

1 / 2008

GEST-189

ANÁLISE MOTIVACIONAL DOS TRABALHADORES DA
EMPRESA CBC

Angelina das Dores Pereira Vaz

Trabalho de Licenciatura em Gestão
Universidade Eduardo Mondlane
Faculdade de Economia

Maputo, Maio de 2008

ANÁLISE MOTIVACIONAL DOS TRABALHADORES DA
EMPRESA CBC

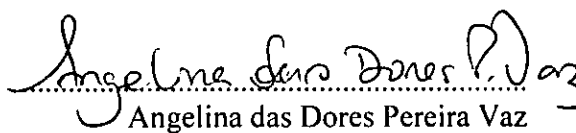
Angelina das Dores Pereira Vaz

Trabalho de Diploma
Apresentado à Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane
em cumprimento dos requerimentos para a candidatura ao grau de
Licenciatura em Gestão

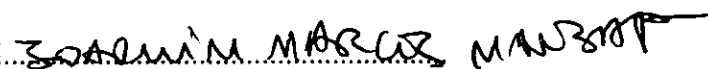
Maputo, Maio de 2008

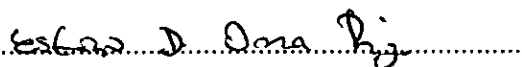
Declaração da Autora

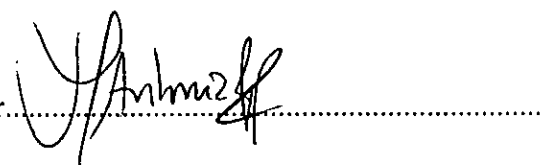
Este trabalho foi produzido por mim e resulta do meu esforço e investigação. Esta é a primeira vez que submeto-me para um grau académico numa instituição de Educação.


Angelina das Dores Pereira Vaz

Este trabalho foi aprovado com 16.....valores no dia 19 de Maio.....de 2008
por nós membros do júri examinador da Universidade Eduardo Mondlane.

Presidente do Júri.....

Arguente.....

Supervisor.....

Maputo, 19 de Maio de 2008

DEDICATÓRIA

*A memória da minha mãe,
Maria das Dores, Padroeira dos meus Estudos,
pelo seu incansável esforço em fazer o Bem.*

*Ao Ruben, pela paciência, amor,
apoio nos momentos necessários e
pela motivação de realizar este trabalho*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Doctora Mária Antónia Lopes, pela orientação deste Trabalho;

Ao Gerente Geral da Empresa CBC, pela colaboração na Pesquisa;

Aos trabalhadores da Empresa CBC, pela participação no trabalho;

Ao Sardes, Gove, Natércia, pela colaboração na Pesquisa,

E a todos que me ajudaram na elaboração deste trabalho e que aqui não foram mencionados

Muito Obrigado

SUMÁRIO

LISTA DAS TABELAS.....	v
LISTA DAS FIGURAS.....	vi
LISTA DAS ABREVIATURAS.....	vii
GLOSSÁRIO.....	viii
RESUMO.....	ix
1 Introdução	1
1.2 Estrutura do trabalho.....	2
1.4 Objectivos.....	3
1.6 Justificativa do Tema	4
1.7 Referencial Teórico.....	5
1.9 Metodologia.....	6
2 Motivação no Trabalho	7
2.1.2 A Teoria das Relações Humanas.....	8
2.2 Correntes Motivacionais	9
2.3 Conceito de Motivação.....	11
2.4 Conceito de Motivação no Trabalho.....	12
2.5 Motivação Intrínseca e Motivação Extrínseca.....	14
2.5.1 A Motivação Intrínseca.....	15
2.5.2.1 Tipos de Condicionamento.....	17
2.6 Diferença entre Motivação e Condicionamento.....	18
2.7 Carracteristicas do Comportamento Motivacional.....	20
2.8 Estilo de Comportamento Motivacional.....	21

2.9 Teorias de Motivação no Trabalho.....	23
2.9.1 Teorias de Conteúdo e Teorias de Processo.....	24
2.9.1.1 A Hierarquia das Necessidades - Abraham Maslow.....	25
2.9.1.2 Teoria ERC - Clayton Alderfer.....	28
2.9.1.3 Teoria de Dois Factores - Frederick Herzberg.....	29
2.9.1.4 Teoria das Necessidades Adquiridas - David McClelland.....	33
2.9.1.5 Teoria da Equidade - J. Stacy Adams.....	34
2.9.1.6 Teoria da Expectação / Expectativa - Victor Vroom.....	35
2.9.1.7 Teoria do Reforço - B. F. Skinner.....	37
2.9.1.8 Teoria do Estabelecimento de Objectivos - Edwin Locke.....	39
3 Estudo do Caso.....	40
3.1.2 Histórico da Empresa.....	41
3.1.4 Incentivos Oferecidos pela Empresa.....	42
3.4 Análise dos Dados.....	43
3.4.1 Análise dos Condicionantes Positivos.....	44
3.4.2 Análise dos Factores Condicionantes Negativos.....	46
3.4.3 Análise dos Factores Motivacionais.....	47
3.5 Relação entre a Teoria e a Prática.....	49
4 Conclusão.....	53
Recomendações.....	57
Referencias Bibliograficas.....	65
Anexos	68

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Caracterização dos Funcionários da Empresa CBC

Tabela 2: Importância atribuída aos Factores Motivacionais e Condicionantes na CBC

Tabela 3: Importância atribuída aos Instrumentos Condicionantes Positivos na CBC

Tabela 4: Importância atribuída aos Instrumentos Condicionantes Negativos na CBC

Tabela 5: Importância atribuída aos Factores Motivacionais na Empresa CBC

LISTA DE FIGURAS

Figura1: Importância Atribuída aos Instrumentos Condicionantes Positivos na CBC

Figura2: Importância Atribuída aos Instrumentos Condicionantes Negativos na CBC

Figura3: Importância Atribuída aos Factores Motivacionais na CBC

LISTA DAS ABREVIATURAS

CBC – Consórcios de Benfeitorias e Construções

ERC – Existência, Relacionamento e Crescimento

GLOSSÁRIO

- **Remuneração** - tudo o que se refere a salário, incentivos, gratificações, comissões, etc;
- **Relações interpessoais** - relações com superiores, colegas e colaboradores;
- **Política e administração da organização** - competência dos directores, chefias, quadros, etc. e clarificação das políticas;
- **Gestão técnica**- capacidade dos chefes para responder a questões profissionais ou para resolver problemas de ordem técnica;
- **Condições de trabalho** - aspectos como a comodidade, iluminação, equipamentos, segurança, etc;
- **Reconhecimento** - elogios e/ou críticas relativas ao trabalho procedente de outras pessoas;
- **Realização** - êxito no trabalho, consecução dos objectivos, solução de problemas, observação dos resultados do próprio trabalho;
- **Conteúdo do trabalho** - atractivo, variado, estimulante ;
- **Promoção** - progresso, mudança de nível ou de posição, formação proporcionada pela empresa, possibilidades de promoção que oferece o posto de trabalho;
- **Responsabilidade e autoridade para decidir** (posto de trabalho importante, com muita supervisão, responsabilidade no seu próprio trabalho e no de outras pessoas).

RESUMO

O presente trabalho, analisa a motivação dos trabalhadores da empresa cbc, com base nos factores motivacionais e higienicos de Herzberg, sem deixar de mencionar as diversas abordagens, teorias e técnicas de motivação no trabalho. A análise é feita tomando em consideração a distinção entre o condicionamento e a motivação no trabalho. De acordo com Bergamini(1997:70): “até hoje por exemplo, aceitam-se como sinónimo de motivação situações típicas de condicionamento, também concebido por muitas teorias como motivação extrínseca”. Zimpieri¹, também afirma que “poucos conhecem a parte do trabalho de Frederick Herzeberg, que visa diferenciar o condicionamento da motivação”. Os resultados obtidos apontam que os factores motivadores: possibilidade de usar a criatividade pessoal, responsabilidade e reconhecimento pelo bom desempenho, são os de maior importância atribuída para a motivação dos trabalhadores da empresa CBC. Os factores higienicos (condicionantes positivos)- salários e benefícios, segurança no emprego, e relacionamento com colegas, foram os considerados mais importantes para a prevenção da insatisfação dos trabalhadores da empresa em estudo. Grande parte dos trabalhadores da CBC, consideram de pequena importância para a motivação ao trabalho, a existência de condicionantes negativos, tais como descontos por falta, descontos por atraso e suspensões. Os resultados desta pesquisa demonstram que os trabalhadores buscam, além da recompensa financeira, a satisfação pessoal e o reconhecimento. Através da análise dos dados, são feitas algumas considerações acerca da motivação no trabalho.

¹ Em sua Tese de Mestrado. Universidade Federal de Santa Maria. Rua Floriano Peixoto, 1184 – sala 501. Santa Maria – RS CEP 97 015-372 marciazg@sma.zaz.com.br www.google.com.br acesso em Janeiro de 2008

I. INTRODUÇÃO

O mundo está a passar por profundas transformações nas esferas política, econômica, social e humana. A globalização alcança hoje praticamente todos os países. Empresas que anteriormente competiam em âmbito nacional, enfrentam hoje empresas internacionais. Os mercados se alteram rapidamente, a evolução tecnológica é ininterrupta, cada vez se exige mais em produtividade, qualidade, preço, responsabilidade social, entre outros. Esta realidade altamente competitiva, tem exigido que as empresas repensem suas estratégias de desenvolvimento e capacitação de seus funcionários, a fim de conseguir prosperar nesse ambiente, tendo como uma das grandes preocupações, a questão da motivação no trabalho¹. A motivação laboral é uma das áreas em pesquisa e gestão de recursos humanos, que tem sido orientada por uma abordagem do ambiente de trabalho, procurando encontrar caminhos para ajudar o trabalhador a satisfazer as suas necessidades no trabalho e a se realizar profissionalmente nele². Inúmeras pesquisas têm sido elaboradas e diversas teorias têm tentado explicar a motivação para o trabalho.

O presente trabalho contempla a análise da motivação de funcionários da empresa CBC - Consórcios de Benfeitorias e Construções, focada na percepção de 20 funcionários sobre os factores motivacionais e higienicos(condicionantes) de Herzberg.

1.1 Importância do Tema

A motivação é um tema de grande relevância, pois é capaz de explicar o porquê de as pessoas se empenharem no trabalho. Se o comprometimento e a motivação aumentam, eleva-se também o grau de produtividade e qualidade dos serviços e todos ganham, desde os empregados até empregadores (BERGAMINI; CODA, 1990) citada por (WEINRICH, 2007:1). É importante entender o que é motivação, porque isto pode afectar a sobrevivência da empresa. O desenvolvimento de um elevado nível de motivação nos seus colaboradores, é uma das preocupações fundamentais de qualquer gestor, qualquer que seja o seu nível de situação na organização (TEIXEIRA, 1998: 120).

¹ Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC - Ano IV - n° 06 - 1° Semestre - 2002. www.google.com.br acesso em Fevereiro de 2008

² Alvaro Tamayo; Tatiane Paschoal . RAC, v. 7, n. 4, Out./Dez. 2003: 33-54. www.google.com.br acesso em Fevereiro de 2008

1.2 Metodologia

O universo teve como sujeitos os funcionários da empresa CBC. A amostra foi aleatória. Considerando os objectivos geral e específico, e ainda os tipo de pesquisa, a colecta dos dados teve como instrumento a aplicação de questionário sobre factores motivacionais, tomando como base o modelo de Márcia Grohmann e Flávia Schener, para identificar os factos apontados na fundamentação teórica, que aplicado aos funcionários da empresa CBC, norteou a análise dos dados para a conclusão dos resultados.

Nesta pesquisa foram aplicados no total 20 questionários para os funcionários da empresa, sendo o mesmo questionário para todos, pretendeu-se com isso verificar os diversos pontos de vista. As entrevistas foram informais. Apenas 4 pessoas, foram entrevistadas.

