



Revista Administração em Diálogo

ISSN: 2178-0080

Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração

Callefi, Jéssica Syrio; Teixeira, Paula Maria Rattis; Santos, Fernando César Almada

Relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de Recursos Humanos no *Great Place to Work*

Revista Administração em Diálogo, vol. 23, núm. 1, 2021, Janeiro-Abril, pp. 106-121

Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração

DOI: <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2021v23i1.48650>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=534666375008>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em [redalyc.org](https://www.redalyc.org)

redalyc.org
UAEM

Sistema de Informação Científica Redalyc

Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal

Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa
acesso aberto

Relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de Recursos Humanos no Great Place to Work

Relationships Between Motivation, Job Satisfaction and the Competitive Dimensions of Human Resources Strategy in Great Place to Work

Jéssica Syrio Callefí¹

Paula Maria Rattis Teixeira²

Fernando César Almada Santos³



Resumo

Este artigo tem como objetivo verificar a relação entre Motivação, Satisfação dos Trabalhadores e Dimensões Competitivas da Estratégia de Recursos Humanos no contexto da premiação Great Place to Work (GPTW). O questionário do GPTW foi analisado em termos de Dimensões Competitivas da Estratégia de Recursos Humanos, Teoria das Necessidades de Maslow e Satisfação no Trabalho utilizando a técnica Análise Temática. Como resultado, foi possível verificar que o GPTW avalia a gestão da cultura organizacional associada à necessidade de segurança e relacionamento, predominantemente vinculadas ao suporte oferecido pela chefia e colegas de trabalho. No contexto prático, esta pesquisa contribui para a gestão de recursos humanos com o foco em encontrar maneiras de melhorar o local de trabalho para os trabalhadores.

Palavras-chave: Dimensões competitivas em recursos humanos, Satisfação no trabalho, Motivação.

Abstract

This paper aims to verify how Motivation, Workers Satisfaction, and Competitive Dimensions of the Human Resources Strategy are related in the context of the Great Place to Work (GPTW) award. The GPTW questionnaire was analyzed in terms of Competitive Dimensions of the Human Resources Strategy, Maslow's Needs Theory, and Job Satisfaction, using the Thematic Analysis technique. Results show that the GPTW assesses the management of the organizational culture associated with the need for security and relationship, predominantly linked to the boss and co-workers' support. In a practical context, this research contributes to human resource management with a focus on finding ways to improve the workplace for workers.

Keywords: Competitive Dimensions of Human Resources, Job Satisfaction, Motivation.

¹ jessica.callefi@gmail.com, Universidade de São Paulo, USP - São Paulo/SP [Brasil] -  **ORCID Id:** <https://orcid.org/0000-0001-7037-5981>

² paularattis@alumni.usp.br, Universidade de São Paulo, USP - São Paulo/SP [Brasil] -  **ORCID Id:** <https://orcid.org/0000-0002-9396-5244>

³ almada@sc.usp.br, Universidade de São Paulo, USP - São Paulo/SP [Brasil] -  **ORCID Id:** <https://orcid.org/0000-0002-9317-088X>

Recebido em: 22/05/2020

Aprovado em: 03/12/2020

Introdução

Comumente, encontramos pesquisas que buscam associar o comportamento de trabalhadores aos resultados alcançados pelas organizações enfatizando que existe uma estreita relação entre estratégias de recursos humanos e desempenho organizacional. Estudos científicos apontam que a contratação e retenção de funcionários com as competências alinhadas aos objetivos organizacionais trazem resultados positivos, tanto no nível macro quanto micro das organizações (Rozika, Dharma, Sitorus, 2018).

A implementação de estratégias tem um forte impacto sobre os trabalhadores e na maneira como os diferentes níveis gerenciais os motivam a alcançar os objetivos propostos. Santos (2000) elenca as Dimensões Competitivas da Estratégia de Recursos Humanos como elementos a serem incorporados pelas organizações para a obtenção de melhores resultados, são elas: formação de rede baseada em equipes, aprendizagem organizacional e gestão da cultura organizacional.

Ressalta-se que o gerenciamento eficiente de Recursos Humanos pode melhorar fatores como: desempenho, inovação, qualidade e reduzir os custos (Schuler & Jackson, 1987), pois os funcionários são uma fonte de vantagem competitiva (Eisenstat, 1996) e fundamentais para manter a organização funcionando (Sikora, Thompson, Russell, Ferris, 2016).

De forma complementar, estudos apontam que trabalhadores motivados trazem melhor resultados para as empresas (Warr, Cook, Wall, 1979; Latham & Locke, 1991; Saks, 2006; Gregolin, Patzlaff, Patzlaff, 2011). Portanto, compreender o que motiva os indivíduos a trabalhar é condição necessária para alcançar vantagem competitiva para a organização.

Uma das teorias mais conhecidas que analisa a motivação de indivíduos e que pode ser aplicada no ambiente de trabalho é a Teoria das Necessidades de Maslow. Maslow (1953), utilizando a analogia de uma pirâmide, divide as necessidades humanas em cinco grupos: fisiológicas, segurança, relacionamento, estima e realização pessoal. Para o autor, o que motiva as pessoas, na vida pessoal ou no ambiente de trabalho, é avançar em sua posição na pirâmide.

Outra variável comumente debatida na gestão de recursos humanos é a satisfação no trabalho. Diversos autores encontraram relações entre uma alta satisfação no trabalho com um melhor desempenho nas organizações (Judge, Thoresen, Bono, Patton, 2001). Se de um lado, encontramos intervenções promissoras em organizações para promover a satisfação no trabalho (Harter, Schmidt, Hayes, 2002), de outro são recorrentes na literatura os estudos que abordam os impactos do trabalho sobre a saúde, explicitando casos em que a insatisfação e as condições laborais podem levar ao adoecimento do indivíduo (Carlotto & Câmara, 2007; Souza, Pereira, Oliveira, Pinho, Gonçalves, 2015).

