresas, pois se sabe que ela pode ser influenciada por fatores externos a organização, onde vários acontecimentos em sua vida pessoal trazem para si a motivação. Porém não somente fatores externos mantêm o indivíduo motivado, há também os fatores internos, ou seja, a empresa também é responsável pela motivação de seus colaboradores e pelo próprio desenvolvimento. (SPITZER, 1997).

Assim, observa-se que o satisfazer as necessidades dos funcionários é o foco principal para que ocorra o desenvolvimento organizacional. Agregando valores e trazendo benefícios para a sua vida pessoal e profissional, conseqüentemente para a organização.

Com isso, questiona-se: A Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow e a dos Dois Fatores de Herzberg ainda podem ser consideradas como ferramentas de Desenvolvimento Organizacional?

Esse artigo se concentra em investigar a aplicabilidade das Teorias de Maslow e Herzberg nas organizações, norteada pela questão de gestão de pessoas, necessidades humanas e desenvolvimento organizacional.

O objetivo geral deste artigo consiste em, estudar e analisar as Teorias de Maslow e Herzberg como ferramenta para o desenvolvimento da organização. Os

objetivos específicos são: 1) Compreender o que é desenvolvimento organizacional, 2) Compreender a hierarquia das Necessidades, 3) Analisar a teoria dos Dois Fatores

Os temas abordados no presente artigo são: desenvolvimento organizacional, gestão de pessoas e, por último, estudo de caso e sua análise.

O Desenvolvimento Organizacional tem o objetivo de melhorar os processos de resolução de problemas de renovação organizacional, por meio de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração da cultura organizacional aliado com a Gestão de Pessoas, que parte do estudo das relações humanas, tornando possível compreender que o trabalho aborda a importância da valorização das pessoas no intuito de gerar e manter a satisfação no ambiente de trabalho, sendo necessário desenvolver ferramentas relacionadas à amenização das necessidades individuais.

1.1 Metodologia

O presente artigo tem como fundamentação teórica: pesquisa bibliográfica em livros, revistas e periódicos específicos da área de gestão de pessoas, Recursos Humanos e Administração, que abordam o tema proposto onde foi efetuado um levantamento bibliográfico sobre o objeto de pesquisa referindo-se a um Estudo de Caso.

Chizzotti afirma que:

“O estudo de caso é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliá-la analiticamente.” (CHIZZOTTI, 1997, p.102).

Através da afirmação de Chizzotti é possível dizer que estudo de caso possibilita analisar o todo através de um específico, pois considera que um caso não seja único, mas sim a representação de muitos o autor ainda diz que:

“o caso a ser estudado não é necessariamente um caso único, mas é tomado como unidade significativa do todo (...) como um marco de referência de complexas condições socioculturais que envolvem uma situação e tanto retrata uma realidade quanto revela a multiplicidade de aspectos globais, presentes em uma situação.” (p.102).

Por isso a metodologia escolhida foi o estudo de caso, pois é uma referência significativa para merecer a investigação e, por comparações aproximativas, apto para fazer generalização a situações similares ou autorizar inferências em relação ao contexto da situação analisada.

2. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

As organizações estão inseridas em um ambiente e interagem com o mesmo recebendo influências e influenciando-o. As pessoas que atuam nas organizações são

agentes que contribuem para esse intercâmbio constante. Os valores dos indivíduos por sua vez conduzem à formação do Desenvolvimento Organizacional, onde Motta e Vasconcelos (2002, p.252) afirmam que “o D.O é estabelecido a partir da tecnologia, da estrutura social e das necessidades das pessoas. ”.

Corroborando ainda com essa ideia Motta (1998, p.78) diz que “cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com sua própria cultura e seu próprio clima organizacional. Todo esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e aperfeiçoado para que resultem motivação e produtividade. ” Através da afirmação é possível observar que o desenvolvimento organizacional compreende principalmente a gestão de pessoas, sendo essa área responsável pela mudança e propagação da cultura organizacional.

Segundo Motta e Vasconcelos (2002, p.258) relatam que o as estratégias de DO devem abranger o aprimoramento nas relações interpessoais, transformação nos valores para que o fator humano seja considerado legítimo, aprimoramento do entendimento inter e intragrupal, desenvolver equipes para torna-las mais eficiente e desenvolvimento dos melhores métodos para a solução de conflitos. Através da afirmação de Motta e Vasconcelos se pode inferir que o D.O está estreitamente ligado a área de gestão de pessoas, pois parte do princípio que só ocorre desenvolvimento organizacional quando há o desenvolvimento das pessoas.