1.3 Problema

Infelizmente, em muitas organizações é mais comum encontrar grande contingente de pessoas que não nutrem a menor motivação por aquilo que fazem. Esses trabalhadores não experimentam, portanto, nenhuma satisfação ou realização pessoal gerada por aquilo que fazem em seu trabalho. O emprego neste caso, passa a ser entendido como uma forma de angariar recursos para que possam sentir-se felizes fora dele. É nesse momento que o trabalho deixa de exercer o seu papel como referencial de auto-estima e valorização pessoal, passando a ser fonte de sofrimento e não oportunidade de realização sadia dos desejos interiores de cada um (BERGAMINI, 1997:35).

O Empresário pergunta muitas vezes: "porque o pessoal não é mais produtivo?" pagamos bons salários, damos boas condições de trabalho, temos excelentes vantagens adicionais e emprego estável. Mesmo assim o pessoal parece não estar disposto a despende mais do que o esforço mínimo". (BERGAMINI, 1991:34)

Alguns autores como Leboyer, por exemplo, salientam que pesquisas actuais apontam para uma crise de motivação que afecta indistintamente todas as categorias profissionais.

Face a esta situação, cabe questionar:

- Até que ponto os trabalhadores da empresa CBC se encontram motivados para o trabalho?

1.4 Objectivos:

Geral:

- Analisar a motivação dos trabalhadores da empresa CBC.

Específicos:

- Conceitualizar e contextualizar motivação para o trabalho e conhecer a sua importância;
- Perceber a diferença entre motivação e condicionamento, e caracterizar o comportamento motivacional;
- Conhecer os estilos de comportamento motivacional, e as teorias motivacionais de processo e de conteúdo;
- Identificar os factores de motivação e de higiene (condicionantes) dos trabalhadores da CBC;
- Compreender como os factores de motivação podem influenciar o trabalho na empresa CBC.

1.5 Hipóteses:

- ✓ Os trabalhadores da empresa CBC exercem as suas funções e realizam as suas actividades com motivação;
- ✓ A empresa CBC adopta instrumentos condicionantes que contribuem para prevenir a insatisfação dos seus trabalhadores.

1.6 Justificativa do Tema

O meu interesse pelo tema, resulta do facto da motivação no trabalho constituir um dos factores-chave para a empresa alcançar a eficácia organizacional. Investir na motivação dos trabalhadores é investir no potencial humano da organização, sendo que com isso, a empresa irá ganhar um óptimo diferencial competitivo frente à concorrência, pois são os recursos humanos que lidam com as várias mudanças tecnológicas e de processos organizacionais na empresa. Com funcionários motivados para o trabalho, podem-se alterar-se estruturas e processos e melhorar a competitividade e a lucratividade das empresas.

Do ponto de vista prático, os resultados desta pesquisa poderão contribuir tanto para subsidiar os profissionais da área de recursos humanos, na elaboração de políticas para melhorar o ambiente e a performance no trabalho, quanto para os funcionários na medida em que os resultados poderão permitir que os mesmos possam conhecer o grau de motivação geral na empresa e os factores indicados como os mais importantes.

Poderá trazer uma contribuição significativa não só para o curso de gestão da UEM como também para os estudantes de outras instituições de ensino superior, pois além de provocar uma reflexão sobre os factores motivacionais no trabalho, poderá alavancar novos estudos.

1.7 Referencial Teórico adoptado para a Análise dos Resultados

Os resultados da pesquisa foram identificados tendo como referência os factores motivacionais e higienicos do modelo de dois factores de Herzberg.

Para Bergamini (1997) citada por (FALLER, 2004:61), Frederick Herzberg é o idealizador da teoria mais divulgada actualmente sobre motivação no trabalho.

Por ser uma teoria que faz a distinção entre factores motivacionais e de manutenção relacionados com a execução da tarefa e o ambiente de trabalho, considerou-se poder ser a mais adequada e que melhor permitiria analisar a motivação dos trabalhadores na empresa CBC.

Não obstante, para enriquecer a análise, procura-se também relacionar modelos motivacionais com significados semelhantes aos factores motivadores e higiênicos do modelo de Herzberg. Busca-se também descobrir outros aspectos motivacionais não previstos pelo modelo de Herzberg.

1.8 Delimitação e Tipo de Pesquisa

Os factores motivacionais analisados neste estudo, foram: factores higienicos (condicionantes positivos)- salários e benefícios, segurança no emprego, condições físicas do ambiente de trabalho, relacionamento com superiores e relacionamento com colegas; factores motivadores – possibilidade de promoção no cargo, realização pessoal e profissional, reconhecimento pelo bom desempenho, possibilidade de usar a criatividade pessoal, e responsabilidade; e instrumentos condicionantes negativos – descontos por atraso, desconto por faltas, e suspensão.

Tipo de Pesquisa

No que tange aos fins, a pesquisa é considerada estudo de caso, uma vez que se realizou uma investigação de campo junto a funcionários, visando obter dados sobre o tema em estudo.

Em relação aos meios de investigação, esta pesquisa é bibliográfica por incorporar uma revisão de literatura sobre o tema, isto é a colecta e análise dos dados para subsidiar teoricamente este trabalho, foram feitas através de livros, artigos científicos, informações encontradas na Internet, jornais e revistas especializadas.

Diante do exposto, o estudo se enquadra na classe de pesquisa exploratória porque envolve a pesquisa bibliográfica enquanto se busca ampliar e aprofundar conhecimentos, enquadra-se também no estudo de caso enquanto se busca conhecer in loco as condições, os sentimentos, as opiniões e as atitudes dos trabalhadores da empresa CBC relacionados à motivação na empresa.

1.9 Estrutura do trabalho

O texto está dividido em 4 (quatro) partes. Nesta primeira, denominada introdução, são apresentados os seguintes tópicos da pesquisa: a importância do tema, a questão de pesquisa, a descrição dos objectivos, a justificativa da pesquisa ao abordar o tema, a delimitação e a metodologia utilizada para sua realização. Na Segunda, denominada motivação no trabalho, essencialmente baseada na revisão bibliográfica, tem como principal objectivo apresentar uma base teórica sobre a motivação no trabalho. Comporta a origem da motivação, o conceito de motivação no trabalho, a diferença entre motivação e condicionamento, e as teorias motivacionais. Na parte três, é feito um estudo de caso para consubstanciar a pesquisa. Na parte quatro, são feitas considerações finais acerca do tema e recomendações. São ressaltados os principais resultados do estudo de caso e sua confrontação com a teoria, e feitas algumas recomendações.

Os dados levantados foram analisados, com a finalidade de um melhor entendimento dos objectivos propostos no trabalho.

II REVISÃO DE LITERATURA

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Existem várias propostas a respeito da motivação, sendo que os primeiros estudos remontam à antiguidade. A quantidade de teorias, modelos e técnicas que cuidam da motivação no trabalho é numerosa e é abordada por diversos autores, das mais variadas áreas do conhecimento.

A origem do estudo da motivação iniciou-se na antiguidade, mais precisamente no hedonismo e no idealismo. Por hedonismo, entende-se a "...tendência a agir de forma a evitar o que seja desagradável e a atingir somente o agradável" (PIERÓN, 1969:209) citado por (BRAGA FILHO, 2003:44). Lopes (1980) citado por (Braga Filho, 2003:44), afirma que o hedonismo tem como filosofia a busca pelo prazer e conforto. Deve-se a isso a importância de se trabalhar em lugar agradável e com boas condições de trabalho. A contribuição dos idealistas para o estudo da motivação é que, na concepção dos mesmos a virtude (a qual significa agir de forma correta) e o saber são os tipos de motivação mais altos (LOPES, 1980) citado por (BRAGA FILHO, 2003:44). Com o passar do tempo, foram acrescentados novos conceitos oriundos de autores que também se preocuparam em estudar a motivação.

2.1 AS PRIMEIRAS VISÕES SOBRE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Antes da revolução industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições (...) podendo aparecer sob forma de restrições financeiras (...)(BERGAMINI, 1997: 19).

2.1.1 A Escola da Administração Científica

O primeiro período da fase industrial, nos fins do século XIX³, foi marcado pelo surgimento da concepção científica do trabalho. Os fundamentos da administração

³ Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC - Ano IV - n° 06 - 1° Semestre - 2002. www.google.com.br

científica foram lançados por Frederick Winslow Taylor. Frederick W. Taylor, chamado de “pai da administração científica”, pode ser considerado o pioneiro na busca de uma explicação objectiva e racional da motivação no trabalho (LOPES, 1980) citado por (FALLER, 2004:27). Em sua obra “princípios da administração científica”, Taylor, ressalta a importância do estudo cuidadoso dos motivos que determinam a conduta dos homens, como um tipo de investigação científica que merece uma especial atenção. A administração científica baseava-se na concepção do *homo economicus*, segundo a qual o comportamento das pessoas é motivado apenas pela recompensa salarial e material do trabalho. Por volta de 1911(...) adoptou-se a crença de que o dinheiro seria a principal fonte de incentivo a motivação (BERGAMINI, 1997:20). Para engajar os trabalhadores na execução correcta das tarefas, Taylor e seus seguidores recomendavam a utilização de recompensas pecuniárias associadas à produtividade (CHIAVENATO, 1999; HERING, 1996; LOPES, 1999; MAHER, 1988)⁴. Dentro desse ambiente de incentivo a produtividade máxima, os trabalhadores logo perceberam que estavam arriscando a sua própria segurança no trabalho. O salário maior, implicava menor número de trabalhadores para atingir a mesma produtividade⁵. Como resposta, optaram por adoptar atitudes que levassem a restrição da produtividade, salvaguardando assim a sua permanência no emprego por mais tempo (BERGAMINI, 1997:20).

Esta visão de Homem mudou com a tão famosa experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e sua equipe. Ela teve o mérito de demonstrar que o pagamento ou recompensa salarial não é o único factor decisivo na satisfação do indivíduo dentro das situações de trabalho (CHIAVENATO, 2000).

2.1.2 A Teoria das Relações Humanas

A teoria das relações humanas consolidou-se a partir dos estudos⁶ iniciados em 1924, em Hawthorne, Usa, pela Western Electric Company, que foram terminados somente no final

⁴ Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC - Ano IV - n° 06 - 1° Semestre - 2002: www.google.com.br acesso em Fevereiro de 2008

⁵ à medida que a eficiência aumentava, menos trabalhadores eram necessários para as tarefas específicas, aumentando os despedimentos

⁶ as experiências realizadas visavam detectar de que modo factores ambientais - como a iluminação do ambiente de trabalho - influenciavam a produtividade dos trabalhadores

da década de 1930, sob a supervisão de Elton Mayo, a partir dos quais ficou demonstrado que, além da remuneração e das condições de trabalho⁷, algo mais importante influenciava a produtividade (FALLER, 2004:30). Para os adeptos da escola de relações humanas, os objectivos motivacionais a serem perseguidos em situação de trabalho orientavam as pessoas para se sentirem úteis e importantes. Além disso, era necessário satisfazer ao desejo natural dos trabalhadores de se considerarem parte integrante de um grupo social, sem que fosse esquecido o reconhecimento individual a cada um deles (BERGAMINI, 1997:21).

Com Elton Mayo, percebe-se a importância de considerar a pessoa na sua totalidade. Pressupunha-se que a melhor maneira de motivar os empregados deveria caracterizar-se por forte ênfase no comportamento social dos mesmos. Consequentemente, as formas de recompensa dos esforços no trabalho deixaram de ser individuais para ser aplicadas sob a forma de incentivos grupais (BERGAMINI, 1997:21).

A partir destas pesquisas, Mayo concluiu que o factor de maior influência na produtividade eram as relações interpessoais desenvolvidas no trabalho.

Com o advento da teoria das relações humanas uma nova linguagem passa a dominar o repertório administrativo: fala-se agora em motivação (...) (CHIAVENATO, 1999: 157-158)⁸.

2.2 CORRENTES MOTIVACIONAIS

É possível identificar duas correntes que desenvolvem a teoria da motivação humana. A primeira é dos behavioristas, que sugerem que a força que conduz o comportamento é determinada por factores extrínsecos. A segunda é a dos cognitivistas, que consideram que os indivíduos possuem valores e que, portanto, não é possível uma motivação que venha do ambiente externo alheia à vontade do sujeito (ALVES, 2006) citado por (PAES 2000:3). Portanto, a motivação estaria vinculada a factores internos, relacionados com a

⁷ Elton Mayo(1933) e sua equipe realizaram vários experimentos com grupos de trabalhadores que eram submetidos a diferentes condições de iluminação e incentivos.