A satisfação é um constructo que pode ser medido de forma geral ou dividido em diferentes dimensões (Robbins, 2005). Siqueira (2008) propõe que seja medido em diferentes aspectos como: salário, colegas de trabalho, promoções, trabalho em si, de modo a compor uma medida geral de satisfação.

Uma iniciativa que visa identificar empresas que buscam manter um ambiente organizacional que leve à satisfação dos trabalhadores é o GPTW - *Great Place to Work*

(<https://gptw.com.br>). Tal iniciativa tem como objetivo identificar, a partir da aplicação de um questionário, as melhores empresas para se trabalhar por meio da percepção de seus próprios funcionários.

Embora a GPTW seja uma instituição que presta consultoria a partir das demandas das empresas que a contratam, ela tem sido utilizada como objeto de análise em vários estudos científicos. Por exemplo, Fulmer, Gerhart e Scott (2003) descobriram que as empresas listadas na GPTW na América do Norte têm melhor desempenho organizacional. Esse desempenho satisfatório é atribuído às atitudes positivas dos funcionários e às vantagens do mercado (Fulmer, Gerhart, Scott, 2003). Da mesma forma, ser uma empresa GPTW está associado a maior produtividade, potencial de crescimento e lucros operacionais (Butler, Armstrong, Ellinger, Franke, 2016).

Nesse contexto, o objetivo deste artigo é analisar como as Dimensões Competitivas da Estratégia de Recursos Humanos proposta por Santos (2000), as categorias de Motivação da Teoria de Maslow (1943) e as dimensões da Satisfação no Trabalho de Siqueira (2008) se associam às questões propostas pelo questionário GPTW, a fim de verificar quais são os aspectos considerados essenciais para que uma organização seja considerada um bom local de trabalho.

Estratégia de Recursos Humanos

A estratégia de uma empresa está relacionada às mudanças competitivas e às abordagens gerenciais que os supervisores adotam para alcançar um melhor resultado para a organização e manter a posição da empresa no mercado (Thompson & Strickland, 2002). No entanto, implementar estratégias requer atenção especial dos supervisores, porque os comportamentos dos líderes interferem no envolvimento e na confiança dos funcionários com a empresa (Meng & Berger, 2019). Melhores decisões tomadas no gerenciamento de recursos humanos facilitam o relacionamento no trabalho e, consequentemente, a capacidade da organização de cumprir as metas estabelecidas na estratégia da empresa (Milkovich & Boudreau, 2000).

Entender as mudanças de contexto externo e interno da organização é crucial para as empresas e para a gestão dos recursos humanos (Meshoulam & Baird, 1987). Segundo Omar, Salessi e Urteaga (2017), sistemas orientados aos funcionários e com comunicação aberta geram maior harmonia e satisfação no trabalho. Ademais, encontrar indivíduos com habilidades que apoiam o crescimento da organização é uma função da gestão de recursos humanos (Santos, 2000) que promove maiores chances de sucesso da empresa (Milkovic & Boudreau, 2000).

Santos (2000) propõe três dimensões competitivas da estratégia de recursos humanos a serem exploradas: a formação de uma rede baseada em equipes, a aprendizagem organizacional e a gestão da cultura organizacional.

As equipes precisam estar cientes dos objetivos estratégicos da empresa (Barker, 1993), bem como entender as relações entre os setores de gerencial e operacional. Além disso, as equipes são formadas de acordo com as competências necessárias para atingir um mercado específico ou uma função específica (Santos, 2000; Zarifian, 2001). Algumas das características da rede ou do trabalho em equipe são: a confiança entre os membros do

time, o conhecimento complementar, o compromisso com os propósitos e a responsabilidade mútua no estabelecimento de metas (Santos, 2000).

O foco da aprendizagem organizacional no contexto da estratégia de recursos humanos é gerar uma vantagem competitiva. Essa abordagem cuida da criação, aquisição e transferência de conhecimento por todos os membros da empresa (Santos, 2000). O aprendizado organizacional está mais relacionado ao grupo do que ao indivíduo (Senge, 2010). Dentre as características da aprendizagem organizacional, destacam-se: o entendimento da empresa e do ambiente externo em uma visão sistêmica, maior capacidade de tomada de decisão dos funcionários, compartilhamento de visão e informação e relações profissionais com maior confiança entre os membros (Santos, 2000).

Como terceira dimensão competitiva, Santos (2000, p. 38) apresenta a gestão da cultura organizacional como “os valores organizacionais que formam a base da formulação da estratégia e orientam o relacionamento entre as várias equipes de uma organização”. Em outras palavras, a maneira estratégica de agir de um funcionário está relacionada à maneira como os valores são transmitidos e preservados na empresa (Schein, 1988). Nesse contexto, Schwartz (2006) propõe medir valores para compreender as reais motivações por trás das atitudes das pessoas. Para Schein (1988), os valores dos supervisores costumam ser mais aderentes aos valores da cultura organizacional da empresa do que os valores dos funcionários. Ademais, a vantagem competitiva da gestão da cultura organizacional está relacionada aos valores (Santos, 2000). Consequentemente, dar mais autonomia aos funcionários pode proporcionar vantagem competitiva por meio da criação de valor dentro da organização, que será obtido por diferentes modos de pensar (Santos, 2000).

As políticas, práticas, tradições e crenças filosóficas são combinadas para formar a cultura da organização. As ações estratégicas de uma empresa refletem essa cultura e seus valores gerenciais (Schein, 1988). Assim, as formas de coordenação do trabalho devem ser monitoradas por meio da cultura e do clima organizacional, a fim de se obter um melhor entendimento da organização e de como melhorar o ambiente para seus membros.