Chiavenato (2006) afirma que o desenvolvimento organizacional acaba por desenvolver um modelo de gestão de pessoas baseado em estratégias e mudanças ambientais que a afetam. A simples alocação de seres humanos como recursos utilizados dentro da organização pode não resultar em processos eficazes. Sendo, portanto, mais importante considerar recursos humanos como sujeitos à influenciar e influenciados dentro do ambiente organizacional. Para isso é necessário enxergar o desenvolvimento profissional como uma das faces do D.O, como mostra a afirmativa a seguir:

“A aptidão para o desenvolvimento pode e deve ser incrementada para o proveito de ambas as partes: pessoas e entidades. O treinamento faz parte do desenvolvimento das pessoas. Em outras palavras, o treinamento é um aspecto específico do desenvolvimento pessoal. E este por seu lado, é um aspecto específico do desenvolvimento organizacional.”
(CHIAVENATO, 2006, p.182)

O Desenvolvimento Organizacional tem como função principal desenvolver a organização através de vários recursos onde pode-se destacar o desenvolvimento humano como uma das estratégias do D.O, pois leva em consideração a combinação de todos os recursos disponíveis para alcançar seus objetivos e impulsionar mudanças. Compartilhando dessa ideia Dalmau diz que:

“A Gestão Estratégica de Pessoas e o desenvolvimento organizacional se influenciam mutuamente, em várias dimensões. O Desenvolvimento Organizacional é determinado em função da forma como a organização deseja atuar no ambiente e no seu patrimônio de conhecimentos. As pessoas influenciam e implementam as estratégias do D.O, pois compõem o seu patrimônio de conhecimento, que está em

constante movimento. A Gestão Estratégica de Pessoas tem o desafio de tornar clara a missão da organização, atuar, por meio dos subsistemas-chaves de Recursos Humanos, gerindo o desenvolvimento organizacional.” (DALMAU, 2009, p.18)

Robbins (2006, p. 170) define Desenvolvimento organizacional como uma série de intervenções de mudança planejada, com base em valores humanos e democráticos, que buscam melhorar a eficácia organizacional e o bem-estar dos funcionários. Logo não se deve enxergar o D.O como um fator isolado de estrutura homogênea, pelo contrário se deve levar em conta que ele é formado por uma estrutura heterogênea e com base nas pessoas como mostra a figura 1 a seguir.

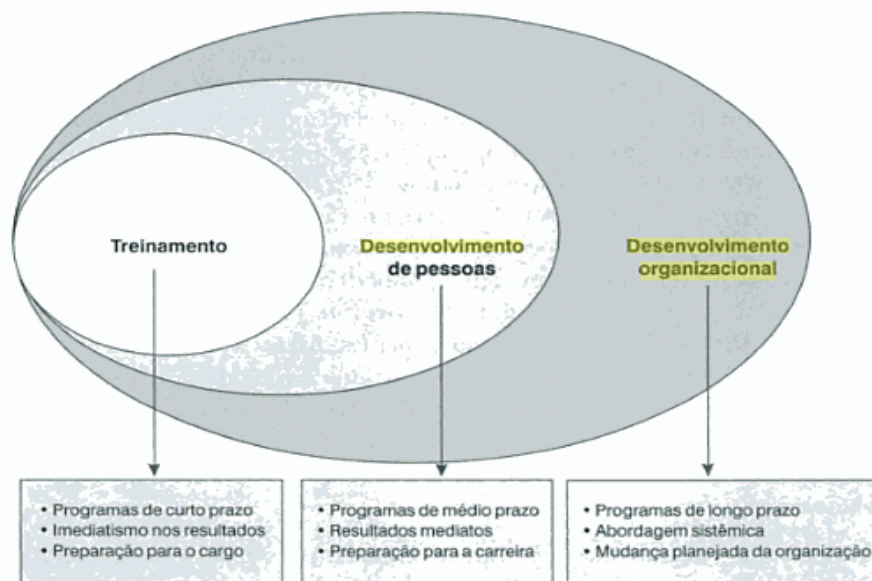


Figura 1: Os estratos de treinamento, desenvolvimento de pessoal e desenvolvimento organizacional. Chiavenato (2006, p.183)