⁸ Acadêmicos de Graduação em Administração - Faculdade Maringá. www.google.com.br acesso em Fevereiro de 2008

auto-estima, o que significa que tem um carácter impar para cada indivíduo. Os cognitivistas acham que o comportamento é determinado pelo nosso pensamento, e não apenas pelas recompensas que tenhamos eventualmente recebido. As pessoas reagem às suas próprias interpretações dos eventos externos, em vez de reagirem aos eventos em si. Assim são factores internos que determinam o nosso comportamento.

Para os comportamentalistas, a motivação é explicada com conceitos como recompensa e incentivo, sendo a recompensa um objecto ou evento atractivo fornecido como consequência de um comportamento particular, e o incentivo um objecto ou evento que encoraja ou desencoraja comportamento. A motivação para os comportamentos é vista como extrínseca. A abordagem é histórica, o que motiva o comportamento são consequências de recompensas ou punições recebidas no passado (AGUIAR, 1984: 143).

Existe outra abordagem que foi desenvolvida como uma reacção ao comportamentalismo e à psicanálise freudiana, a humanística. Os humanistas, como Carl Rogers e Abraham Maslow enfatizam então fontes intrínsecas de motivação, como as necessidades de "auto-realização", a "tendência realizadora" inata ou a "necessidade de auto-determinação". Em comum, estas diferentes explicações têm a crença de que as pessoas são continuamente motivadas pela necessidade inata de realizar os seus potenciais. Motivar trabalhadores seria encorajar os seus recursos interiores, como o sentido de competência, auto-estima e autonomia.

Aprendizagem social, é tida como sendo a teoria conciliadora. Os seus teóricos defendem a integração das abordagens comportamentalistas e cognitivistas: tanto os efeitos do comportamento, como o impacto de crenças e expectativas individuais são tidos em conta. A motivação é vista como o produto da expectativa de um indivíduo de atingir um determinado objectivo e o valor do mesmo para ele – teoria da expectativa x valor. Se qualquer um dos factores for zero, então a motivação também será nula.

2.3 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

Segundo Fournies (1992) citado por (Oliveira, 2002:23), não existe unanimidade na definição de motivação, pois o conceito de motivação é difícil de entender exactamente, tem sido utilizado em diferentes sentidos e as pessoas são diferentes no que tange à motivação. A origem etimológica do termo, explica que motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa mover. A origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou de acção que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica (BERGAMINI, 1997).

Genericamente, “a motivação, ou o motivo, é aquilo que move uma pessoa e a põe em acção ou a faz mudar o curso” (BORUCHOVITCH; BZUNECK, Orgs., 2001:9)⁹. CHIAVENATO, (1994:99) define motivo como “ tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico”.

Steers e Porter (1983:4) citados por (Bergamini, 1997:31), propõem que a motivação seja uma cadeia de eventos baseada no desejo de reduzir um estado interno de desequilíbrio tendo como base a crença de que certas acções deveriam servir a esse propósito.

Lawrence & Lorsh (1972:2-3)¹⁰ afirmam que a motivação representa o impulso que guiará o comportamento do indivíduo no sentido da satisfação de certas (necessidades ou motivos).

A motivação é geralmente descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento. “A motivação refere-se ao desejo de

⁹ Citado por Sampaio, 2005:7

¹⁰ Citados por: Márcia Zampieri Grohmann - Universidade Federal de Santa Maria. Rua Floriano Peixoto, 1184 - sala 501. Santa Maria - RS CEP 97 015-372 marciazg@sma.ufrgs.br; www.google.com.br acesso em Fevereiro de 2008

quirir ou alcançar algum objectivo, ou seja, a motivação resulta dos desejos, necessidades ou vontades” (SPECTOR, 2002:198)¹¹.

Segundo Gooch e McDowell (1988:51) citados por (Bergamini, 1997: 82-83), “ a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não consegue jamais motivar alguém; o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa”. Isso propõe que as pessoas façam as coisas como querem e quando querem.

Para Chiavenato (1992)¹² a motivação é algo que está contido dentro da própria pessoa, mas pode ser amplamente influenciada por factores externos ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa.

2.4 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Há uma diversidade de pontos de vista sobre o que é que motiva as pessoas para desempenharem bem esta ou aquela função ou tarefa. Segundo Levy-Leboyer, citado por (Bergamini, 1991:80), a motivação no trabalho é função de dois processos distintos: O trabalho que o individuo oferece a organização e as recompensas (promoção, remuneração, prémios, e vantagens de qualquer espécie) que a organização lhe fará em troca.

Para Bergamini (1997:23), a motivação para um trabalho depende do significado que cada qual atribui a essa actividade. A motivação é um aspecto intrínseco às pessoas, pois ninguém pode motivar ninguém. A motivação passa a ser entendida como fenómeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do

¹¹ Citado por Larissa Ataláde Martins Lins Bezerra- larissataide@yahoo.com.br Universidade Federal da Paraíba, Programa de Pós-Graduação em Administração Universidade Federal da Paraíba, Departamento de Administração Campus Universitário, 58059 - 900 - João Pessoa - PB; www.google.com.br acesso em Fevereiro de 2008

¹² Citado por Monica Seixas de Melo, Mestrado em Engenharia de Produção (UFSC), professora da Associação Educacional do Vale do Itajaí-Mirim - ASSEVIM. monicasei@uol.com.br; www.google.com.br acesso em Fevereiro de 2008

significado que é atribuído a cada actividade desse trabalho e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de auto-estima e de auto-identidade.

Para Herzberg, Mausner & Snyderman (1957) citados por (Oliveira, 2002:24), são os factores do próprio trabalho que funcionam como factores motivadores, pois o homem busca descobrir coisas, realizar-se, actualizar-se, progredir e agregar coisas a sua existência.

Motivação, envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e actividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho (LOPES, 1980 ; RIBEIRO, 1994) citados por (MORAES, 2004:8).

Sob ponto de vista de gestão, a motivação tem de ser vista como o processo de fornecer aos membros de uma organização a oportunidade de satisfazer as suas necessidades e cumprir os seus objectivos, através de um comportamento que se traduza no máximo de produtividade para a organização de que fazem parte (TEIXEIRA, 1998: 133).

A maior motivação "é tornar real a idéia que a pessoa faz de si mesma, isto é, viver de maneira mais apropriada ao respectivo papel preferido, ser tratado de modo correspondente à categoria que mais deseja possuir e obter a recompensa que atinja o nível que o individuo considere equivalente às suas aptidões" (BERGAMINI, 1997; PONTES, 1996) citados por (MORAES, 2004:8).

Aguiar (2002:292) citado por (Weinrich, 2007:3), comenta que há organizações onde seus gestores acreditam que a motivação no trabalho é responsabilidade única do próprio funcionário, ou seja, a empresa quer que ele se auto-motive.

A Motivação no trabalho tem raízes no indivíduo, na organização, no ambiente externo e na própria situação do país e do mundo em determinado período de tempo (CLARET, 1998) citado por (MORAES, 2004:11).

Este trabalho irá abordar a motivação como um aspecto intrínseco à pessoa, que faz com que ela procure por meio do seu trabalho, satisfazer as suas necessidades individuais, e alcançar os objectivos da empresa.

2.5 MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA E MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA

As pessoa podem comportar-se quer como resposta a estímulos vindos do meio ambiente, quer com base em informações que guardam no consciente, quer por impulsos cujas origens desconhecem porque se acham armazenadas no seu mundo inconsciente. (BERGAMINI, 1997:38)

O grande fascínio exercido pelo tema da motivação (...) conduziu ao primeiro e mais decisivo passo no sentido do estabelecimento de uma confusão generalizada (...) para se chegar a compreender melhor o comportamento das pessoas. Da mesma forma que alguns pretendiam aprender como fazer para motivar pessoas, outros afirmavam que ninguém jamais conseguiria motivar quem quer que fosse. Embora seja possível reconhecer que as pessoas podem agir seja movidas por agentes externos a elas, seja impulsionadas por suas próprias forças interiores, não se pode cometer o grave erro de confundir esses dois tipos distintos de comportamentos (BERGAMINI, 1991:24).

A configuração mais nítida do comportamento motivacional começa, antes de mais nada, quando se consegue diferenciar dois tipos distintos de acção dos seres humanos:

- as primeiras são as acções empreendidas pelos indivíduos a partir de condicionantes que estão fora dele, e
- as segundas são levadas a efeito de maneira espontânea, isto é, são os resultados de forças impulsoras internas.

As primeiras atitudes devem ser consideradas como condicionamentos e as segundas como acções ou actos realmente motivacionais (BERGAMINI, 1991:24).

2.5.1 A Motivação Intrínseca

A motivação intrínseca não sofre pacificamente a acção de nenhuma força ou pressão que não seja aquela oriunda do próprio mundo interior de cada um.

Segundo Deci(1996:2) citado por (Bergamini, 1997:33), “ (...) motivação intrínseca, refere-se ao processo de desenvolver uma actividade pelo prazer que ela mesma proporciona, isto é, desenvolver uma actividade pela recompensa inerente a essa mesma actividade” .

A motivação é interna, o desejo de fazer alguma coisa brota de dentro das pessoas. Portanto, um administrador não pode motivar outra pessoa, mas o máximo que pode fazer é contribuir para criar um ambiente no qual o desejo interno para se fazer alguma coisa possa ser nutrido (BERGAMINI, 1991:111). Quando intrínsecamente motivadas, as pessoas são mais autênticas, desenvolvem maior capacidade de autonomia em administrar a si mesmas e são capazes de se relacionar com os demais de maneira mais profunda (BERGAMINI, 1997: 75). (...) a motivação (...) tem, portanto, suas fontes de energia no interior de cada pessoa (BERGAMINI, 1997: 83).

Apesar do seu carácter claramente intrínseco, a motivação pode servir-se de factores existentes no meio ambiente como meio de satisfazer uma necessidade interna, mas isso não significa que sua compreensão possa ser reduzida a busca desses factores em si mesmos (BERGAMINI, 1990:3).

2.5.2 A Motivação Extrínseca (Condicionamento)

Muitas teorias administrativas tem sido divulgadas tomando por base a compreensão comportamentalista do homem em situação de trabalho.(...), mas o grande erro cometido por elas tem sido o da tentativa de explicar toda e qualquer acção humana a partir de simples condicionamentos (BERGAMINI, 1991:35). A base teórica concebida pelas

teorias comportamentais como motivação deve ser mais corretamente entendida como uma forma de condicionamento. Alguns autores se referem a ela dando-lhe o nome de motivação extrínseca. Para essas teorias, motivação é sinônimo de condicionamento (BERGAMINI, 1997:40).

Vários teóricos se dedicaram ao estudo da motivação extrínseca, porém foram os comportamentalistas que desenvolveram um estudo mais apurado sobre esse tema, defendendo a teoria de que qualquer comportamento pode ser modificado por meio das técnicas de condicionamento (BERGAMINI, 1997) citada por (MORAES, 2004:17).

Partindo do pressuposto comportamentalista de que o comportamento humano possa ser planejado, modelado ou mudado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou punições disponíveis no meio ambiente, podemos entender que motivação extrínseca seria este estímulo externo, positivo que busca uma resposta também positiva, através da modificação de um comportamento inadequado (DAVIS E NEWSTRON, 1992; FISCHLOWITZ, 1970 ; FLEURY E FISCHER, 1989) citados por (MORAES, 2004:18).

Segundo Bergamini (1997) citada por (Moraes, 2004:18), em termos de comportamento organizacional, alguns estudos da linha comportamentalista propõem que o interesse dos funcionários pelas recompensas externas tem grande poder para determinar um desempenho satisfatório, como por exemplo, bônus salarial, financiamento de entretenimentos, melhorias na estrutura física da empresa, etc.