Da motivação à satisfação dos trabalhadores

Robbins (2005, p. 132) define motivação como o processo responsável pela “intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. A Teoria da Hierarquia de Necessidades ou Teoria da Motivação Humana de Maslow (1943) é a mais referenciada no tema pela academia. Por seu caráter precursor é bastante adotada para debater aspectos da motivação das pessoas em geral e também dos trabalhadores (Robbins, 2005).

Em seus estudos, Maslow (1943) divide as necessidades humanas em uma hierarquia composta por cinco elementos: necessidades fisiológicas ou básicas, necessidade de segurança, necessidade de amor e relacionamento, necessidade de estima e realização pessoal.

De acordo com Maslow (1943), as necessidades fisiológicas são as primeiras que devem ser satisfeitas para que o indivíduo tenha motivação para buscar outros objetivos. Sem satisfazer a fome, por exemplo, é improvável que um indivíduo aspire objetivos mais

altos da vida. Embora surjam outras necessidades superiores às fisiológicas, as primeiras dominam o organismo; e assim que forem atendidas, outras necessidades surgirão.

Quando as necessidades fisiológicas são atendidas, elas são subestimadas e surge uma segunda necessidade, a de segurança, que está relacionada à capacidade do indivíduo de considerar o futuro. A segurança do corpo, emprego, saúde, família e moralidade são alguns dos exemplos desta fase (Maslow, 1943).

Assim que as necessidades fisiológicas e de segurança são atendidas, surgem as necessidades de amor, carinho e pertencimento, ou seja, a necessidade de relacionamentos seguros. Nesta fase, o indivíduo busca relacionamentos com amigos, filhos e família. Maslow (1943) assume que, quando o indivíduo se esforça para atingir esses objetivos, pode até ignorar as necessidades anteriores.

A necessidade de estima está relacionada ao desejo que os indivíduos têm por respeito e estima por parte de outros membros da sociedade. Isso significa buscar boa reputação, prestígio, reconhecimento, atenção, importância e valorização (Maslow, 1943).

Finalmente, a última necessidade apresentada por Maslow (1943) é a realização pessoal, que está relacionada ao desejo de se sentir útil, realizar atividades de forma criativa e possuir um alto senso moral.

Apesar da teoria da motivação humana de Maslow (1943) não tratar diretamente da motivação no ambiente de trabalho, sua estrutura apresenta uma estreita relação com o tema do trabalho porque os indivíduos têm diferentes objetivos principais na vida que se concretizam através do trabalho. Por exemplo, a subsistência ou a oportunidade para realização pessoal e elevação do status social (Milkovich & Boudreau, 2000). Assim, é possível assumir uma convergência das categorias mais gerais apresentadas por Maslow (1943) ao ambiente laboral. As necessidades fisiológicas estão relacionadas ao pagamento. Proteção está associada à segurança física, emocional e constitucionalismo, o que significa que as regras são claras e iguais para todos e o local de trabalho não apresenta riscos psicossociais significativos ao trabalhador. Amor e pertencimento estão ligados às relações entre colegas de trabalho. Autoestima é a relevância percebida pelos outros e como o trabalhador se sente apreciado por isso. Por último, a realização pessoal é uma categoria associada às pessoas que alcançam os objetivos de suas vidas por meio do trabalho (Maslow, 1943).

A motivação tem estreita relação com outro conceito do comportamento organizacional - a satisfação no trabalho. Apesar de relacionados, não são sinônimos (Revuelto-Taboada, 2018). De acordo com Siqueira, (2008), o conceito de satisfação sofreu mutações de concepção desde o início do século XX. Inicialmente era tido como um elemento do processo motivacional capaz de levar os “trabalhadores a apresentarem indicadores de comportamentos de trabalho importantes para os interesses empresariais” (Siqueira, 2008, p. 257). Em estudos posteriores (1970-1980), a satisfação passou a ser vista como uma atitude capaz de predizer comportamentos no trabalho. “Seja por meio de sua compreensão como fator motivacional ou por sua natureza atitudinal, entende-se que trabalhador satisfeito seja também produtivo” (Siqueira, 2008, p. 257). Contemporaneamente, ainda de acordo com Siqueira (2008, p. 258), a satisfação passou a ser compreendida “como um resultado (output) do ambiente organizacional sobre a saúde do trabalhador”.

Para reter funcionários de alto desempenho comprometidos com a excelência no trabalho que realizam, as empresas devem ser capazes de atender às suas necessidades. A satisfação no trabalho está relacionada a uma reação emocional positiva dos trabalhadores sobre suas experiências profissionais (Milkovich & Boudreau, 2000).

Estudos que buscam relacionar a satisfação de trabalhadores a outros constructos do comportamento organizacional são comuns na literatura acadêmica. Existem evidências de que a satisfação do trabalho apresenta correlação positiva, por exemplo, ao desempenho (Judge et al., 2001) e comportamento de cidadania organizacional (Hoffman, Blair, Meriac, Woehr, 2007); e negativa com intenção de rotatividade (Griffeth, Hom, Gaertner, 2000) e absenteísmo (Schaumberg & Flynn, 2017). Trata-se também de um aspecto organizacional intimamente influenciado por estilos de liderança (Abelha, Carneiro, Cavazotte, 2018; Hatta, Rachbini, Riskarini, Mandagie, 2018; Kim & Park, 2018; Visvanathan, Muthuveloo, Ping, 2018).