Através da figura 1 é possível compreender o Desenvolvimento Organizacional como a área que abrange a Gestão de Pessoas, envolvendo duas esferas dessa área que são o treinamento e o desenvolvimento de pessoas como um todo, sendo a primeira o treinamento do colaborador que visa prepara-lo para o cargo em consequência encontrasse a esfera do desenvolvimento de pessoas que de uma forma abrangente consiste em realizar a preparação da carreira do funcionário, logo fica nítida a relação entre D.O e Gestão de Pessoas.

3. GESTÃO DE PESSOAS

Atualmente as organizações veem enfrentando um grande desafio na área de Gestão de Pessoas. O mercado corporativo está cada vez mais heterogêneo e a competitividade, entre as organizações, para reter os melhores talentos utilizam as mais variadas ferramentas.

No que tange a Gestão de Pessoas Chiavenato (2008, p.14) faz a seguinte afirmação, “A Gestão de Pessoas consiste em várias atividades integradas entre si no

objetivo de obter efeitos sinérgicos e multiplicadores tanto para as organizações como para as pessoas que nela trabalham. ”.

Agregando ao conceito exposto sobre o que vem a ser a Gestão de Pessoas Gil (2001, p.17) afirma que “A expressão gestão de Pessoas visa substituir a denominação Administração de Recursos Humanos, que, ainda mais, é a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. ”

A Gestão de Pessoas é a área da organização responsável pela consolidação dos objetivos do colaborador e da organização simultaneamente. Procurando assim atingir os objetivos organizacionais e os objetivos individuais e profissionais de cada funcionário, logo essa área pode então, ser entendida como a Administração de Pessoal baseada em uma abordagem sistêmica, ou seja, um conjunto de partes unidas que possuem relações entre si. (GIL, 2001)

De acordo com Rechziegel & Vanalle (2000), a nova gestão de recursos humanos das empresas faz com que outros princípios também passem a ter destaque, como o autodesenvolvimento, isto é, as próprias pessoas devem buscar agregar novas competências, a empregabilidade, o foco em resultados, ou seja, a mensuração constante do valor que as pessoas oferecem ao negócio das empresas, as relações entre as pessoas e as organizações e a motivação de seus colaboradores.

A gestão de pessoas tem papel de mediadora entre interesses da organização e do colaborador, principalmente no que sugere ao desenvolvimento organizacional. Após ter compreendido o que é Desenvolvimento Organizacional, DO, e conceituado Gestão de Pessoas, será abordado a seguir a Teoria nas Necessidades de Maslow.

4. A TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Segundo Maslow (1943, apud MAXIMIANO, 1995) os estágios de motivação são hierarquizados e correspondem às seguintes necessidades: Necessidades fisiológicas – são as necessidades primárias do indivíduo, são instintivas e já nasceram com os indivíduos e estão situadas no nível mais baixo; Necessidades de segurança – são as necessidades de proteção contra ameaças, de segurança íntima, de proteção contra doenças, desemprego, de participação; Necessidades sociais – são as necessidades de amizade, afeto e interação social; Necessidades de estima – necessidades de estima tanto por indivíduo como por parte dos outros; Necessidade de auto realização – classificadas como as necessidades mais elevadas e originam-se da cultura e da educação da pessoa. Tais necessidades foram hierarquizadas em forma de pirâmide para que haja uma melhor compreensão dessas hierarquias.