Kohn, citado por (Bergamini, 1997:58), propõe que os sistemas de recompensas conseguem apenas uma submissão temporária por parte dos empregados. São ineficazes em produzir mudanças duradouras de comportamento e atitudes. Retirados os prêmios, as pessoas voltam a assumir as suas velhas posturas, não criando nenhum compromisso definitivo, seja com relação a valores, seja quanto as suas acções.

2.5.2.1 Tipos de Condicionamento

Condicionamento negativo - engloba todas as punições que um trabalhador pode sofrer (físicas e psicológicas) e, por medo de sofrer-lás, age de acordo com as regras. É muito utilizado pelas organizações e ocorre, principalmente através de descontos no salário, retrabalho sem remuneração, repreensões públicas, entre outros. Para Herzberg, há algumas vantagens neste tipo de condicionamento negativo: o dano é interno; os administradores não precisam de se envolver directamente, pois as normas administrativas é que fazem o trabalho sujo; e, se o empregado reclamar, ele pode ser acusado de mentiroso e paranóico, pois as evidências não são tangíveis (ZAMPIERI)¹³

Condicionamento positivo - consiste em fornecer benefícios, ou estímulos externos para que os trabalhadores sintam-se “motivados” e se comportem de maneira esperada. Herzberg, segundo Zampieri, enumera alguns dos principais métodos utilizados pelas empresas para motivar seus funcionários, que posteriormente, na teoria das satisfações humanas chamou a esses estímulos de factores higienicos. Tais métodos que fornecem estímulos externos são: políticas administrativas, supervisão, relacionamento com superiores, colegas e subordinados, condições de trabalho, vida pessoal, status, segurança no trabalho e salário.

Apesar do condicionamento positivo obter excelentes resultados para as organizações, Herzberg (1967:14-15) citado por Zampieri, salienta que este comportamento não é o mesmo que motivação, ao afirmar que: “O condicionamento não leva a motivação mas ao movimento...porquê os administradores entendem que o condicionamento negativo não é motivação porém, são unanimes no julgamento de que o condicionamento positivo é motivação?(...) é por isso que o condicionamento positivo é tão popular: as organizações não precisam chutá-lo, você mesmo se chuta”.

¹³ Em sua tese de Mestrado. marciazg@sma.zaz.com.br www.google.com.br acesso em Fevereiro de 2008

2.6 DIFERENÇA ENTRE MOTIVAÇÃO E CONDICIONAMENTO

Há grande diferença entre o movimento causado pelas reacções aos agentes condicionantes extrínsecos ao indivíduo, e a motivação que nasce das necessidades intrínsecas e que encontra sua fonte de energia nas emoções – assim sendo, ela pode então ser compreendida como algo interno a cada um. A importância de se fazer essa distinção entre os conceitos de factores condicionantes e factores de motivação reside no facto de compreender que, uma vez que o factor externo ao indivíduo deixe de existir, o comportamento desejado desaparece (BERGAMINI, 1991:34).

Herzberg faz a distinção entre factores de motivação e factores extrínsecos que chama de higiénicos (BERGAMINI, 1990:28). De acordo com Herzberg (1967:15) citado por (Bergamini, 1990:28), a motivação é apenas desencadeada por estímulos internos, e o condicionamento não é motivação porque “eu posso colocar uma bateria num homem e recarregá-la sempre que necessário. Mas é somente quando ele usa o seu próprio gerador que podemos dizer que ele está motivado. Ele não necessita de nenhum estímulo externo, ele quer fazer aquilo”.

Da mesma forma que o salário e a segurança, todos os outros factores, tais como condições do ambiente de trabalho, relacionamento interpessoal, políticas administrativas e competência do supervisor, devem ser considerados factores de condicionamento e movimento, não de motivação (BERGAMINI, 1991:34).

Somente a motivação intrínseca é compatível com certos procedimentos administrativos valorizados na actualidade como aqueles voltados a qualidade total. O condicionamento (...) pode aumentar a velocidade produtiva das pessoas, como no caso da premiação em vendas, mas compromete a qualidade do atendimento, o que em médio e longo prazo faz enxugar a carteira de clientes (BERGAMINI, 1998:14).

Deci (1996:9) citado por (Bergamini, 1997:45), propõe que “ a automotivação, mais que a motivação extrínseca, está no cerne da criatividade, da responsabilidade, do comportamento sadio e na mudança duradoura”.

Condiçionadas, as pessoas sentem que perderam a possibilidade de se comportarem com autonomia e autenticidade (BERGAMINI, 1997:46).

Por meio do condicionamento, pode-se levar as pessoas a fazer aquilo que se pretende que elas façam, independentemente da sua liberdade e dignidade (BERGAMINI, 1997:50). (...), melhorar o desempenho por meio de factores externos significa incrementar uma tendência a se fazer unicamente aquilo que será pago pelo dinheiro. Não se conseguirá, por meio delas, um comprometimento mais profundo e duradouro com relação ao trabalho e a organização (BERGAMINI, 1997: 75).

Quando se consideram factores extrínsecos ao individuo como elementos que condicionam a reacção, é importante ter em mente que quando a recompensa ou a punição que estão ligadas a ela são retirados, o comportamento do individuo desaparece, ou melhor, que tal comportamento não se mantem por si mesmo (BERGAMINI, 1990:28).

Salienta-se, porém, que tanto a motivação como o condicionamento são de fundamental importância para o sucesso organizacional.

De forma alguma pretende-se focar que o condicionamento é prejudicial às organizações, muito pelo contrário, ao longo de décadas, ficou provado que o condicionamento é a forma mais utilizada e, em muitos casos, a mais adequada para que se consiga obter dos trabalhadores o comportamento desejado (ZAMPIERI)¹⁴.

¹⁴ Distinção entre Motivação e Condicionamento – Marcia zamperii; www.google.com.br acesso em Fevereiro de 2008

2.7 CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO MOTIVACIONAL

O comportamento motivacional é qualitativamente diferente daquele que leva as pessoas a se comportarem, de forma impulsionada pelos prêmios ou retidas pelas punições existentes no meio ambiente. Trata-se de algo independente e que parece nascer do mundo interior de cada um, escapando a qualquer tentativa de controle (BERGAMINI, 1998:9). Cada indivíduo tem tendência a desenvolver certas forças, que são produto do ambiente cultural que vive, afectando a maneira pela qual a pessoa encara seu trabalho e sua vida pessoal (MORAES, 2004:11).

Cabe destacar algumas forças motivacionais:

1. Motivação para a Realização

É a força que algumas pessoas têm de vencer desafios e obstáculos para alcançar seus objectivos. Onde a realização é mais importante do que alguma recompensa que possa acompanhá-la. Pessoas motivadas pela realização trabalham mais, quando seus supervisores oferecem uma avaliação detalhada de seus comportamentos no trabalho e tendem a escolher colaboradores que sejam tecnicamente capazes, sem se importar com os sentimentos pessoais que possam ter por eles (LESSA, 1999) citada por (MORAES, 2004:11). Outra característica importante da pessoa motivada por determinada actividade, é que ela espera ser reconhecida por sua capacidade ao desenvolve-la. Isso lhe confere uma reputação que lhe dá acesso a um mundo melhor, revitalizando o seu potencial criativo.

2. Motivação por Afiliação

É um impulso para o relacionamento com pessoas em bases sociais. As pessoas motivadas pela afiliação trabalham melhor quando elogiadas por atitudes favoráveis e de cooperação, e tendem a escolher colaboradores amigos para estarem a sua volta, pois desejam liberdade para desenvolver relacionamentos amigáveis no trabalho (BERGAMINI, 1997) citada por (MORAES, 2004:12).

3. Motivação para a Competência

É um impulso para fazer um trabalho de alta qualidade. Empregados motivados pela competência procuram o domínio do trabalho, o desenvolvimento das actividades de resolução de problemas e esforçam-se em ser inovadores. Em geral executam um bom trabalho devido a satisfação interior que sentem ao fazerem isso. As pessoas motivados pela competência também esperam um trabalho de alta qualidade daqueles com quem interagem e podem tornar-se impacientes caso o trabalho saia com um nível inferior (LESSA, 1999) citada por (MORAES, 2004:12). Sua preocupação com a qualidade do trabalho é tão grande que a quantidade da produção e a importância dos relacionamentos humanos ficam em segundo plano (BERGAMINI, 1997) citada por (MORAES, 2004:12).

2.8 ESTILO DE COMPORTAMENTO MOTIVACIONAL

Muito embora as necessidades sejam próprias do ser humano, portanto idênticas em todos eles, a forma pela qual os diferentes indivíduos se organizam para atendê-las é particular a cada um. Essa maneira pessoal de lutar pelos objectivos ou metas motivacionais é denominada de estilo de comportamento motivacional (BERGAMINI, 1991:55). Cada pessoa é ao mesmo tempo a combinação especial dos quatro estilos descritos a seguir. Aquilo que particulariza cada estilo pessoal é a ênfase com a qual cada um desses estilos aparece (BERGAMINI, 1997: 122).

1. Orientação Participativa

As pessoas naturalmente motivadas pela participação, são percebidas como portadoras dos seguintes traços comportamentais: são prestativas, são idealistas e assumem a responsabilidade. Adotam atitudes de clara lealdade, e procuram dar o melhor de si (BERGAMINI, 1997: 123).

Os factores motivacionais normalmente mais valorizados pelas pessoas que tem como primeiro estilo o da participação, apontam a auto-realização, o trabalho em si e a responsabilidade. Com relação aos factores extrínsecos, aqueles que lhes causam maior insatisfação estão assim relacionados: políticas administrativas injustas, falta de competência da supervisão e relacionamento interpessoal precário (BERGAMINI, 1997: 124).

2. Orientação para a Acção

As pessoas orientadas pela acção, sentem grande atração por situações em que são desafiadas a demonstrar sua competência profissional. Estas pessoas caracterizam-se por assumir o comando com facilidade, ser rápidas no agir, demonstram marcante confiança em si mesmas, tem espírito inovador. São vistas como pessoas com convicções firmes, sendo adepta da competição quando reconhece nela uma oportunidade de ser desafiada a vencer situações difíceis (BERGAMINI, 1997: 125).

Os factores motivacionais mais valorizados pelas pessoas que organizam o seu comportamento pelo norteador da acção parecem ser aqueles que permitem progresso ou acesso a posições de maior responsabilidade, desenvolvimento pessoal e o reconhecimento pelo valor e competência profissional. No tocante a factores extrínsecos que causa maior insatisfação, aparece o salário, pois ele é a forma de comprovar a sua competência pessoal, a segurança e, finalmente, o reconhecimento (BERGAMINI, 1997: 126).

3. Orientação para a Manutenção

Neste caso, há clara preocupação com a segurança. O seu ponto forte é a lógica de pensamento e a boa qualidade das suas acções (BERGAMINI, 1997: 126).

São pessoas reconhecidas pelo seu senso de organização, pela persistência naquilo que fazem, por serem extremamente reservadas quanto a dados confidenciais (BERGAMINI, 1997: 126-127). Estas pessoas priorizam o reconhecimento pelo real valor profissional feito com justiça, mostram também a importância que dão ao trabalho em si e valorizam a responsabilidade como elementos importantes de realização pessoal. Por outro lado, essas

peças tem como fonte de insatisfação motivacional mais significativas o relacionamento interpessoal precário ou superficial, políticas administrativas inconsistentes e principalmente a falta de respeito profissional (BERGAMINI, 1997: 127).

4. Orientação para a Conciliação

As pessoas consideradas como típicas representantes do norteador motivacional da conciliação mostram como principal preocupação estar em sintonia com os demais. No geral, são qualificadas como pessoas flexíveis, joviais, alegres e otimista (BERGAMINI, 1997: 128). Estas pessoas tem como preferências motivacionais, as possibilidades de progresso, o reconhecimento e possibilidade de desenvolvimento pessoal. As situações que lhes trazem insatisfação, são a falta de reconhecimento do status da sua posição, o relacionamento interpessoal precário, bem como a insegurança do meio ambiente no qual convivem (BERGAMINI, 1997: 129).

2.9 TEORIAS DE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

No estudo da motivação, a primeira questão a ser analisada é que propósitos e motivações as pessoas têm no trabalho. A fim de resolver esses problemas, várias teorias têm sido propostas. Cada uma dessas teorias examinou o fenômeno motivacional sob um prisma diferente, levar em conta tal diversidade só pode enriquecer o conhecimento que se queira ter sobre o assunto (BERGAMINI, 1998:12).