É comum diferentes autores proporem dimensões que seriam constitutivas da satisfação no trabalho. Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), por meio da sua Teoria dos Dois Fatores, dividem elementos capazes de levar à satisfação em: higiênicos (relacionados às políticas da empresa, geralmente remuneratórias) e motivacionais (associados ao trabalho em si, ao desafio associado às tarefas). Walton (1973), tendo como foco a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), apontou oito categorias capazes de gerar satisfação, são elas: remuneração adequada e justa, condições de trabalho seguras e saudáveis, oportunidade imediata de usar e desenvolver capacidades humanas, oportunidade futura de crescimento e segurança contínuos, integração social na organização do trabalho, constitucionalismo na organização do trabalho, espaço de trabalho e vida total e relevância social da vida profissional. Guzman e Teng-Calleja (2018) citam sete categorias: remuneração, benefícios e recompensas, natureza do trabalho, oportunidades de desenvolvimento, cultura e orientações organizacionais, ambiente de trabalho, relacionamento com colegas de trabalho e relacionamento com um supervisor.

Para Siqueira (2008), as dimensões associadas à satisfação são cinco: salário, colegas e trabalho, chefia, promoções e o trabalho em si. A satisfação com o salário diz respeito ao quanto o trabalhador avalia que o valor que recebe é compatível com seus esforços, sua capacidade, o quanto trabalha, e a realização de suas necessidades materiais. A satisfação com os colegas está associada a um “contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho” (Siqueira, 2008, p. 261). A satisfação com a chefia está relacionada com a qualidade do relacionamento entre supervisores e subordinados, e também com o suporte oferecido pela organização de forma geral, pelo interesse que estes demonstram pelo trabalho desenvolvido. A satisfação com o trabalho em si é um contentamento decorrente do “interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas” (Siqueira, 2008, p. 261). Por fim, a satisfação com as promoções diz respeito à transparência da organização no processo de ascensão na empresa, o tempo em que se espera por elas e a quantidade de benefícios recebidos.

Certificação *Great Place to Work*

O *Great Place to Work* é uma consultoria fundada na segunda metade do século XX focada em dar suporte às organizações na gestão de recursos humanos. Além do

trabalho de consultoria, eles oferecem uma certificação que classifica organizações como sendo bons locais para se trabalhar. Para isso, a GPTW aplica questionários e realiza entrevistas para enquadrá-las nesta categoria, e então organiza rankings regionais, nacionais, setoriais e temáticos, além de um ranking mundial (GPTW, 2020). Embora se trate de um serviço remunerado, ou seja, as diferentes organizações precisam pagar pela consultoria e certificação, o GPTW recebe considerável visibilidade na área de recursos humanos, se convertendo em atração de profissionais qualificados para as organizações mais bem avaliadas (Fulmer et al., 2003).

A fim de avaliar e ranquear as organizações previamente certificadas, a GPTW aplica um questionário em escala Likert com 63 questões relacionadas ao ambiente de trabalho sendo composto por itens como “As pessoas aqui são pagas adequadamente pelo serviço que fazem” e “As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de seu gênero”. Caso a organização avaliada obtenha resultados positivos (no mínimo de 70%), recebe uma certificação digital. As empresas certificadas são então classificadas e seus nomes são divulgados pela GPTW. Caso contrário, se a empresa não atingir tal percentual, ela não recebe o selo, mas recebe sugestões de melhorias para desenvolver melhores estratégias em recursos humanos.

Metodologia

Conforme previamente abordado, utilizaremos as Categorias Motivacionais de Maslow (1943), as Dimensões Competitivas da Estratégia de Recursos Humanos proposta por Santos (2000) e as Dimensões da Satisfação de Siqueira (2008) para analisar as questões do GPTW.

Para análise do questionário, utilizamos a Análise Temática (AT), conforme proposta de Braun e Clarke (2013). Esta “pode ser usada para desenvolver uma análise construcionista crítica que pode identificar os conceitos e ideias que sustentam o conteúdo explícito dos dados, ou as suposições e significados contidos nestes” (Braun & Clarke, 2013, p. 178).

A AT é uma técnica de análise qualitativa pode ser utilizada em uma perspectiva “dedutiva ou teórica, a qual parte de um conjunto preestabelecido de categorias ou temas bem definidos” para analisar os dados (Souza, 2019, p. 53) – no caso deste trabalho foram utilizadas as questões do questionário GPTW como base de dados. As categorias de análise predefinidas são apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 - Categorias de Análise

Estratégia de Recursos Humanos Santos (2000)	Motivação Maslow (1943)	Satisfação no Trabalho Siqueira (2008)
Formação de rede baseada em equipes	Necessidades fisiológicas	Satisfação com o salário
Aprendizagem organizacional	Necessidade de segurança	Satisfação com os colegas de trabalho
Gestão da cultura organizacional	Necessidade de relacionamento	Satisfação com a chefia
	Necessidade de estima	Satisfação com as promoções
	Necessidade de realização pessoal	Satisfação com o próprio trabalho
		Satisfação com o reconhecimento

Com essas categorias de análise definidas, classificou-se cada uma das 63 perguntas do questionário padrão utilizado pelo GPTW em busca de compreender como estas variáveis impactam na definição de uma empresa em ser considerada boa ou não para se trabalhar. Esta análise foi realizada para compreender como as principais variáveis de competitividade estratégica em recursos humanos, de motivação e de satisfação no trabalho se relacionam com o GPTW, o qual é o objetivo principal deste artigo. Por exemplo, a pergunta 1 do GPTW, “Este é um local amigável para trabalhar” foi classificada como “necessidade de relacionamento” (Maslow, 1943), “gestão da cultura organizacional” (Santos, 2000) e “satisfação com os colegas de trabalho” (Siqueira, 2008). Da mesma forma, a questão 2 “Recebo o equipamento e os recursos necessários para realizar meu trabalho” foi classificada por “necessidade de segurança” (Maslow, 1943), “gestão da cultura organizacional” (Santos, 2000) e “satisfação com o próprio trabalho (Siqueira, 2008).

