

**ISCTE**  **Business School**  
**Instituto Universitário de Lisboa**

MODELOS ORGANIZACIONAIS

Ano Lectivo 2011/2012

**PESSOAS SATISFEITAS SÃO IMPRODUTIVAS**



Docente Carlos Dias da Silva

Carolina Pestana | Jennifer Henriques | Joana Abreu | João Romão  
38179 | 38289 | 38178 | 38156  
Turma GB1 – Grupo 5

Lisboa, 12 de Dezembro de 2011



## Índice

Introdução	3
▪ O que é a Satisfação no trabalho?	4
▪ O que é a Improdutividade no trabalho?	5
Tese - “Pessoas satisfeitas são improdutivas”	6
▪ Argumento 1	
▪ Argumento 2	
▪ Argumento 3	
Antítese	10
Conclusão	11
Bibliografia	12
Anexos	13



## Introdução

Este trabalho foi realizado no âmbito da unidade curricular de Modelos Organizacionais, leccionada pelo professor Carlos Dias da Silva. Iremos abordar o tema: “Pessoas satisfeitas são improdutivas”.

Numa fase inicial do trabalho abordamos os conceitos relacionados com o nosso tema, que achamos que são úteis para a compreensão do trabalho, são então explicados o conceito de satisfação no trabalho e o conceito de improdutividade dentro de uma organização.

Para apoiar a nossa tese apresentamos ao longo do trabalho três argumentos. O primeiro argumento apresentado é, *“a estrutura e a cultura das organizações condicionam a produtividade das pessoas nelas envolvidas, mesmo estando satisfeitas”*. O segundo argumento é, *“A definição de objectivos operacionais no contexto da estratégia organizacional”*, e por fim, o terceiro argumento é, *“O mercado em que a organização se insere, as exigências do mesmo.”*

Na fase final, concluímos o nosso trabalho apresentando uma síntese, não só com a opinião do grupo sobre o tema, bem como a opinião do grupo sobre a realização deste trabalho.



## Conceito de Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho é um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os empregados vêem o seu trabalho, sendo que a satisfação no trabalho refere-se tipicamente às atitudes de um único empregado, mas pode também se referir ao nível geral de atitudes dentro de um grupo.

Existem diversas opiniões sobre qual o melhor conceito de satisfação no trabalho, mas segundo Locke, a satisfação no trabalho é o estado positivo ou de prazer, resultando na avaliação positiva do trabalho do indivíduo.

Essas definições demonstram que satisfação no trabalho e alegria no trabalho podem ser uma finalidade entre si. Portanto, a satisfação depende:

- Saúde física e mental – isto é, do corpo e da mente (ou da alma).
- Mensuração: Medida através da percepção e dos sentimentos. Diferença entre o que se necessita e o que se recebe.

A satisfação exprime-se através da indicação (concordância/discordância) do indivíduo ou subordinado sobre o grau de cumprimento de aspectos intrínsecos e extrínsecos ao trabalho.

Factores são aqueles que fazem parte do próprio cargo, originando-se da natureza do trabalho desenvolvido pelo ocupante do cargo.

**Factores intrínsecos e motivadores**, criam satisfação real e aumentam a produtividade):

- Autonomia: ser pessoalmente responsável por uma parcela significativa do trabalho desenvolvido;
- Variedade: Realização de tarefas interessantes e diferentes no cargo;
- Significância: percepção de que o trabalho contribui ou acha-se relacionado aos objectivos globais da organização;
- Feedback: informação sobre a efectiva qualidade no desempenho das tarefas, valor para a organização e o que deve fazer para melhorar e se desenvolver;
- Identidade: percepção da posição dentro da organização e o seu relacionamento com as demais.



**Factores extrínsecos e ambientais** (eliminam a insatisfação mas não aumentam a capacidade de produção), incluem:

- Recompensas financeiras: salários (renumeração directa);
- Benefícios: renumeração indirecta;
- Participação nos lucros e incentivos;
- Reconhecimento profissional;
- Promoções: realização de carreira dentro da organização;
- Apoio social;
- Subordinação: estilo de chefia.