Quando se fala de motivação laboral, existem dois grandes conjuntos de teorias motivacionais. O primeiro compreende as teorias relacionadas com aspectos motivadores do trabalho, denominadas por Katzell e Thompson (1990)¹⁵ como teorias exógenas. Estas teorias focalizam aspectos do trabalho relevantes para valorizar e estimular a pessoa no trabalho. Geralmente, dois conjuntos de aspectos ou factores são utilizados: o

¹⁵ Alvaro Tamayo; Tatiane Paschoal . RAC, v. 7, n. 4, Out./Dez. 2003: 33-54; www.google.com.br acesso em Fevereiro de 2008

conteúdo do trabalho e as características do ambiente laboral. Obviamente, estes factores podem ser modificados pela organização por meio das suas estratégias de gestão.

O segundo grupo compreende as teorias relacionadas com as motivações pessoais. São as chamadas teorias endógenas que, exploram os processos ou variáveis mediadoras do comportamento motivado (KATZELL E THOMPSON, 1990) citados por (TAMAYO e PASCHOAL; 2003: 33-54).

2.9.1 Teorias de Conteúdo e Teorias de Processo

Campbell et all. (1970)¹⁶ propuseram uma classificação das teorias motivacionais, utilizando como critérios o conteúdo e o processo da motivação.

Stoner (1982)¹⁷ denominou de teorias do conteúdo, pois se concentram no “objecto” da motivação. De acordo com o autor, existem ainda as teorias de processo que tratam de “como” se manifesta a motivação e as teorias de reforço que enfatizam as formas pelas quais se aprende o comportamento.

As teorias centradas no conteúdo tratam de identificar construtos fundamentais que motivam a actividade humana e, em consequência, a actividade laboral. As necessidades constituem o construto mais utilizado nestas teorias (MASLOW, 1954; MCCLELLAND, 1985) citados por (TAMAYO e PASCHOAL, 2003: 33-54).

Entender a Motivação como um processo, significa procurar descobrir como ela ocorre (BERGAMINI, 1998:14). As teorias centradas no processo tentam compreender e explicar o processo motivacional que determina a direcção e a persistência do comportamento. Os construtos mais utilizados são os valores, as expectativas, as intenções e as atribuições (VROOM, 1964; ADAMS, 1965; LOCKE E LATHAM, 1990) citados por (TAMAYO e PASCHOAL, 2003: 33-54). Proporcionam uma compreensão

¹⁶ Alvaro Tamayo; Tatiane Paschoal . RAC, v. 7, n. 4, Out./Dez. 2003: 33-54; www.google.com.br acesso em Fevereiro de 2008

¹⁷ Monica Seixas de Melo, Mestrado em Engenharia de Produção (UFSC), professora da Associação Educacional do Vale do Itajaí-Mirim – ASSEVIM. monicasei@uol.com.br; www.google.com.br acesso em Fevereiro de 2008

dos processos cognitivos das pessoas, e que influenciam o seu comportamento. Tratam de “como” se manifesta a motivação.

Não é objectivo deste trabalho, apresentar as diversas teorias motivacionais, mas cabe destacar algumas das Teorias mais influentes¹⁸ tais como:

- **Teorias de Conteúdo:** Hierarquia das Necessidades - Abraham Maslow; Teoria ERC - Clayton Alderfer; Teoria dos Dois Factores - Frederick Herzberg; Teoria das Necessidades Adquiridas / Aprendidas - David McClelland.
- **Teorias de Processo:** Teoria da Equidade - J. Stacy Adams; Teoria da Expectação / Expectativa - Victor Vroom; Teoria do Reforço - B. F. Skinner; Teoria do Estabelecimento de Objectivos - Edwin Locke

2.9.1.1 A Hierarquia das Necessidades - Abraham Maslow

A hierarquia das necessidades humanas propostas por Abraham Harold Maslow em 1943, parte da premissa de que a motivação, é em si mesma determinada por um impulso genérico no sentido de satisfazer necessidades¹⁹. Segundo Maslow, as necessidades humanas estão arrançadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes, chamadas necessidades primárias – necessidades fisiológicas e de segurança, enquanto no topo estão as necessidades secundárias - sociais, de estima e de auto-realização (CHIAVENATO:1999)²⁰.

¹⁸ Ciência da Administração . Dra. Ana Maria Santos. Universidade Técnica Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Novembro de 2003; www.google.com.br acesso em Fevereiro de 2008

¹⁹ Marcos Bueno : As teorias de Motivação Humana e sua contribuição para a empresa humanizada. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC - Ano IV - n.º 06 - 1.º Semestre – 2002; pg 12-18; www.google.com.br acesso em Fevereiro de 2008

²⁰ Ana Paula Tadin et all. O Conceito de Motivação na Teoria das Relações Humanas. Maringa Management:Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n.1, p. 40-47, jan./jun. 2005; www.google.com.br acesso em Fevereiro de 2008

Esta teoria, baseia-se na idéia de que, assim que uma necessidade de nível mais baixo é alcançada, o indivíduo passa a procurar satisfazer uma necessidade de nível mais alto (BERGAMINI:1997) citada por (MORAES, 2004:26). Veja-se a figura 1, a respeito

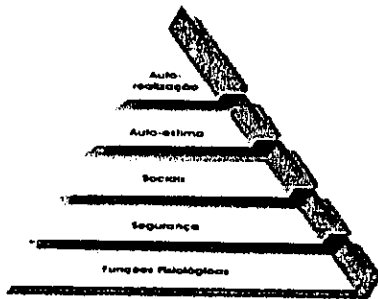


Figura 2: A pirâmide de Maslow.

Fonte: FALLER, 2004: 33; extraído de Maslow (2000, p. xxv).

Necessidades fisiológicas - são as necessidades biológicas. São predominantes sobre todas as demais necessidades. São as necessidades inatas, como as de alimentação, de sono e repouso, de abrigo ou desejo sexual;

Necessidades de segurança - Constituem o segundo nível das necessidades humanas. Surgem no comportamento humano quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. Refere-se às necessidades de segurança contra perigos, ameaças, privações, doenças, instabilidade no emprego, inadequada retribuição salarial, etc.;

Necessidades sociais - Surgem no comportamento quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) estão relativamente satisfeitas. São as necessidades de associação, participação e aceitação por parte dos colegas; a amizade, o afeto e o amor.

Necessidade de auto-estima : diz respeito à necessidade de estimar a si próprio, de como a pessoa se vê e se avalia; Envolvem a auto-apreciação, a auto-confiança, necessidade de reconhecimento e aprovação social, de status, prestígio, consideração.

Necessidade de auto-realização - são as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. Estão relacionadas com autonomia, independência, autocontrole, competência. São as necessidades de cada pessoa realizar seu próprio potencial e se desenvolver continuamente como criatura humana.

A implicação prática da teoria de Maslow é, obviamente, que alguma coisa poderá actuar como motivador para alguém. A escalada da pirâmide²¹, não depende apenas de condições oferecidas, mas também das circunstâncias de vida de cada pessoa.

Conforme Bergamini (1997:73), diversos estudos realizados após a divulgação desta teoria mostraram que não há clara evidência de que as necessidades possam ser classificadas em apenas cinco categorias ou mesmo que as mesmas possam estar em uma rígida hierarquia especial.

Apesar da popularidade de sua teoria, Maslow admitiu a existência de exceções relativas à sequência hierárquica proposta por ele. Isso é ilustrado por Steers e Porter(1983:35),

“ ele apontou que um longo período de privação de determinada necessidade pode criar uma fixação nessa necessidade. Igualmente, necessidades de nível mais alto podem não emergir depois de terem sido atendidas, mas, ao contrário, depois de longa privação, renuncia ou supressão das necessidades de nível mais baixo”.

Apesar de não ter sido comprovada cientificamente²², a teoria de Maslow, devido à eficiente estruturação de suas idéias, foi aceita como de grande contribuição para a evolução das técnicas administrativas. Como pontos criticáveis, pode-se citar:

- a difícil articulação operacional para a gestão das necessidades básicas.
- a impossibilidade da padronização do comportamento humano.

²¹ Marcos Bueno : As teorias de Motivação Humana e sua contribuição para a empresa humanizada. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC - Ano IV - n° 06 - 1° Semestre - 2002; pg 12-18; www.google.com.br acesso em Fevereiro de 2008

²² Ibidem

Para Bergamini (1997:73), a razão da grande aceitação da teoria de Maslow “é a sua simplicidade e a equivalência entre a pirâmide hierárquica organizacional e forma de apresentação também em pirâmide da sequência das necessidades motivacionais”.

2.9.1.2 Teoria ERC - Clayton Alderfer

Uma contextualização moderna da teoria de Maslow é a Teoria ERC – Existência, Relacionamento e Crescimento, de autoria de Clayton Alderfer, da Universidade de Yale. Clayton Alderfer propõe uma teoria sobre motivação que muito se assemelha ao modelo de Maslow. Na sua proposta, ele sumariza a hierarquia de Maslow, condensando as necessidades de auto-realização e estima em crescimento, dando ao afecto o nome de relacionamento e às necessidades fisiológicas o nome de existência (HAMPTON,1992)²³. Assim como Maslow, Alderfer sugere que esses três objectivos existam também numa relação sequencial (BERGAMINI, 1997: 74).

Estas três necessidades são assim conceituadas:

- a) Necessidades de existência: são as necessidades de bem-estar físico (existência, preservação e sobrevivência); incluem as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow.
- b) Necessidades de relacionamento: referem-se ao desejo de interacção social; incluem as necessidades sociais e os componentes externos de estima de Maslow.
- c) Necessidades de crescimento: são as necessidades de desenvolvimento do potencial humano e o desejo de crescimento e competência pessoal; incluem os componentes intrínsecos da necessidade de estima de Maslow e de auto-realização²⁴.

Ao contrário da teoria de Maslow, a Teoria ERC afirma, ainda que mais do que uma necessidade pode influenciar activamente a motivação, e ao mesmo tempo. Ou seja, não é obrigatório que uma necessidade seja satisfeita para que outra entre em acção. Também aceita que uma pessoa insatisfeita em qualquer um dos dois níveis mais altos, pode

²³ André Ferreira, (UFRJ) andré.ferreira7@gmail.com et. Al. Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006

²⁴ Ciência da Administração. Dra. Ana Maria Santos. UNIVERSIDADE TÉCNICA Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Novembro de 2003; www.google.com.br acesso em Fevereiro de 2008

retornar a concentrar-se no nível mais baixo (CLARET, 1998) citado por (MORAES, 2004:17).

De uma maneira geral, a teoria ERC é um aprimoramento da teoria de Maslow, pois ao diminuir a rigidez da hierarquia das necessidades, ela torna-se mais universal, e mais consistente com o reconhecimento das diferenças interpessoais, adequando os conceitos de necessidades às especificidades culturais de diferentes países, pois variáveis como educação, estrutura familiar e cultura podem alterar a ordem na qual as necessidades são satisfeitas. Por exemplo, pessoas naturais da Espanha e Japão colocam suas necessidades sociais à frente das necessidades psicológicas, contrariando a teoria de Maslow (ROBBINS, 2001) citado por (SAMPAIO 2005: 23).

De acordo com a teoria ERC existe uma componente de frustração-regressão que sugere que²⁵:

- quando uma necessidade de nível superior não pode ser satisfeita (= frustração),
- uma necessidade de nível inferior já satisfeita pode ser reactivada (= regressão).

2.9.1.3 Teoria de Dois Factores - Frederick Herzberg

Na década de 50, em parceria com uma equipe de psicólogos do serviço psicológico de Pittsburg (Estados Unidos), Frederick Herzberg²⁶, empreendeu um estudo com engenheiros e contadores da região, entrevistando-os com a finalidade de aprender sobre suas satisfações e insatisfações com o trabalho que exerciam (SAMPAIO, 2005:23).

Herzberg (1997:117)) citado por (Faller, 2004:36), definiu que os factores de desenvolvimento ou motivadores inerentes ao próprio trabalho são: realização, reconhecimento, o próprio trabalho, responsabilidade e desenvolvimento ou progresso.

