

LAHIRI, Dilip K. e SRIVASTVA, Suresh, Determinants of Satisfaction in Middle-Management Personnel, *Journal of Applied Psychology*, junho 1957, p. 254-265.

Os autores, do Instituto de Gerência de Calcutá, pretendem em sua pesquisa, realizada com 93 administradores de nível médio, verificar a validade da teoria de HERZBERG.

Essa teoria, também chamada "motivador-higiene", sustenta que satisfação e insatisfação não formam uma dimensão bipolar, mas repre-

sentam duas experiências separadas e distintas. A satisfação estaria ligada à presença de fatores positivos no conteúdo do trabalho (motivadores), tais como o trabalho em si, reconhecimento, eficiência, responsabilidades. A insatisfação dependeria da ausência de aspectos positivos no contexto do trabalho (higiene), como salário, relações humanas e sociais, normas e práticas administrativas, condições de trabalho e outros aspectos periféricos à tarefa em si. A relação inversa não seria certa, isto é, a ausência de bons "motivadores" não geraria insatisfação, nem a satisfação seria provocada pela presença dos fatores de "higiene".

Outros estudos não comprovaram os postulados de HERZBERG ou, pelo menos, não confirmaram sua validade geral para todos os níveis de trabalhadores.

Os resultados da pesquisa confirmam em parte e em parte rejeitam a teoria de HERZBERG: satisfação e insatisfação não são sempre os polos opostos do mesmo sentimento. Os empregados que percebem certos fatores do ambiente do trabalho como fonte de satisfação deixam de perceber os aspectos negativos desses fatores como origem de insatisfação. Mas, para outros fatores, o tradicional *continuum* satisfação-insatisfação parece manter-se. Tal acontece, por exemplo, com a promoção, benefícios, vida no lar, normas administrativas, segurança, liberdade, ajuda dos superiores e alguns outros.

Na pesquisa dos autores os fatores mais freqüentemente mencionados ao descrever situações satisfatórias foram: responsabilidade, realização, gosto pela tarefa, segurança, boas relações com o superior e os colegas (êste o mais freqüentemente citado entre os fatores extrínsecos), e vida familiar; as situações mais relacionadas com a insatisfação foram: promoção, prestígio, desenvolvimento, *status*, normas administrativas, salário, jôgo limpo da autoridade, e amizade e ajuda do chefe.

Comparando o seu estudo com outros, os autores concluem que os elementos determinantes da satisfação e insatisfação podem diferir segundo o tipo de trabalho; para os empregados, os elementos extrínsecos são mais importantes, ao passo que para os chefes de nível médio os elementos intrínsecos do trabalho seriam objeto de maior atenção.