A análise das questões do questionário a partir das categorias definidas se deu em três fases. Primeiramente, foi realizada por cada autor deste trabalho individualmente. As análises de cada um foram então confrontadas e aquelas questões que não apresentaram consenso de categorização passaram por nova rodada individual de análise. Por fim, uma rodada de discussão em grupo foi realizada para fechamento daqueles casos em que não houve novo consenso.

É importante ressaltar que a análise empreendida neste trabalho se deu a partir de um paradigma qualitativo, permeado da análise subjetiva dos pesquisadores. Contudo, capaz de gerar conhecimento válido (Braun & Clarke, 2013).

Resultados

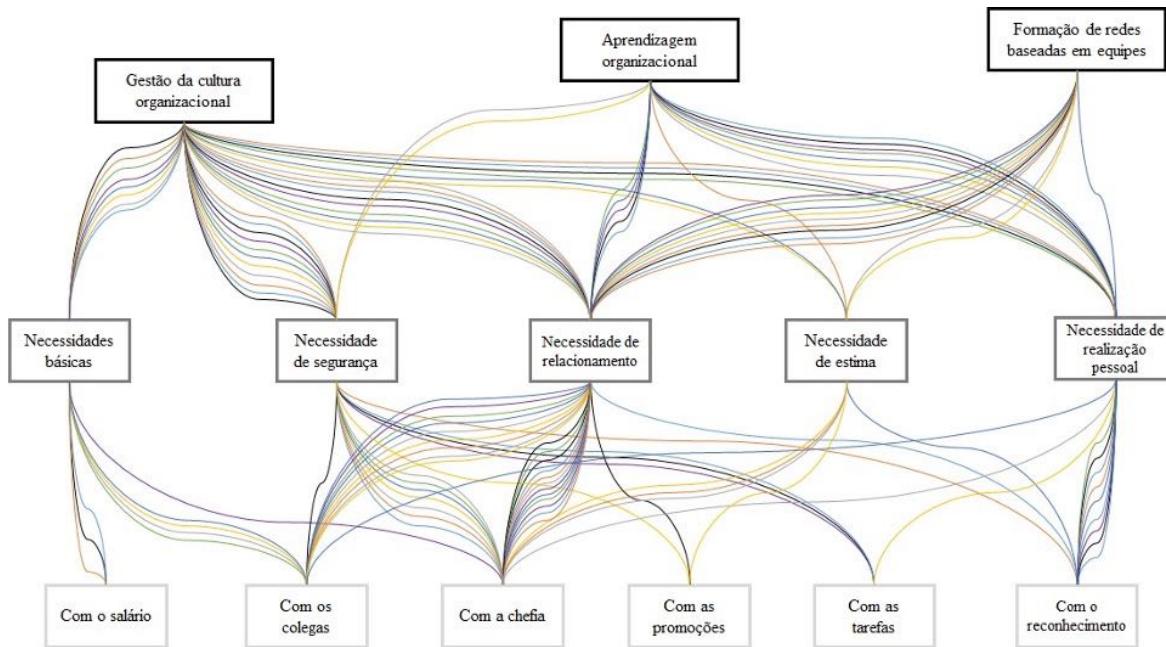
Após o processo de análise das questões, foi possível constatar que, em termos de Estratégia de Recursos Humanos (Santos, 2000), o GPTW avalia aspectos relacionados à gestão da cultura organizacional (54,0%), seguido de aprendizagem organizacional (25,4%) e de formação de redes baseadas em equipes (20,6%).

Em relação à motivação, avaliada a partir das categorias de Maslow (1943), a categoria mais contemplada pelo questionário é a necessidade de relacionamento (39,7%), seguida de necessidade de segurança (20,6%), necessidade de realização pessoal (19,0%), necessidades básicas (12,7%) e, por último, necessidade de estima (7,9%).

Por fim, ao avaliar aspectos relativos à satisfação no trabalho, o questionário está voltado a avaliar primordialmente a satisfação com a chefia (41,3%), seguido de satisfação com os colegas (23,8%), satisfação com o reconhecimento do trabalho (19,0%), satisfação com o trabalho em si (6,3%), e por fim, satisfação com o salário e com promoções, ambas com 4,8%.

O mapa de rede da Figura 1 apresenta de forma gráfica o relacionamento entre as categorias e as questões avaliadas pelo questionário. É possível constatar uma densidade maior de questões de gestão da cultura organizacional associadas, sobretudo, com a avaliação da necessidade de segurança e relacionamento, principalmente vinculadas ao suporte oferecido pela chefia e colegas de trabalho.

Figura 1: Mapa de rede com o relacionamento das questões do GPTW com as categorias de análise.



Apresentamos adiante uma discussão acerca dos principais pontos abordados pelo questionário GPTW e considerados relevantes para diagnosticar os ambientes de trabalho em termos de motivação para o trabalho e satisfação laboral, utilizando como ponto de partida as Estratégias de Recursos Humanos de Santos (2000).

Discussão

Relações entre gestão da cultura organizacional e categorias de motivação e satisfação no trabalho no contexto da GPTW

O gerenciamento da cultura organizacional é o elemento de vantagem competitiva que se relaciona com todas as necessidades humanas e, consequentemente, mais intimamente com a motivação e satisfação no trabalho. Os dados mostraram a gestão da cultura organizacional como o fator que mais apareceu nas perguntas do questionário GPTW, estando associada a todas as categorias de motivação propostas por Maslow (1943) e à cinco das seis categorias de satisfação de Siqueira (2008), conforme apresentado nas Tabelas 2 e 3.

A prevalência de questões que se associam à gestão da cultura organizacional pode ser explicada por esta ser a característica da gestão de recursos humanos associada aos valores organizacionais basilares à existência da empresa (Santos, 2000). Seria essa, portanto, a melhor dimensão para avaliar a capacidade da empresa em se tornar um bom ambiente de trabalho.

Tabela 2 – Relação entre as categorias teóricas de Santos (2000) e Maslow (1953).