### Conceito de improdutividade no trabalho

A improdutividade no trabalho consiste na não realização por parte dos trabalhadores de uma organização das suas tarefas que supostamente deveriam conseguir realizar normalmente. Isto pode dever-se a inúmeros factores, como por exemplo:

- Falta de ferramentas de trabalho caso o número de trabalhadores aumente, pois o facto de existir mais gente a utilizar o mesmo número de ferramentas acaba por prejudicar a produção, reduzindo-a. Tornando desta forma improdutivo a contratação de mais funcionários.
- Existência de recursos subaproveitados, ou seja, a empresa possui colaboradores com mais competências do que aquelas que estão a ser utilizadas no desempenho das suas funções, sendo uma forma de uma pessoa estar satisfeita, no entanto é improdutivo.



## TESE: “Pessoas satisfeitas são improdutivas”

### Argumento 1

*A estrutura e a cultura das organizações condicionam a produtividade das pessoas nelas envolvidas, mesmo estando satisfeitas.*

As estruturas mais rígidas (por exemplo, as mecanicistas) condicionam a produtividade dos seus trabalhadores na medida em que restringem a sua autonomia e margem de manobra, ou seja, estando satisfeito o trabalhador tem interiorizado que apenas deve fazer aquilo que lhe compete. Com isto, mesmo que tenha competências para mais, o trabalhador estará no fundo a subaproveitar as suas capacidades, sendo esta, igualmente, uma forma de improdutividade, visto que não estão a ser utilizados recursos que a organização possui.

Fundamentando a ideia anteriormente descrita, consideramos a Teoria X de Douglas McGregor. Esta teoria defende que existe um controlo excessivo sobre os trabalhadores, havendo um nível elevado de imposições e restrições. A nosso ver, este factor leva a que, satisfeitos, os colaboradores não sejam eficientes, isto é, não sejam produtivos.

As estruturas com maior margem de manobra por parte dos colaboradores irão receber constantemente novas ideias, críticas e melhoramentos, conduzindo a um melhoramento no desempenho da organização mas, essencialmente, a nível individual, estreitando as relações entre a empresa e os seus colaboradores. Este exemplo é claro se tivermos em consideração a Teoria Y de Douglas McGregor, baseada em que “o trabalhador médio pode, em determinadas condições, aprender não só a assumir responsabilidades, mas até procurá-las”, esta teoria realça o facto de a iniciativa individual estimular a produtividade individual, ou seja, como podemos ver a estrutura da empresa irá ser crucial, condicionando a produtividade dos seus colaboradores.

É importante realçar que, em ambos os casos, as pessoas estão satisfeitas, sendo que num dos casos estão condicionadas pela envolvente



interna (mecanicistas) e no outro é-lhes deliberada maior autonomia e participação na própria empresa.

Sendo a produtividade uma forma de medir a eficiência de uma organização baseada nos recursos disponíveis e a respectiva capacidade de gerar output, ao estar a subaproveitar os recursos, a organização está a fundamentar a nossa tese – “Pessoas satisfeitas são improdutivas”.

## **Argumento 2**

*A definição de objectivos operacionais no contexto da estratégia organizacional.*

Como referido anteriormente, a definição de satisfação no trabalho não é consensual, daí a necessidade de definir previamente os critérios de explicação que possibilitassem o desenvolvimento da fundamentação da nossa dissertação.

Sendo a satisfação claramente distinta da motivação, Herzberg classifica os factores higiénicos (como as condições de trabalho, salário, status e segurança) como os factores que proporcionam a satisfação no trabalho. Enquanto, os factores motivacionais correspondem à realização, reconhecimento, satisfação no trabalho, responsabilidade e desenvolvimento pessoal.