²⁵ Dra. Ana Maria Santos . Ciência da Administração. UNIVERSIDADE TÉCNICA -Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Novembro de 2003; www.google.com.br acesso em Fevereiro de 2008

²⁶ Frederick Herzberg, professor de Psicologia na *Western Reserve University*

Os factores de prevenção da insatisfação ou higiene compreendem: política e administração da companhia, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salário, situação e segurança.

Segundo Herzberg, os factores higienicos causam muita insatisfação quando não estão presentes, mas não são geradores de uma forte motivação quando estão presentes. Por outro lado, os factores motivacionais conduzem a uma forte motivação e satisfação quando estão presentes, mas quando ausentes podem causar desmotivação, ainda que não causem insatisfação²⁷. Herzberg e seus colaboradores afirmam que as pessoas são motivadas apenas pelos factores intrínsecos, ou seja, apenas o trabalho em si e os factores que lhe são directamente relacionados podem motivar as pessoas (CHIAVENATO, 1998)²⁸.

Para proporcionar uma contínua motivação no trabalho, Herzberg propõe o “enriquecimento de tarefas”, também chamado de “enriquecimento do cargo”. Por enriquecimento da tarefa entende-se “um deliberado aumento da Responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho” (Hersey e Blanchard, 1986:77)²⁹. Consiste na constante substituição de tarefas mais simples e elementares do cargo por tarefas mais complexas, a fim de acompanhar o crescimento individual de cada empregado, oferecendo-lhe condições de desafio e de satisfação profissional³⁰.

Segundo Herzberg, o “enriquecimento do cargo” traz efeitos altamente desejáveis, como o aumento da motivação, aumento de produtividade, redução de absenteísmo (falta e atrasos ao serviço) e redução da rotatividade de pessoal (demissões de empregados) (FALLER, 2004:37). Este enriquecimento pode ser tanto vertical (aumento do grau de dificuldade do trabalho) ou lateral (diversificação de atribuições).

²⁷ Ciência da Administração . Dra. Ana Maria Santos. UNIVERSIDADE TÉCNICA Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Novembro de 2003; www.google.com.br acesso em Fevereiro de 2008

²⁸ Ana Paula Tadin et all. O Conceito de Motivação na Teoria das Relações Humanas. Maringá Management:Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n.1, p. 40-47, jan./jun. 2005; www.google.com.br acesso em Fevereiro de 2008

²⁹ Marcos Bueno . As teorias de Motivação Humana e sua contribuição para a empresa humanizada. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC - Ano IV - n° 06 - 1° Semestre - 2002 pg 12-18; www.google.com.br acesso em Fevereiro de 2008

³⁰ Ciência da Administração . Dra. Ana Maria Santos. Universidade Técnica Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Novembro de 2003; www.google.com.br acesso em Fevereiro de 2008

Contudo, o sucesso na implementação de acções dessa natureza dependerá das particularidades de cada organização e das pessoas que dela fizerem parte. Em suma, os pressupostos de Herzberg são: relação inexistente -os factores satisfacientes não levam à situação inversa daquela determinada pelos factores insatisfacientes e vice-versa, ou seja, que o contrário de satisfação não pode ser chamado de insatisfação, mas caracteriza-se mais como nenhuma satisfação. Da mesma forma, o contrário de insatisfação não pode ser entendida como satisfação, mas nenhuma insatisfação.

Como em outras teorias motivacionais, este modelo tem tanto elogios como críticas.

As maiores contribuições³¹ da teoria dos dois factores para a compreensão da motivação para o trabalho foram: a possibilidade de o funcionário ter maior autonomia para realização e planeamento de seu trabalho, a valorização dos processos de enriquecimento de cargos e uma abordagem diferenciada sobre papel da remuneração sobre a motivação para trabalho.

Podem ser utilizados contra esta teoria os seguintes argumentos:

- Os estudos de Herzberg, a exemplo de Maslow, a quem suas idéias vão totalmente ao encontro, também não obtiveram comprovação, ainda que tenham sido de grande valia para o desenvolvimento de técnicas para a administração comportamental³²;
- Criticam ainda o facto de o estudo focar essencialmente o nível de satisfação e não o desempenho, argumentando que satisfação e desempenho não são sinónimos (TEIXEIRA, 1998: 128);
- Assume que há relação entre satisfação e produtividade, mas só permite avaliar a satisfação e não a produtividade (BILHIM, 2001:333).

³¹ André Ferreira, (UFRRJ) andré.ferreir7@gmail.com et. All. Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006

³² Marcos Bueno . As teorias de Motivação Humana e sua contribuição para a empresa humanizada. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC - Ano IV - n° 06 - 1° Semestre - 2002 pg 12-18; www.google.com.br acesso em Fevereiro de 2008

- Há situações ligadas a sectores económicos, organização, momento do ciclo de vida organizacional, cultura, país, capital social etc. que poderão aconselhar ou desaconselhar a opção de Herzberg ou Kanter (BILHIM, 2001:333).
- Parte de bases teóricas inadequadas (...) embora o trabalho especializado seja visto como aborrecido e desmoralizante, há trabalhadores com baixas necessidades de sucesso e que preferem trabalhos rotineiros (BILHIM, 2001:317).
- Se trata mais de uma teoria de satisfação no trabalho do que da motivação(BILHIM, 2001:333).

Frederick Herzberg, faz uma autocrítica a respeito não só da técnica elaborada por ele, como também da aplicação que as empresas fizeram de suas descobertas. Para ele, o desenvolvimento tecnológico, traz sérios e irreparáveis danos em termos de importantes condições motivacionais, tais como um trabalho atractivo, de maior envolvimento e crescimento pessoal. O uso da informática solicita sobretudo a habilidade cerebral em detrimento da sensibilidade interpessoal. Herzberg acredita que os trabalhos eminentemente computarizados estão interferindo nos sentimentos de satisfação motivacional e propõe: “os gerentes de recursos humanos passaram as últimas duas décadas redescobrimo o papel central que os sentimentos tem no comportamento humano, mesmo dentro das organizações de tipo racional” (BERGAMINI, 1991: 125).

Cabem críticas³³ quanto à tensão gerada pelo efeito vertical (aumento da ansiedade, e redução das relações interpessoais), e ao possível sentimento de exploração e aumento do conflitos que podem surgir do efeito lateral.

Apesar das críticas, o modelo fornece uma distinção útil entre os factores de manutenção que são necessários, mas não suficientes e os factores de motivação que têm o potencial de aumentar o esforço do empregado. Não há duvida que tem sido largamente lida e poucos são os gestores que a desconheçam (BILHIM, 2001:316).

³³ Marcos Bueno . As teorias de Motivação Humana e sua contribuição para a empresa humanizada. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC - Ano IV - n° 06 - 1° Semestre - 2002 pg 12-18; www.google.com.br acesso em Fevereiro de 2008

2.9.1.4 Teoria das Necessidades Adquiridas / Aprendidas - David McClelland

A teoria das necessidades socialmente adquiridas, desenvolvida por David McClelland (1953)³⁴, descreve que as pessoas são motivadas por três necessidades básicas, que são: Necessidade de realização, de afiliação e de poder, cada uma delas relacionada a alguma forma de comportamento, que pode influenciar a carreira do indivíduo de forma positiva ou negativa, de acordo com as exigências do cargo, do clima e da cultura organizacional.

De acordo com McClelland³⁵, as necessidades são adquiridas no decorrer do tempo, e como resultado das experiências de vida de cada um. As necessidades são aprendidas e, nesse caso, podem ser desenvolvidas ou ensinadas. McClelland, através de seus pressupostos, acredita que a Motivação é dinâmica e os três grupos de necessidades são variáveis de um indivíduo para outro e se apresentam com diversas intensidades (FALLER, 2004:39).

A definição das três necessidades são as seguintes:

- A necessidade de realização é “o desejo inconsciente de atingir um nível de excelência técnica ou profissional”. O desejo de Realização é controlado por diversas forças como a necessidade de ser aprovado socialmente, necessidade de status, conhecimentos e habilidades (FALLER, 2004:39).
- A necessidade de poder é a necessidade de ter de tomar decisões que possam influenciar outros indivíduos, coisas ou sistemas. É importante ressaltar que esta necessidade varia em intensidade de acordo com cada indivíduo (FALLER, 2004:39).
- A necessidade de afiliação é o desejo inconsciente de fazer parte de um grupo social acolhedor e é expressa pelo conjunto de impulsos que leva o indivíduo a

³⁴ Motivação nas Organizações: pesquisa sobre a situação motivacional em empresas e instituições de Brasília na percepção dos funcionários PASQUETTI, Luis Antonio, doutorando em História (UnB) Mestre em Administração PUC/SP(1998), Professor da FASA/UniCEUB, curso Administração. Pg 2-6; www.google.com.br

³⁵ Ciência da Administração . Dra. Ana Maria Santos. UNIVERSIDADE TÉCNICA Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Novembro de 2003; www.google.com.br

procurar ou manter relações afetivas com outros indivíduos. Como exemplo, pode ser citada a amizade (FALLER, 2004:39).

A grande contribuição da teoria das necessidades socialmente adquiridas é colocar foco sobre a importância de se ajustar a pessoa ao trabalho, por meio de uma análise mais detalhada do perfil de necessidades do profissional com as características e atividades do cargo.

2.9.1.5 Teoria da Equidade - J. Stacy Adams

De acordo com a teoria da equidade, cada pessoa tenderia a comparar aquilo que lhe é oferecido como recompensa pelo seu desempenho com aquilo que foi oferecido a pessoas semelhantes a ele. Nesta comparação, está implícita a busca de um tratamento justo, ou, como colocam os teóricos, a busca da Equidade (BERGAMINI, 1997)³⁶.

Conforme propõe Adams citado por (BERGAMINI, 1997)³⁷, “aqueles que contribuem mais para uma organização também esperam receber mais em termos de recompensa”.

Nesse sentido, a teoria da equidade fornece orientações úteis para que se possa compreender os diferentes tipos de relacionamento social no ambiente de trabalho. Ela se baseia essencialmente na comparação, implicando necessariamente na existência de um ponto de referência para que esta comparação seja realizada. (KING, MILES e DAY apud ROBBINS, 2002)³⁸.

Em termos organizacionais, a teoria da equidade tem forte relação com a remuneração e a distribuição de vantagens ou reconhecimento entre seus funcionários. Estes processos, se não forem bem conduzidos podem minar o clima social da organização, contribuindo para a criação de um ambiente de trabalho onde haja percepção de injustiça e consequentemente sem estímulos para a motivação para o trabalho.

³⁶ André Ferreira, (UFRRJ) andré.ferreira7a@gmail.com et. All. Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006

³⁷ ibidem

³⁸ Ibidem

2.9.1.6 Teoria da Expectação / Expectativa - Victor Vroom

Victor H. Vroom (1964)³⁹ desenvolveu o modelo contingencial de motivação, que denominou de teoria da expectância, baseando-se na observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objectivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inscrito (QUEIROZ, 1996)⁴⁰.

Victor Vroom⁴¹ construiu o seu modelo do processo motivacional, baseado em quatro postulados:

- Nem só o indivíduo ou o seu meio determinam o comportamento. A organização tem formas de influenciar o comportamento dos indivíduos através de mecanismos como sistemas de pagamento e supervisão;
- Muito do comportamento é o resultado de decisões individuais;
- Os indivíduos tem diferentes necessidades, interesses e objectivos;
- As pessoas decidem com base na percepção do grau em que dado comportamento lhe traz recompensas.