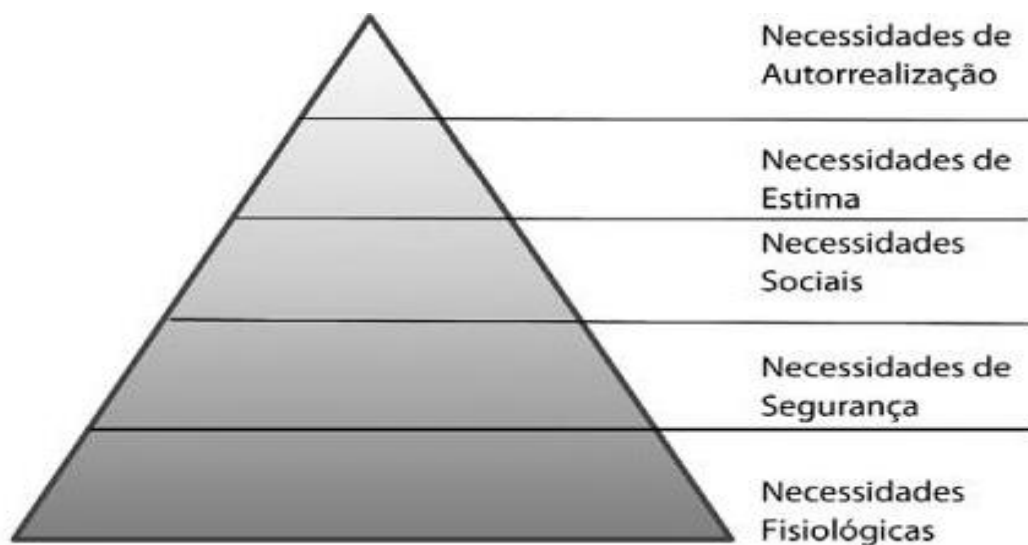


Figura 2: Hierarquia das necessidades de Maslow Oswaldo (2011, p.64)

Entende-se que para Maslow, as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem realizados. Isto significa que no momento em que o ser humano realiza uma necessidade, outra surge em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-la. Outra teoria desenvolvida por Herzberg faz uma subdivisão na Pirâmide de Maslow, vejamos a seguir.

5. A TEORIA DOS DOIS FATORES DE HEZBERG

Frederick Herzberg (1959, apud MAXIMIANO, 2006) identificou que os fatores que provocam atitudes positivas no trabalho não são os mesmos que provocam as atitudes negativas. Sugeriu que era necessário diferenciar os conceitos de motivação e satisfação, formulando a teoria dos dois fatores. Essa explica como o ambiente de trabalho e o próprio trabalho interagem para conseguir despertar a motivação. Para ele existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais, como mostra-se a seguir:

“Herzberg nos anos 60, formulou sua teoria sobre motivação, muito semelhante à teoria de Maslow. Porém sua teoria ficou focada no ambiente organizacional e o que proporciona a motivação/satisfação ou a ausência delas aos trabalhadores neste ambiente. Esta teoria ficou conhecida como higiene-motivação e procurou esclarecer o que afetava a satisfação das necessidades dos trabalhadores, fossem elas inferiores (higiênicos) ou superiores (motivadores)”.
(BERTOLINO, p.147, 1998)

A figura a seguir mostra de uma forma didática a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, abordando os fatores extrínsecos e intrínsecos.