As organizações que recorrem à definição de objectivos operacionais estandardizados referentes a um determinado nível de eficiência operacional, tendo por base classificações tipo, traduzem-se na improdutividade dos seus colaboradores.

Este sistema incentiva a indiferenciação dos trabalhadores, relativamente à aptidão, qualidade, aos métodos operacionais próprios, ou seja, a todos os factores que realçam/distinguem o trabalho individual e que possibilitam o dinamismo da produtividade.

Assim sendo, torna-se evidente a uniformização do trabalho, os colaboradores da organização fazem apenas o que lhes é imposto sem



mobilização das suas particularidades de valorização do output final, resultante da inexistência de perspectivas de crescimento.

Os colaboradores de uma organização, ainda que inseridos em condições de trabalho regulares, ao comprovarem que o seu trabalho, a partir dos limites denotados pelos objectivos definidos, não é considerado para possíveis retribuições, sujeitar-se-ão, apenas, à realização do que lhes é imposto, de forma a preservarem o seu cargo.

A falta de alinhamento entre o desempenho do funcionário e as estruturas de reconhecimento profissional (comissões, aumentos salariais, promoções, classificações profissionais) retrai a iniciativa, responsabilidade, criatividade, capacidade de aprendizagem contínua, autocontrolo, factores determinantes para a melhoria da produtividade.

### **Argumento 3**

*O mercado em que a organização se insere, as exigências do mesmo.*

Apresentamos como terceiro e último argumento o facto da influência dos sectores estagnados.

Um sector que se considere estagnado no mercado em que se insere, caracteriza-se fundamentalmente por ser um sector onde não se verificam grandes progressos e/ou avanços tecnológicos acompanhando assim toda uma era de monotonia. Não obstante, é aquele onde não se verifica crescimento económico ou caso se verifique é pouco significante. Temos como exemplo o sector têxtil, onde estes aspectos se verificam.

Acompanhando todas estas circunstâncias, a própria cultura organizacional sofrerá com estes fenómenos, nomeadamente tendo em consideração a produtividade que se irá verificar. Verifica-se, deste modo, que as pessoas que estão empregadas neste sector encontram-se satisfeitas, no entanto como este é um dos sectores onde não se verificam grandes progressos tecnológicos, as pessoas ao realizarem o seu trabalho rotineiro, tornam-se improdutivas, uma vez que não existem motivos na envolvente que



as motive, e muito embora que estejam satisfeitas, satisfação não significa motivação e consequente produtividade. Assim, as pessoas estão satisfeitas com o trabalho que desempenham e com as respectivas condições de trabalho, no entanto como não se têm que adaptar à envolvente, visto que se encontra numa fase de estagnação, à medida que o tempo passa, tornam-se cada vez mais improdutivas.

Concluindo a fundamentação deste argumento, há a dizer que as pessoas são influenciadas pelo meio envolvente que as rodeia. Assim sendo, visto que o mercado exemplificado se encontra estagnado, as pessoas não sentem a necessidade de se adaptar visto que este sector não gera alterações no dia-a-dia dos trabalhadores.

No entanto, um sector que se considere dinâmico, caracterizado pelas sucessivas mudanças e alterações de modo a acompanhar toda uma envolvente que necessita de se adaptar constantemente, teremos o exemplo do sector informático. Este é o sector em que mais se verificam estes aspectos.

Neste caso, como a envolvente assim o requer, as pessoas terão que estar constantemente actualizadas e terão a necessidade de se adaptar ao meio em que se inserem para conseguirem realizar as suas funções. Deste modo, as pessoas consideram-se satisfeitas pelo trabalho que executam e pelas respectivas condições que têm, consequentemente estão motivadas pois é um sector onde se estabelecem metas no mercado, em que se verifica a constante evolução, e os trabalhadores ao sentirem que, para desempenharem as suas funções estão dependentes de toda a envolvente, têm razões de motivação e progridem tanto a nível pessoal como profissional para corresponderem a essas mesmas expectativas e naturalmente são mais produtivos.