A teoria da expectativa analisa os mecanismos motivacionais apoiando-se em três conceitos: a expectância, a instrumentalidade e a valência assim descritas por Lévy-Leboyer (1994)⁴²:

- A expectância é aquilo que um indivíduo acredita ser capaz de fazer, após empreender um esforço;
- A instrumentalidade é se o trabalho executado representa claramente a possibilidade de se atingir um objetivo esperado e

³⁹ Marcos Bueno. As teorias de Motivação Humana e sua contribuição para a empresa humanizada: Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC - Ano IV - n° 06 - 1° Semestre - 2002, pg 12-18; www.google.com.br acesso em Fevereiro de 2008

⁴⁰ Ibidem

⁴¹ Motivação nas Organizações: pesquisa sobre a situação motivacional em empresas e instituições de Brasília na percepção dos funcionários PASQUETTI, Luis Antonio, doutorando em Historia (UnB) Mestre em Administração PUC/SP(1998), Professor da FASA/UnICEUB, curso Administração. Pg 2-6; www.google.com.br acesso em Fevereiro de 2008

⁴² André Ferreira, (UFRRJ) andré.ferreira7@gmail.com et. All: Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2008

- A valência representa a ligação entre objetivo a ser atingido e o valor que este objetivo tem para o indivíduo, ou seja, se ele é relevante, importante ou não. Estes três aspectos influenciam, segundo vroom, a motivação das pessoas no trabalho.

A motivação é um factor resultante da multiplicação destas três variáveis, pois dado que uma delas é fraca, a motivação torna-se frágil (MORAES, 2004:26).

Esta teoria encara a motivação como uma combinação de determinantes, que se conjugam com outras variáveis: competências, habilidades, oportunidades. Assim, a motivação⁴³ não é equivalente a desempenho profissional; esta depende de uma combinação de variáveis que determinam opções de comportamento, os quais irão, então, influenciar o grau de motivação.

As expectativas podem ser de dois tipos: as expectativas externas que dependem dos outros (promoção, reconhecimento, salário, etc) e as expectativas internas (sentimentos de progresso pessoal, orgulho de um sucesso, interesse em uma tarefa a cumprir) (BLANKSTAD, 1997) citada por (MORAES, 2004:26).

Em termos práticos, esta Teoria sugere que um funcionário se sente Motivado a despende um alto grau de esforço quando isto vai resultar em boa avaliação de desempenho; que boa avaliação de desempenho vai resultar em recompensas organizacionais, tais como bonificação, aumento de salário ou promoção; e que estas recompensas vão atender suas metas pessoais (ROBBINS, 2002)⁴⁴.

Esta teoria tem uma vantagem importante⁴⁵ em relação às teorias baseadas nas necessidades: leva em consideração as diferenças dos indivíduos e valoriza o lado racional das pessoas, além de considerar o contexto da acção. Em resumo: se as recompensas de todos os tipos ligadas ao trabalho não tem valência para o trabalhador, ele não estará motivado; mas na mesma situação de trabalho, um de seus colegas que por

⁴³ Ciência da Administração . Dra. Ana Maria Santos. UNIVERSIDADE TÉCNICA Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Novembro de 2003; www.google.com.br acesso em Fevereiro de 2008

⁴⁴ André Ferreira, (UFRJ) andré.ferreira7@gmail.com et. All. Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade . XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006

⁴⁵ André Ferreira, (UFRJ) andré.ferreira7@gmail.com et. All. Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade . XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006

razões pessoais dá muita importância a essas recompensas, estará então fortemente motivado (LEVY-LEBOYER, 1994: 67).

A principal crítica⁴⁶ à Teoria da Expectativa é : para que uma pessoa seja capaz de estabelecer uma relação clara entre o seu desempenho e os resultados que vai obter é necessário: ter uma gama de informações, analisá-las e tirar conclusões, o que em termos práticos, não é fácil realizar.

2.9.1.7 Teoria do Reforço - B. F. Skinner

A teoria do reforço⁴⁷, desenvolvida por B. F. Skinner, baseia-se na ideia de que o comportamento resulta das consequências, e prevê o uso de reforços para motivar ou criar um ambiente de motivação.

Esta teoria não se preocupa com as necessidades nem com o motivo das escolhas das pessoas, mas incide no que ocorre a uma pessoa quando ela pratica uma determinada acção. Segundo Skinner, a personalidade do homem é susceptível de ser modelada de acordo com uma programação previamente estabelecida e dentro da qual há que se prever um rigoroso controle das variáveis exteriores.

Adoptando-se esse enfoque, a motivação pode ser compreendida como um esquema de ligação estímulo-resposta (BERGAMINI, 1990:26).

Ligado ao Behaviorismo⁴⁸, Skinner acreditava que o comportamento é uma resposta a estímulos externos, podendo ser moldado através da adequação desses estímulos aos objectivos propostos. As premissas básicas desta teoria assentam na «lei do efeito»

⁴⁶ Andre Ferreira

⁴⁷ Ciência da Administração . Dra. Ana Maria Santos. UNIVERSIDADE TÉCNICA Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Novembro de 2003

⁴⁸ Fundado por John B. Watson (1970), o Behaviorismo teve como principal teórico o psicólogo norte-americano B. F. Skinner, cujas obras mais conhecidas são *Walden II* (1975) e *Ciência e Comportamento Humano* (1974). Skinner tomou por base os experimentos de laboratório de Ivan Pavlov (reflexo condicionado), realizados sobretudo com cães. Por eles ficou demonstrado que funções autónomas (como a salivação) poderiam ser condicionadas.

elaborada por Thorndyke (1911)⁴⁹, segundo a qual, se o comportamento tiver um resultado agradável, será repetido, mas se tiver um resultado desagradável, não será repetido. Com base nesta lei, Skinner popularizou o conceito de condicionamento operante, que é um poderoso instrumento utilizado para modificar o comportamento organizacional.

Existem quatro estratégias de modificação do comportamento organizacional:

- Reforço positivo - aumenta a frequência / intensidade do comportamento desejável, relacionando-o com as consequências agradáveis da sua ocorrência;
- Reforço negativo - evita a consequência desagradável, reforçando a ocorrência do comportamento desejável;
- Punição - diminui ou elimina um comportamento indesejável pela aplicação de uma consequência desagradável e;
- Extinção - diminui ou elimina um comportamento indesejável pela remoção de uma consequência agradável.

Estas estratégias representam, alternativas a utilizar pelo administrador para influenciar os colaboradores a terem melhor desempenho.

A premiação oferecida após a ocorrência de um comportamento verdadeiramente desejável ilustra uma situação de reforço positivo que estimula a adoção desse comportamento de forma mais permanente. O reforço negativo caracteriza-se como uma forma de punição que é aplicada após um comportamento indesejável e tem o poder de diminuir a frequência do uso de tal acção, chegando a extinguir especificamente esse tipo de comportamento (BERGAMINI, 1997:40).

⁴⁹ Ciência da Administração - Dra. Ana Maria Santos. UNIVERSIDADE TÉCNICA Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Novembro de 2003; www.google.com.br acesso em Fevereiro de 2008

2.9.1.8 Teoria do Estabelecimento de Objectivos - Edwin Locke

Em 1960⁵⁰, Edwin Locke defendeu que a fixação de objectivos constitui a maior fonte de motivação. Esta teoria refere que as pessoas, para além de estarem motivadas para satisfazerem as suas necessidades, estão, também, para alcançar de determinadas metas.

As metas têm de possuir algumas características que podem provocar maior nível de motivação:

- Devem ser aceitáveis, de modo que façam sentido para os indivíduos e não entrem em conflito com os seus valores pessoais.

Estabelecer metas com o envolvimento dos funcionários torna mais provável sua aceitação, gerando maior comprometimento.

- As metas também devem ser desafiadoras, mas possíveis de serem atingidas;
- Devem também ser específicas e, se possível, quantificáveis e mensuráveis. Definir especificamente o que se espera de um funcionário tende a produzir mais resultados do que procurar que ele dê o máximo de si (CAVALCANTI, 2005)⁵¹.

Esta teoria tem sido particularmente útil para a compreensão de como e por que as pessoas se comprometem com objetivos e deixou mais claro o modo pelo qual a participação e as recompensas extrínsecas afectam os objectivos de desempenho que os indivíduos estabelecem (LAWLER, 1997)⁵².

Locke e Latham acreditam que um objectivo serve como motivador, dado que leva a pessoa a comparar a sua capacidade presente com a que seria necessária (nível de desempenho) para atingir tal fim.

⁵⁰ Ciência da Administração . Dra. Ana Maria Santos. UNIVERSIDADE TÉCNICA Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Novembro de 2003; www.google.com.br acesso em Fevereiro de 2008

⁵¹ Ibidem

⁵² Ibidem

III. ESTUDO DO CASO

3.1 Apresentação da Empresa

A Empresa CBC – consórcios de benfeitorias e construções, é uma empresa do ramo de construção civil e obras públicas, que tem como principal actividade, a construção de edifícios, estradas e pontes. Esta empresa, tem a sua sede na cidade de Quelimane, capital da provincia da Zambézia.

A CBC, foi fundada no mês de Setembro do ano de 1995. Partiu do desejo dos proprietários que surgiu duma oportunidade de criada pelo governo para a criação de empresas nacionais de pequeno porte. Os proprietários já possuíam alguma experiência em termos de construção civil e obras públicas. O objectivo foi melhorar a situação de vida da familia, garantir o emprego da população local, melhorar a qualidade das empreitadas em obras públicas, numa primeira fase a nível local, e posteriormente a nível provincial, prespectivando a esfera internacional. Numa primeira fase, a empresa usava métodos de produção baseados na utilização da mão de obra intensiva. Actualmente, está a evider esforços no sentido de introduzir sistemas de produção mais mecanizados.

3.1.1 Missão

Segundo o manual de políticas de pessoal, regras e resolução de conflitos (2007:4), a CBC é uma empresa privada de construção civil e obras públicas cuja missão é construir, reconstruir e manter edificios públicos e privados bem como estradas e pontes mediante contratos de trabalho remunerados. Fazer a urbanização; abastecimento de água. “Nós exercemos esta missão com um comprometimento de melhor servir com baixo custo e qualidade garantida contribuindo assim para o desenvolvimento transformacional garantindo o emprego da população circunvizinha ao local onde se realiza cada obra”.

Formação Profissional

Garantimos ao homem uma formação profissional na área onde exercerá as suas funções.

Promoção de Justiça

Damos igual oportunidade ao homem e mulher e com justiça pagamos o mesmo salário por igual trabalho realizado.

Iniciativas estratégicas -servir as comunidades dando prioridade ao emprego as mesmas onde os projectos se realizam.

Conhecimento público - orienta para uma compreensão informada, de envolvimento e respeito.

3.1.2 Histórico da Empresa

No início da actividade- 1995, o quadro de pessoal da empresa, era composto por três (3) trabalhadores administrativos⁵³ e 30 trabalhadores eventuais⁵⁴, empregues nas obras de sinalização rodoviária.

Posteriormente, passaram a ser cinco (5) trabalhadores administrativos e cem (100) trabalhadores eventuais, e em 1997 já existiam trezentos (300) trabalhadores eventuais e dez(10) administrativos que executavam a reabilitação e manutenção de estradas e pontes.

Do ano 2000 ao ano 2007, o número de trabalhadores administrativos aumentou para quarenta (40) e trabalhadores eventuais aumentou para seiscentos (600), pois o número de obras também foi crescendo.

⁵³ Os que fazem parte do quadro de pessoal da empresa

⁵⁴ Os que apenas são recrutados quando existem obras, sendo depois dispensados

3.1.3 Algumas das Obras executadas foram:

Nos anos de 1995-1996, existia apenas uma obra de reabilitação da estrada Íle-Namarói na Zambézia; Em 1997, foram duas obras, Tacuane com cruzamento Líciro, Mugulama-Íle. De 1998 a 2005, o número de obras manteve-se entre três a quatro. Isto deveu-se a falta de equipamentos, capacidade técnica e pessoal qualificado para aumentar o número de Obras e expandir a Empresa. Em 2006, existiam três obras: Acampamento de Namarói, manutenção de estradas de Namarói com três estradas, acampamento da Maganja com duas estradas, estrada Nampevo a Gurué, estrada Gurué Ncuan, estrada cruzamento de Maua para Nipepe – manutenção e construção de quarenta e oito (48) arquedutos, construção da ponte sob rio Rurumana, reabilitação da estrada Njahani-Quibu em Niassa, em Nampula a estrada Nampula-Nacala e a estrada Chefe Herera-Mutuáli, em Sofala acampamento de Chemba.

A empresa registou o seu recorde de obras no ano de 2006, tendo de executar 9 obras simultâneamente.