Categorias de Motivação de Maslow (1943)	Categorias de Estratégia de Recursos Humanos de Santos (2000)	Rede de trabalho	Aprendizagem organizacional	Cultura organizacional	Total
Básicas				12,7%	12,7%
Segurança			3,2%	17,5%	20,6%
Relacionamento	15,9%	9,5%	14,3%	39,7%	
Estima	3,2%	1,6%	3,2%	7,9%	
Realização pessoal	1,6%	11,1%	6,3%	19,0%	
Total	20,6%	25,4%	54,0%		

Tabela 3 – Relação entre as categorias teóricas de Santos (2000) e Siqueira (2008).

Categorias de Satisfação de Siqueira (2008)	Categorias de Estratégia de Recursos Humanos de Santos (2000)	Rede de trabalho	Aprendizagem organizacional	Cultura organizacional	Total
Salário				4,8%	4,8%
Colegas de trabalho	6,3%	1,6%	15,9%	23,8%	
Chefia	12,7%	9,5%	19,0%	41,3%	
Promoções	1,6%	3,2%		4,8%	
Próprio trabalho		1,6%	4,8%	6,3%	
Reconhecimento do trabalho		9,5%	9,5%	19,0%	
Total	20,6%	25,4%	54,0%		

Na interface entre cultura e necessidade por segurança, o questionário aborda questões sobre a segurança do ambiente laboral; comprometimento da chefia em cumprir com compromissos estabelecidos e disponibilidade de equipamentos apropriados para a execução das tarefas impostas. Tais preocupações estão associadas com a satisfação com a chefia e também com o trabalho em si.

A avaliação pelo GPTW de riscos é essencial para avaliar o ambiente de trabalho tanto da perspectiva do trabalhador quanto da empresa, uma vez que acidentes de trabalho têm impacto sobre a saúde do trabalhador e apresentam potencial para prejudicar financeiramente a imagem de uma empresa (Thompson & Strickland, 2002). Ressalta-se que além do fator de segurança física ser considerado pela empresa, os riscos emocionais que podem ser gerados pelas cargas de trabalho ou pela ausência de suporte percebido pelo trabalhador também devem ser levados em conta (Maslach & Jackson, 1981; Jarupathirun & Gennaro, 2018).

As questões que abordam a relação entre cultura organizacional e motivação são comumente relacionadas à busca pela necessidade de bons relacionamentos com a chefia e com os colegas. Como principais aspectos abordados pelo questionário, destacam-se a preocupação em captar a ética na condução dos negócios, o relacionamento cordial entre pares e chefias e o ambiente amistoso. A necessidade humana por interação social indica que as relações entre os membros da organização são essenciais para uma maior motivação

para o trabalho pelos indivíduos (Walton, 1973; Diener & Seligman, 2004; Robbins, 2005). Além disso, favorecem um melhor desempenho da organização (Zarifian, 2001).

A motivação, no que tange às necessidades básicas dos trabalhadores, se associa unicamente à vantagem competitiva de gerenciamento da cultura organizacional. O salário está diretamente relacionado às necessidades fisiológicas, porque o trabalho é uma forma de garantir a manutenção da vida (Hinrichs, 1968; Thompson & Strickland, 2002). No entanto, no questionário GPTW, as necessidades fisiológicas não se limitam a questões acerca da remuneração, incorporando também itens que avaliam o respeito da organização à igualdade de gênero, cor, etnia ou orientação sexual de seus trabalhadores.

No que diz respeito à gestão da cultura organizacional e a motivação por realização pessoal e estima, o GPTW aborda questões associadas exclusivamente à satisfação com o reconhecimento do trabalho desempenhado, seja internamente ou externamente à organização, atribuindo valor a questões que analisam se o funcionário considera seu trabalho importante para a comunidade, sente orgulho das atividades que realiza, se recomendaria a organização a familiares e amigos e se sente estimulado.

Sintetizando a visão do questionário sobre o gerenciamento da cultura organizacional, observa-se que sua composição aborda o que alguns autores apontam como sendo principais elementos de ambiente organizacional propícios para estimular a satisfação com o trabalho: ética e transparência nas decisões dos membros, ambiente agradável e seguro para o trabalho, comprometimento dos funcionários com a alta administração, promoção da autonomia para a realização do trabalho e habilidades básicas compatíveis com atribuições recebidas (Walton, 1973; Guzman & Teng-Calleja, 2018; Visvanathan et al., 2018).

Relações entre aprendizagem organizacional com as categorias de motivação e satisfação no trabalho no contexto da GPTW

Estar em um grupo em que se é aceito produz no trabalhador o sentimento de pertencimento (Walton, 1973), que pode ser associado a trabalhar em uma equipe que o respeita e o ajuda a alcançar seus objetivos pessoais.

A vantagem competitiva do aprendizado organizacional se relaciona principalmente com a motivação por autorrealização, ou seja, as questões de aprendizagem organizacional apontam para as aspirações individuais dos trabalhadores de forma a alcançar seus objetivos pessoais na busca por reconhecimento. A liberdade de questionar os superiores, o incentivo ao aprendizado e o desenvolvimento e a valorização dos profissionais são aspectos abordados no questionário e apontados por Walton (1973) e Guzman e Teng-Calleja (2018) como capazes de gerar satisfação no trabalho através do aprendizado organizacional.

A necessidade de realização pessoal ou autorrealização atende aos desejos pessoais de cada funcionário. Isso significa que os trabalhadores podem ter como objetivo alguns estados espirituais elevados e utilizar o trabalho para conseguir isso, por exemplo, praticando ou aprendendo habilidades para se tornar alguém que eles projetaram como ideais. Pois, assim como o trabalho impacta a vida do indivíduo, o indivíduo impacta o trabalho. Portanto, quando os trabalhadores usam suas habilidades para resolver problemas das organizações, eles podem se sentir satisfeitos com a realização de trabalhos significativos (Dejours, 2012; Derbis & Jasiński, 2018).