## Antítese

A nossa tese, fazendo parte de um ensaio sobre a satisfação no trabalho e a produtividade, apresenta argumentos que contradizem aquilo que defendemos, nomeadamente:

**Argumento 1** – *Trabalhadores insatisfeitos demonstram propensão a serem contra-produtivos.*

Relativamente a esta contra argumentação consideramos que não vai de encontro ao que defendemos, visto que apenas nos referimos à pessoas satisfeitas serem improdutivas e, tal como referem, não consideramos as pessoas insatisfeitas.

**Argumento 2** – *Uma satisfação elevada conduz a um baixo absentismo, a uma baixa rotatividade e, conseqüentemente, a um aumento da produtividade.*

Estando altamente satisfeito, o trabalhador estará motivado a desempenhar as suas funções mas, se a estrutura da organização não o permitir, este será limitado, acabando por fazer apenas aquilo que lhe compete, tendo potencial para progredir não o fazendo este está a ser improdutivo.

**Argumento 3** – *Uma satisfação elevada dá origem a um conjunto de emoções positivas que aumentam a motivação dos colaboradores.*

A satisfação dos colaboradores irá aumentar a produtividade se estes, apesar de satisfeitos, se encontrarem num ambiente propício a isso, havendo a necessidade de possuírem uma margem de manobra mínima para que possam progredir, daí a que as pessoas satisfeitas sejam improdutivas do ponto de vista em que são limitadas pela estrutura e cultura organizacional.



## Conclusão

Podemos concluir com a elaboração deste trabalho que, primeiro, a satisfação no trabalho pode resultar de diversos factores. Os factores intrínsecos podem aumentar a produtividade dentro da organização, os factores extrínsecos apenas eliminam a insatisfação mas não se relacionam directamente com o aumento da produtividade, portanto tornam-se improdutivos, pois o investimento nestes factores, de modo a aumentar a satisfação dos trabalhadores, não gera mais produção do que aquela já existente.

O primeiro argumento abordado no trabalho, apoia a nossa tese porque sendo a produtividade uma forma de medir a eficiência de uma organização baseada nos recursos disponíveis e a respectiva capacidade de gerar output, ao estar a subaproveitar os recursos, a organização está a fundamentar a nossa tese.

A falta de alinhamento entre o desempenho do funcionário e as estruturas de reconhecimento profissional retrai a iniciativa, responsabilidade, criatividade, capacidade de aprendizagem contínua, factores determinantes para a melhoria da produtividade.

O terceiro argumento diz-nos que as pessoas são influenciadas pelo meio envolvente que as rodeia. Assim sendo, visto que o mercado exemplificado encontra-se estagnado, as pessoas não sentem necessidade de se adaptar visto que este sector não gera alterações no dia-a-dia.



## Bibliografia

- <http://www3.uma.pt/bento/ppt/TeoriaXeY.pdf>
  - [http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=65:frederick-herzberg&catid=10:gurus&Itemid=10](http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/index.php?option=com_content&view=article&id=65:frederick-herzberg&catid=10:gurus&Itemid=10)
  - <http://sociologiapp.iscte.pt/pdfs/52/537.pdf>
- 
- ✓ DIAS, Ana, Satisfação no Trabalho em Portugal: Uma Análise Longitudinal com recurso a *Latent Growth Curve Models*, Tese de Mestrado em Prospecção e Análise de Dados – ISCTE-IBS, Junho 2009, Lisboa.
  - ✓ DAVIDOFF, Linda L. – Introdução a Psicologia, São Paulo: Pearson Education, 2001

Anexos – Diapositivos da Apresentação

**ISCTE  Business School**  
**Instituto Universitário de Lisboa**

**Modelos Organizacionais**

Lisboa, 12 de Dezembro de 2011

GB1 – Grupo 5



Docente: Professor Carlos Dias da Silva

Carolina Pestana | Jennifer Henriques | Joana Abreu | João Romão

**Conceito de Satisfação no Trabalho**

- Conjunto de sentimentos desfavoráveis ou desfavoráveis
- Atitudes de um único indivíduo ou também de um grupo