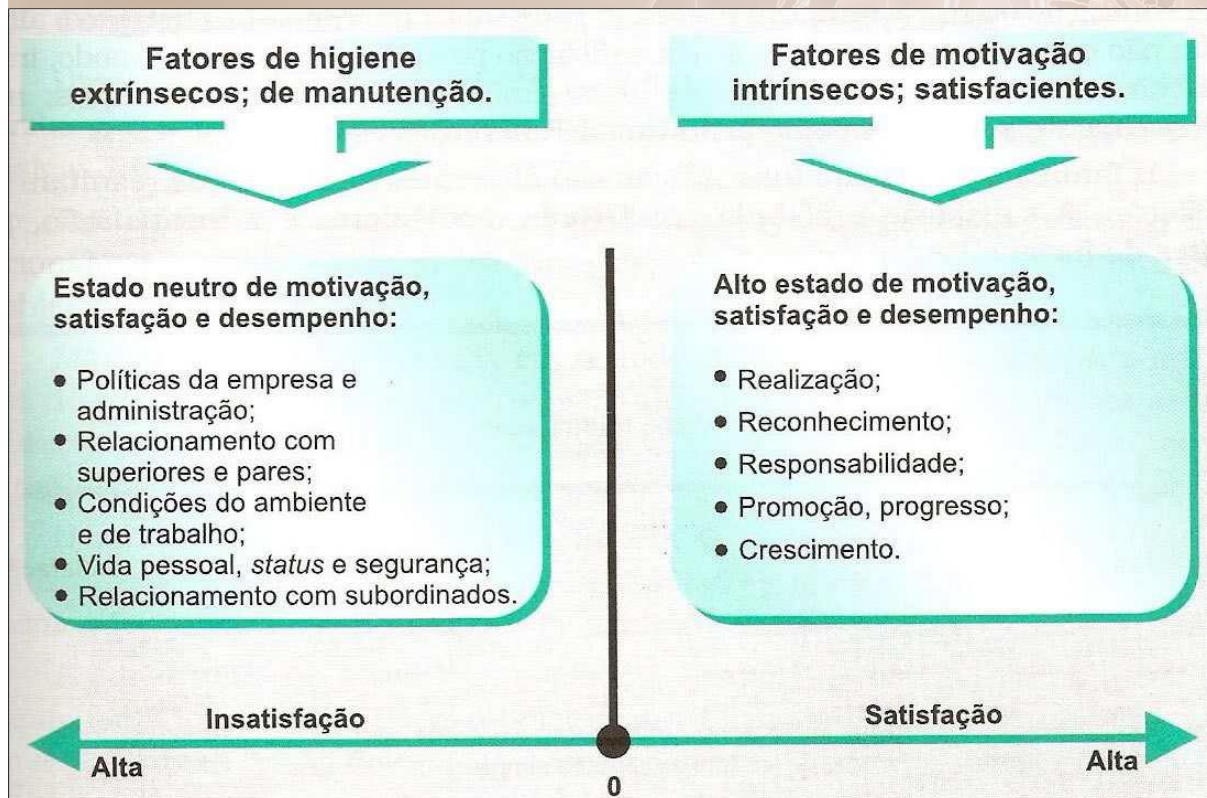


Figura 3: Os fatores de higiene e os fatores de motivação. Fonte: Silva (2001, p. 233.)

Os estudos de Herzberg levaram à conclusão de que os fatores que influíam na produção de satisfação profissional eram desligados e distintos dos fatores que levaram a insatisfação profissional. Assim, os fatores que causavam motivação estão relacionados à própria tarefa, relações com o que ele faz, reconhecimento pela realização da tarefa, natureza da tarefa, responsabilidade, promoção profissional e capacidade de melhor executá-la.

As necessidades extrínsecas segundo Silva (2001, p233) são: “como salário, estabilidade no cargo, relações interpessoais”. Nos fatores extrínsecos é possível notar que as políticas da empresa e administração abordam as questões salariais e administração da carreira e para tornar tais abordagens reais podem adotar como ferramenta estratégica o Plano de Carreiras.

6. ESTUDO DE CASO

A empresa escolhida para realizar o estudo de caso é uma Fundação instalada no município de Barra do Piraí. A empresa atua no mercado desde de 1952, ano de sua fundação e conta com um quadro de efetivo, em média, de oitocentos funcionários, entre operacionais e estratégicos.

Em novembro de 2006 foi adquirida por um grande grupo renomado e possuidor de diversas outras indústrias. A organização possui plantas em Barra do Piraí - RJ e Matozinhos - MG, abriga um dos mais completos parques de fundição do Brasil. Com o objetivo de estar à frente de seu tempo, a empresa trabalha em constante

desenvolvimento com os mais rígidos padrões de qualidade internacionais, ISO 9001 e ISSO/TS 16949, buscando o aperfeiçoamento contínuo de seus produtos e processos. Esta busca incansável pela excelência prima por princípios e responsabilidades que incluem a preocupação e a harmonia com o meio ambiente; a valorização de seus colaboradores através de um grande investimento técnico, de segurança e de apoio ao desenvolvimento sociocultural e socioeconômico. Uma empresa cidadã que gera empregos, fomenta novas empresas e negócios, distribui riquezas; desenvolvendo novos padrões com alta tecnologia e desafiando o mercado com criatividade. A Fundação é hoje uma empresa altamente competitiva e com permanente visão holística, compromissada com a qualidade de seus produtos e com o atendimento aos seus clientes.

A empresa conta com uma eficiente administração de Recursos Humanos, que visa gerir pessoas de forma eficiente, buscando satisfazer todas as suas necessidades como fisiológicas, segurança, reconhecimento, sociais e de autorealização. Para isso a empresa adaptou a pirâmide de Maslow e a teoria de Herzberg de acordo com a demanda de seus efetivos como mostra o anexo 1.