A vantagem competitiva da aprendizagem organizacional também se relaciona com a motivação por relacionamento. Principalmente, porque os indivíduos precisam trabalhar em equipe para alcançar melhores resultados e desenvolverem habilidades através do trabalho. Para isso, precisam conviver bem com membros da organização que dividem atribuições.

Ressalta-se, no entanto, que na visão do GPTW, essa aprendizagem se dá, primordialmente, por meio do relacionamento e da satisfação com a chefia, ou seja, a aprendizagem no ambiente de trabalho está mais associada às condições de aprendizagem oferecidas pela organização do que ao apoio mútuo entre pares. Tal constatação exprime uma característica *top-down* do GPTW, baseada na crença de que as posições de comando assumem centralidade como ente regulador dos relacionamentos organizacionais. Ou seja, as ações organizacionais, em termos de hierarquia, são utilizadas para classificar a organização como um bom local para se trabalhar.

Relações entre formação de redes de trabalho em equipe com as categorias de motivação e satisfação no trabalho no contexto da GPTW

No que diz respeito à vantagem competitiva de formação de redes de trabalho em equipe, as questões do GPTW abordam, principalmente, a motivação através da necessidade de relacionamento, o que já era esperado. Esta categoria é avaliada a partir da satisfação decorrente do relacionamento com a chefia ou das condições oferecidas pela organização para o desenvolvimento das atividades em equipe.

A centralidade do papel da organização fica evidente a partir da leitura da Tabela 4, onde é possível verificar que o questionário GPTW busca classificar as empresas avaliando a maneira como se dá o relacionamento entre trabalhadores operacionais e supervisores da organização.

Tabela 4 – Relação entre as categorias teóricas de Maslow (1953) e Siqueira (2008).

Categorias de Satisfação de Siqueira (2008)	Básicas	Segurança	Relacionamento	Estima	Realização pessoal	Total
Categorias de Motivação de Maslow (1943)						
Salário	4,8%					4,8%
Colegas de trabalho	6,3%	1,6%	14,3%		1,6%	23,8%
Chefia	1,6%	11,1%	22,2%	4,8%	1,6%	41,3%
Promoções		1,6%	1,6%	1,6%	0,0%	4,8%
Próprio trabalho		4,8%			1,6%	6,3%
Reconhecimento do trabalho		1,6%	1,6%	1,6%	14,3%	19,0%
Total	12,7%	20,6%	39,7%	7,9%	19,0%	

A organização tem capacidade de influenciar profundamente o relacionamento dos indivíduos, pois instiga comportamentos que podem estar mais relacionados à competitividade dos membros ou ao auxílio mútuo entre eles (Schein, 1988). É este o aspecto que o questionário GPTW procura avaliar: a capacidade da organização em

oferecer condições para que o trabalho em equipe seja realizado garantindo vantagem competitiva para a organização e satisfação para o trabalhador.

Considerações finais

Este artigo buscou analisar o questionário GPTW a partir de três prismas: Dimensões Competitivas da Estratégia de Recursos Humanos, Satisfação dos Trabalhadores e Motivação para o Trabalho. Enfatizamos ao longo do artigo que as necessidades dos indivíduos e a competitividade estratégica apresentam relações que auxiliam na melhor compreensão da organização do trabalho e podem ser utilizadas como suporte para gerar ganhos para o trabalhador e para a empresa.

Quanto à composição do questionário, verificou-se que as questões estão centradas nas condições de trabalho que a organização oferece. Como resultado, observou-se que, na visão do GPTW, a gestão da cultura organizacional é destacada como o principal aspecto da vantagem competitiva em recursos humanos, estando associada à necessidade de um bom relacionamento entre os indivíduos, principalmente entre chefia e subordinados.

Quanto à motivação, tem-se que o item que mais se relaciona com as três vantagens competitivas é a necessidade de relacionamento. Ou seja, a empresa que conseguir criar um ambiente de trabalho em que os funcionários cooperem e tenham uma boa convivência, conseguirá obter maior motivação e promover vantagem competitiva.

No que se refere à satisfação do trabalhador, a segmentação das questões entre as diferentes dimensões da satisfação no trabalho não se dá de forma balanceada e não acompanha estudos que apontam a importância de cada uma dessas dimensões para a formação de um nível geral de satisfação. De fato, estudos apontam que a dimensão com maior peso sobre a formação de uma noção geral de satisfação é o trabalho em si, seguido da satisfação com colegas, chefia, salário e promoções, respectivamente (Robbins, 2005), ao passo que o GPTW avalia primordialmente a satisfação com a chefia.

Dada a importância dos relacionamentos entre os indivíduos, empresas com melhores estratégias para reter trabalhadores, promover um ambiente de respeito mútuo e possibilitar o trabalho em equipe, têm maiores chances de se tornarem um ambiente melhor para o trabalho, uma vez que dão importância à satisfação dos indivíduos. Da mesma forma, as empresas que conseguem encontrar funcionários com habilidades interpessoais e principalmente que sabem trabalhar em equipe têm mais chances de promover vantagem competitiva.

Embora não seja possível apresentar generalizações, esses resultados podem ajudar as empresas a entender alguns dos elementos de sua organização e agir para se transformarem em um local de trabalho melhor.