*“O estado positivo ou de prazer, resultando na avaliação positiva do trabalho do indivíduo”*

E depende:

- Saúde física e mental
- Mensuração





### Factores intrínsecos e motivadores

Autonomia  
Variedade  
Significância  
Feedback  
Identidade

### Factores extrínsecos

Recompensas financeiras  
Benefícios  
Participação nos lucros e incentivos  
Reconhecimento profissional  
Promoções  
Apoio social  
Subordinação

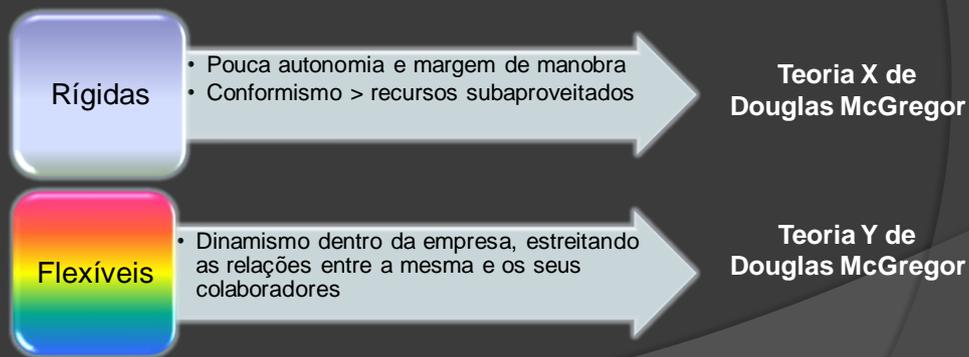
### Conceito de Improdutividade

*Não realização por parte dos trabalhadores de uma organização das suas tarefas que supostamente deveriam conseguir realizar normalmente.*

## “Pessoas satisfeitas são improdutivas”

### Argumento 1

*A estrutura e a cultura das organizações condicionam a produtividade das pessoas nelas envolvidas, mesmo estando satisfeitas.*



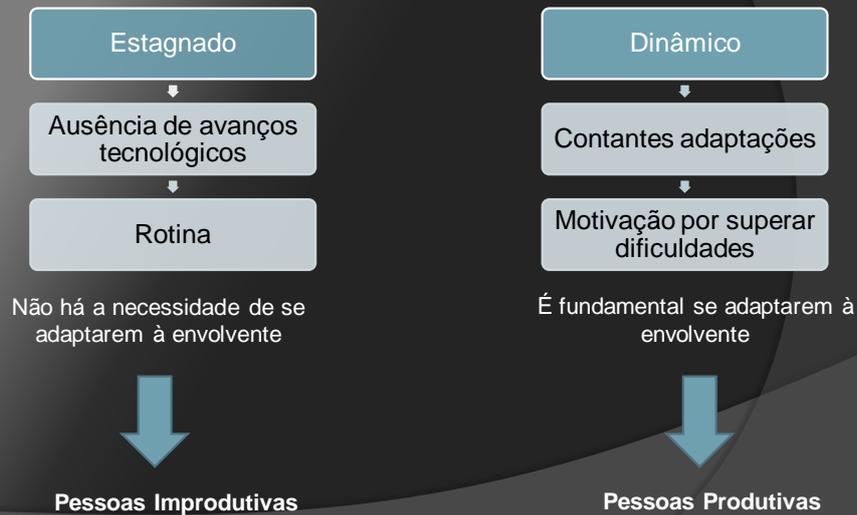
## Argumento 2

*Definição de objectivos operacionais no contexto da estratégia organizacional*



## Argumento 3

*As pessoas satisfeitas são improdutivas por influência do mercado onde se inserem.*



## Conclusão