Traçando um paralelo entre a Teoria de Maslow e sua aplicação na organização a empresa possui os seguintes benefícios para sanar as necessidades fisiológicas de seus funcionários restaurante industrial, subsídio na compra de medicamentos, transporte fretado, cesta básica. No que tange a necessidade de segurança a organização possui seguro de vida em grupo, plano de saúde, convênio odontológico, composição da CIPA e segurança patrimonial. Já as necessidades sociais são supridas da seguinte maneira: festas de natal, festa das crianças, churrascos em comemoração aos records de produção, campanhas com a participação da família. A fim de diminuir ou satisfazer as necessidades de reconhecimento ela dispõe de recrutamento Interno, programa novos talentos, plano Cargos e salários, café com a diretoria, concursos internos com premiação e concessão de subsídios educacionais. E por último tem-se a autorealização onde a empresa investe nos seguintes atitudes: programa de treinamentos internos e externos, participações em congressos e feiras, oficinas de inglês, oficinas de informática, Ensino Fundamental e Médio, Centro de Educação Permanente(CEP).

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da pesquisa bibliográfica é possível considerar que o Desenvolvimento Organizacional está ligado diretamente com a área de gestão de pessoas, pois o D.O é estabelecido a partir da tecnologia, da estrutura social e das necessidades das pessoas, onde tal necessidade é refletida no desenvolvimento profissional, porem para compreender a necessidade de desenvolvimento profissional se deve partir da premissa que todo trabalhador possui necessidades físicas e psicológicas que precisam ser sanadas para que consigam se motivar, tais fatores foram postos em forma de hierarquia por Maslow e com uma nova visão tratada por Herzberg.

Pode-se considerar que o comportamento do indivíduo é influenciado simultaneamente por um grande número de necessidades simultâneas, porém as necessidades mais elevadas têm uma ativação predominante em relação às necessidades mais baixas. Mas, se alguma necessidade mais baixa deixa de ser satisfeita por um

longo período, esta se torna imperativa, neutralizando o efeito das mais elevadas, fazendo com que as energias do indivíduo se desviem para a luta pela satisfação desta necessidade.

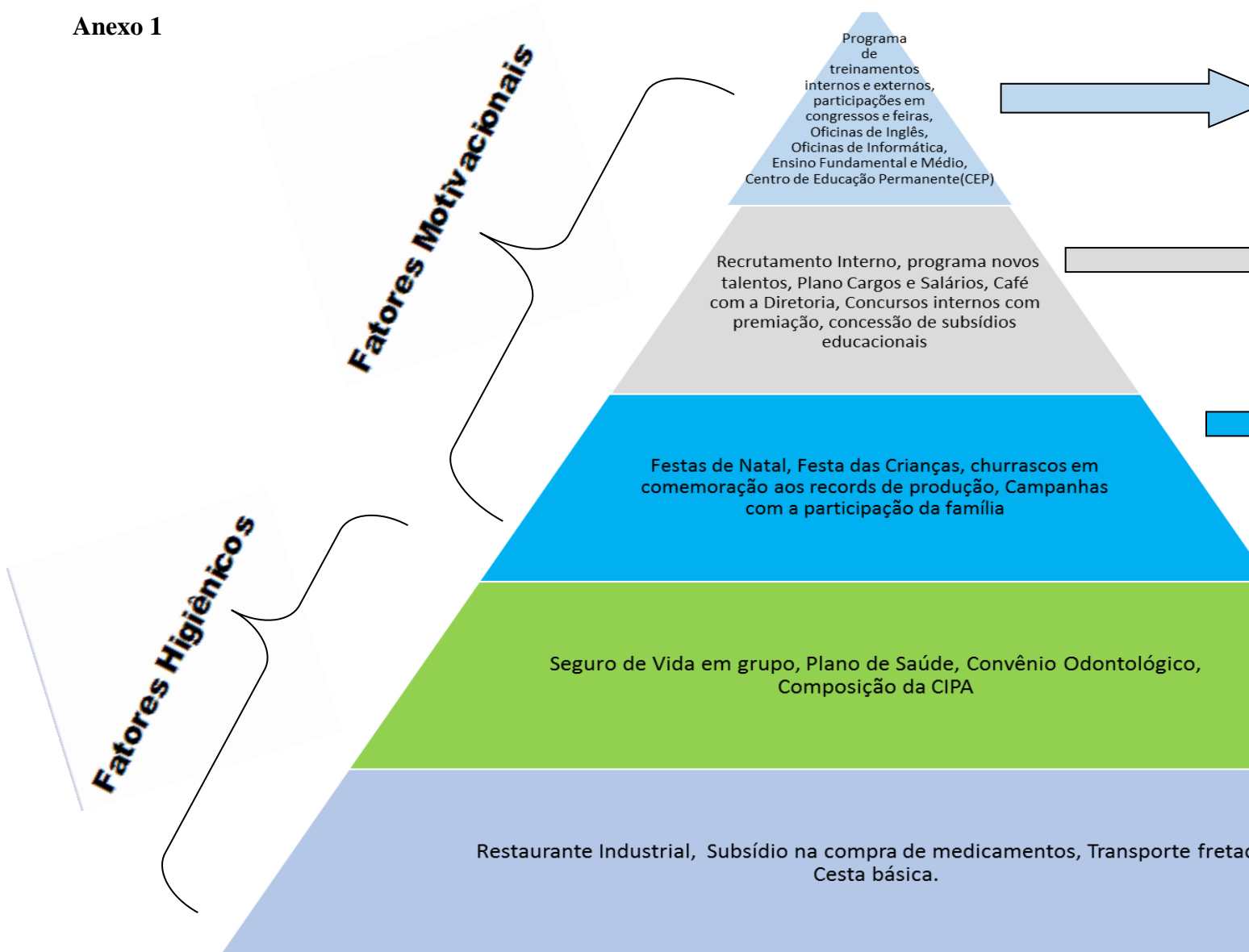
Pode-se dizer que a Administração de Recursos Humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.