Referências

- Abelha, D. M., Carneiro P. C. C., & Cavazotte, F. S. C. N. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: assessing the influence of organizational contextual factors and individual characteristics. *Review of Business Management*, 20(4), 516-532. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949>

- Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 408-437. <https://doi.org/10.2307/2393374>
- Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*. London: SAGE Publications.
- Butler, T. D., Armstrong, C., Ellinger, A., & Franke, G. (2016). Employer trustworthiness, worker pride, and camaraderie as a source of competitive advantage: Evidence from great places to work. *Journal of Strategy and Management*, 19(3), 322-343. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2015-0058>
- Carlotto, M. S., & Camara, S. G. (2007). Preditores da Síndrome de Burnout em professores. *Psicol. Esc. Educ.* (Impr.), 11(1), 101-110. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-85572007000100010>
- Dejours, C. (2012). Psicodinâmica do trabalho e teoria da sedução. *Revista Psicologia em Estudo-UEM*, 17(3), 363-371. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-73722012000300002>
- Derbis, R., & Jasiński, A. (2018). Work satisfaction, psychological resiliency and sense of coherence as correlates of work engagement. *Cogent Psychology*, 5(1), 1-16. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311908.2018.1451610>
- Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2004). Beyond money toward an economy of well-being. *Psychological Science in the Public Interest*, 5(1), 1-31. <https://doi.org/10.1311/j.0963-7214.2004.00501001.x>
- Eisenstat, R. A. (1996). What corporate human resources brings to the picnic: four models for functional management. *Organizational Dynamics*, 25(2), 7-22. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(96\)90022-4](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(96)90022-4)
- Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Scott, K. S. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a “great place to work” and firm performance. *Personnel Psychology*, 56(4), 965-993. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00246.x>
- Gregolin, M. R. P., Patzlaff, A. C., & Patzlaff, P. M. G. Motivação para o trabalho e o comportamento humano nas organizações. *Emancipação*, 11(1), 59-71. <https://doi.org/10.5212/Emancipacao.v.1111.0005>
- Griffeth, R., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00043-x](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00043-x)
- Guzman, I. L. M., & Teng-Calleja, M. (2018). Development of a model for a great place to work and its perceived outcomes: an example from the Philippines. *Performance Improvement Quarterly*, 31(1), 5-34. <https://doi.org/10.1002/piq.21252>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.87.2.268>
- Hatta, I. H., Rachbini, W., Riskarini, D., & Mandagie, Y. R. O. (2018). The analysis, transformational leadership style, work ethic, work satisfaction and good governance. *Jurnal Manajemen*, 22(3), 395-408. <https://doi.org/10.24912/jm.v22i3.429>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York: John Wiley.

- Hinrichs, J. R. (1968). A replicated study of job satisfaction dimensions. *Personel Psychology*, 21(1), 479-503. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1968.tb02047.x>
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 555-566. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.555>
- Jarupathirun, S., & Cennaro, M. D. (2018). Factor of work satisfaction and their influence on employee turnover in Bangkok, Thailand. *International Journal of Technology*, 7(1), 1460-1468. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v9i7.1650>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kim, E. J., & Park, S. (2018). Top management support for talent and culture on career changer's organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Career Development*, December (30), 1-15. <https://doi.org/10.1177/0894845318820967>
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 212-247. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90021-K](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90021-K)
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(1), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(1), 370-396. <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>
- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002>
- Meshoulam, I., & Baird, L. (1987). Proactive human resource management. *Human Resource Management*, 26(4), 483-502. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930260405>
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (2000). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.
- Omar, A., Salessi, S., & Urteaga, F. (2017). Impact of management practices on job satisfaction. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(5), 92-115. <https://doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n5p92-115>
- Revuelto-Taboada, L. (2018). Un enfoque estratégico de la motivación laboral y la satisfacción laboral. *Perspectiva Empresarial*, 5(2), 7-26. <http://dx.doi.org/10.16967/rpe.v5n2ai>
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. (11a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rozika, W., Dharma, S., & Sitorus, T. (2018). Servant leadership, personnel's job satisfaction: the role of organizational culture and human resources practices. *Academic Journal of Economic Studies*, 4(2), 120-137. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:khe:scajes:v:4:y:2018:i:2:p:120-137>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Santos, F. C. A. (1999). *Estratégia de recursos humanos: dimensões competitivas*. São Paulo: Atlas, 1999.

- Schaumberg, R. L., & Flynn, F. J. (2017). Clarifying the link between job satisfaction and absenteeism: The role of guilt proneness. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 982-992. <http://dx.doi.org.ez67.periodicos.capes.gov.br/10.1037/aph0000208>
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219. <https://doi.org/10.5465/AME.1987.4275740>
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 23-47. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x>
- Schwartz, S. H. (2006). Les valeurs de base de la personne: Théorie, mesures et applications. *Revue Française de Sociologie*, 47(4), 249-288. <https://doi.org/10.3917/rfs.474.0929>
- Senge, P. M. (2010). *A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. (26a ed.). Rio de Janeiro: BestSeller.
- Sikora, D. M., Thompson, K. W., Russell, Z. A., & Ferris, G. R. (2016). Reimagining overqualified human resources to promote organizational effectiveness and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(1), 23-42. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2015-0012>
- Siqueira, M. M. M. (2008). *Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Souza, I. A. S., Pereira, M. O., Oliveira, M. A. F., Pinho, P. H., & Gonçalves, R. M. D. A. (2015). Processo de trabalho e seu impacto nos profissionais de enfermagem em serviço de saúde mental. *Acta Paulista de Enfermagem*, 28(5), 447-453. <https://doi.org/10.1590/1982-0194201500075>
- Souza, L. K. (2019). Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 71(2), 51-67. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-52672019000200005&lng=pt&nrm=iso
- Thompson JR, A. A., & Strickland III, A. J. (2002). *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Visvanathan, P., Muthuveloo, R., & Ping, T. A. (2018). The impact of leadership styles and organizational culture on job satisfaction of employees in Malaysian manufacturing industry. *Global Business and Management Research*, 10(1), 247-265. <https://doi.org/10.5148/tncr.2013.5207>
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: what is it? *Sloan Management Review*, 15(1), 11-21.
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129-148. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x>
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.