Através do estudo de caso proposto no presente artigo se torna possível inferir que as necessidades humanas afetam drasticamente a motivação humana, impactando diretamente nos resultados e objetivos organizacionais. Para tanto a área de Gestão de Pessoas deve ser administrada de forma eficaz buscando satisfazer as necessidades de seus funcionários e para isso deve ser posta em prática gerando assim uma oportunidade de satisfação tanto para a organização quanto para o colaborador que percebe este estímulo para desenvolver-se e aperfeiçoar-se cada vez mais. Pode-se dizer através do estudo de caso proposto que a teoria de Maslow e Herzberg, quando postas em práticas são capazes de passar uma segurança para os colaboradores e com ele a organização mantém colaboradores talentosos, satisfeitos, comprometidos e acima de tudo motivados a ponto de se reconhecerem profissionalmente com a organização.

Considera-se através do que foi pesquisado, que quando o colaborador percebe uma estrutura dentro da organização preocupada com o atendimento de suas necessidades, há um aumento na possibilidade de comprometimento, já que, conforme apresentado anteriormente, diversos estudos apontam o trabalho como fonte de realização pessoal também.

Essa pesquisa é uma contribuição para estudos sobre a área de gestão de pessoas, principalmente no que tange a administração ao desenvolvimento organizacional através da gestão de pessoas, ficando claro o valor das pesquisas para afirmação de questões propostas como, desenvolvimento organizacional, teorias motivacionais e, em que são envolvidos, tais como: cultura organizacional, sentimentos, crenças e atitudes individuais. Para aprofundamentos do tema, sugere-se uma pesquisa sobre os valores citados.

Anexo 1



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERTOLINO, Filho J.. **Tópicos atuais em administração: motivação**. Campinas: Alínea, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- _____. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 1997.
- DALMAU, Marcos Baptista Lopez. **Estratégia de gestão de pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a administração**. São Paulo: Atlas, 1995.
- _____. Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MOTTA, Fernando Claudio Prestes; VASCONCELOS, Isabela Francisca Freitas Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- MOTTA, P.R.: **Transformação Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- OSWALDO, Yeda. **Gestão da carreira profissional: Uma perspectiva holística**. São Paulo: Livrus, 2011.
- RECHZIEGEL, W.; VANALLE, R. M. **Novas práticas de recursos humanos e a competitividade**. São Paulo: XX ENEGEP 2000. Anais. São Paulo, 2000.
- ROBBINS, Stephen P.. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson, 2006.
- SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- SPITZER, Dean R. **Supermotivação: uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização**. São Paulo: Futura, 1997.