3.1.4 Incentivos Oferecidos pela Empresa

- ✓ **Formação:** A CBC incentiva e dá prioridade a formação do trabalhador. A CBC procura melhorar a formação dos trabalhadores através de participações em cursos de formação regulares, reuniões de trabalhadores e a provisão e distribuição de bibliografia da área. A CBC, providenciará oportunidades para os trabalhadores participarem em conferências e seminários ao nível nacional e internacional, dependendo da disponibilidade de fundos. Extraído do (manual de políticas de pessoal, regras e resolução de conflitos da CBC, 2007:11).

- ✓ **Benefícios:** A todos os trabalhadores a tempo inteiro na CBC será dada a oportunidade de participarem no programa de seguro da organização para obterem assistência médica e outros benefícios disponíveis, de acordo com o estabelecido pela organização. A direcção pode decidir premiar trabalhadores com bónus e / ou outros privilégios com a aprovação do gerente geral. Extraído do (Manual de Políticas de Pessoal, Regras e Resolução de Conflitos da CBC (2007:11)).

3.2 ANÁLISE DOS DADOS

Tabela1: Caracterização dos Funcionários da Empresa CBC

Tabela1: Caracterização dos Funcionarios

Sexo		Faixa Etária				Nível de Escolaridade		
Masculino	Femenino	20 -30	31 -40	41-50	51 - 60	Basico	Médio	Licenciatura
10	10	3	4	10	3	2	9	9

Fonte: Criação da autora com base nos dados constantes dos questionários.

A tabela1, mostra a composição dos trabalhadores inqueridos na empresa CBC. No total, foram aplicados 20 questionários distribuídos aos trabalhadores, atendendo o equilíbrio de género. Metade dos trabalhadores inqueridos, tem mais de 50 anos de idade, e 20% está na faixa dos 31 aos 40 anos. 90% dos trabalhadores possui o nível médio, e 45%, a licenciatura. Apenas 10% dos trabalhadores inquerido tem o nível básico.

Para análise e discussão dos dados, definem-se os seguintes factores, segundo Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) citado por Nakamura (1994)⁵⁵:

Fatores de Manutenção (Higiene)

- ✓ Condições de trabalho - refere-se ao ambiente físico e operacional da empresa (iluminação, ventilação, espaço, equipamentos, etc.).
- ✓ Salário - inclui todos os eventos que recompensam o trabalhador financeiramente.
- ✓ Segurança no trabalho- estabilidade, tranquilidade para trabalhar sem o medo de perder o emprego.
- ✓ Relacionamento interpessoal- interação entre as pessoas que trabalham na empresa.
- ✓ Política e administração da empresa- acções da empresa em relação aos seus recursos humanos.

⁵⁵ Fonte: www.google.com.br acesso em fevereiro de 2008

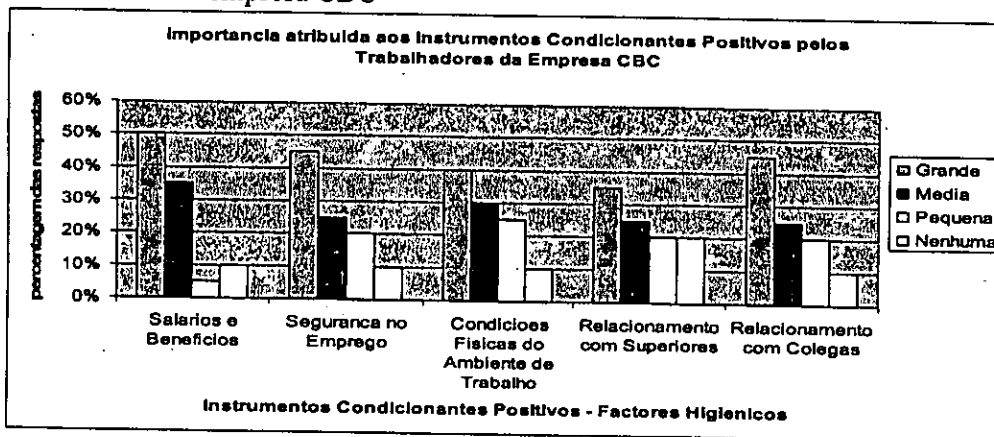
Fatores Motivacionais

- ✓ Reconhecimento - reconhecimento que a pessoa obtém pelo desenvolvimento de suas actividades e/ou tarefas. Esse reconhecimento pode ser demonstrado pela chefia, clientes, colegas, ou qualquer pessoa que qualifique seu trabalho.
- ✓ Realização - sucesso completo no trabalho, soluções efectivas de problemas, satisfação em ver os resultados de seu próprio trabalho.
- ✓ Possibilidade de crescimento - evolução dentro da empresa, que pode ser medida pelo avanço através da educação formal ou pelo desenvolvimento de novas habilidades.
- ✓ Responsabilidade - responsabilidade pelas atitudes diante do trabalho. Autoridade com que o trabalhador cuida de seu próprio trabalho.
- ✓ Progresso - mudança de status ou posição da pessoa na empresa; ascensão na carreira

3.4.1 Análise dos Factores de Manutenção (Condicionantes Positivos)

O gráfico a seguir, mostra a percentagem de votos dos trabalhadores, quanto a importância por eles atribuída aos factores condicionantes positivos para a motivação no trabalho na empresa CBC.

Figura 1: Importância atribuída aos instrumentos condicionantes positivos pelos trabalhadores da empresa CBC



Fonte: Criação da autora com base nos dados constantes das tabelas elaboradas a partir dos dados constantes dos questionários

Pela análise da figura 1, pode-se constatar que 50% dos trabalhadores inqueridos, consideram o salário como factor de grande importância para a motivação no trabalho.

De acordo com Herzberg, os factores higiénicos não causam motivação, mas previnem a insatisfação no trabalho.

A segurança no emprego, é considerada por 45% dos trabalhadores, como sendo um factor de grande importância, para a motivação no trabalho. A estabilidade dos funcionários é uma grande contribuição na prevenção da insatisfação dos trabalhadores, e pode contribuir para a possibilidade de ascensão na carreira profissional dentro da Empresa. Com isso, a empresa poderá reduzir os custos com a admissão e adaptação de novos funcionários. Assegurar boas condições de trabalho e pagar bons salários não basta para produzir entusiasmo e satisfação no trabalho, mas, sem dúvida, quando presentes estas condições, há uma diminuição das insatisfações.

As condições físicas do ambiente de trabalho, são consideradas por quase a metade dos trabalhadores, (40%) como sendo de grande importância. A criação de óptimas condições do ambiente de trabalho, poderá prevenir a insatisfação dos no trabalho, pois quase a metade, valoriza este factor, e 35% o consideram de importância média.

O relacionamento com os superiores, foi considerado por 35% dos trabalhadores como sendo de grande importância. O uso de políticas que condicionem a existência de um bom relacionamento com os superiores, poderá contribuir para evitar a insatisfação dos trabalhadores. Nesta empresa, 45% dos trabalhadores inqueridos, dão grande valor ao relacionamento com os colegas como factor de motivação no trabalho. Políticas da empresa, voltadas para a manutenção de relacionamentos interpessoais saudáveis na empresa, podem contribuir para reduzir a insatisfação dos trabalhadores.

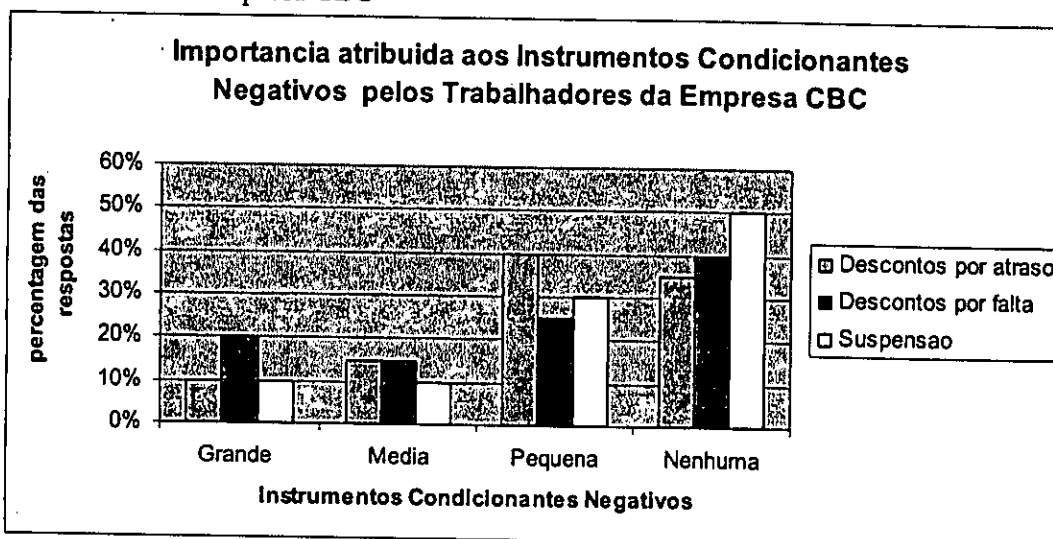
Conforme Bergamini (1982:124), "os factores higiénicos não fazem as pessoas produzirem mais, sua presença garante apenas que se esteja conseguindo manter o nível de insatisfação delas em grau mínimo". Para a autora, a organização tem uma espécie de

obrigação em assegurar uma política administrativa adequada, cumprir com justiça os seus compromissos salariais e cuidar para que as condições de trabalho sejam adequadas.

3.4.2 Análise dos Factores Condicionantes Negativos

O gráfico abaixo, permite analisar a importância atribuída a cada um dos factores condicionantes negativos, por percentagem de trabalhadores inqueridos na empresa CBC.

Figura 2: Importância atribuída aos instrumentos condicionantes negativos pelos trabalhadores da empresa CBC



Fonte: Criação da autora com base nos dados constantes das tabelas elaboradas a partir dos dados constantes dos questionários

Pela análise do gráfico dos instrumentos condicionantes negativos, pode-se constatar que a metade dos trabalhadores da empresa CBC inqueridos (50%), consideram a suspensão sem nenhuma influência para a motivação no trabalho.

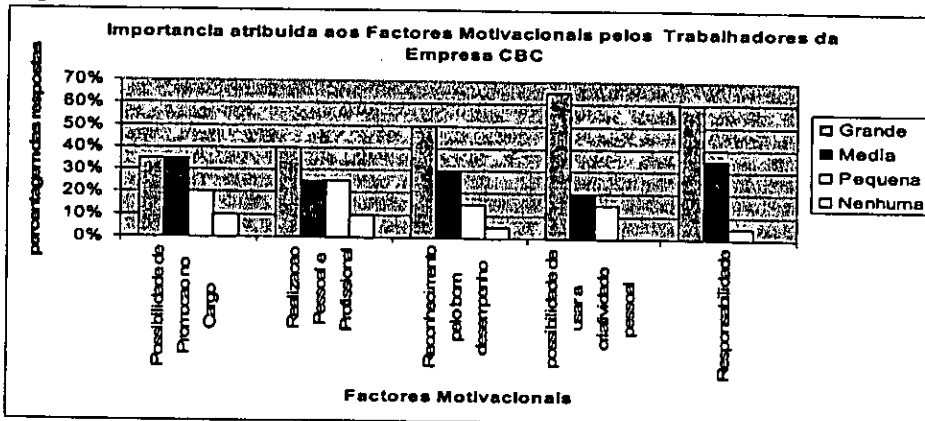
Os descontos por atraso, são considerados por quase a metade dos trabalhadores, como tendo uma pequena importância para a motivação no trabalho. Tanto a suspensão com os descontos por falta, são considerados como de grande importância por apenas 10% dos

trabalhadores. Isto significa, que se a empresa pretender usar estes instrumentos como reforçadores para corrigir um comportamento, poderá ter um efeito em apenas 10% destes trabalhadores. Neste caso, desaconselha-se o uso destes instrumentos pela empresa como reforçadores de comportamento no trabalho, para evitar que os seus resultados sejam infrutíferos.

3.4.3 Análise dos Factores Motivacionais

A importância atribuída aos factores motivacionais por percentagem de trabalhadores inqueridos na empresa CBC, encontra-se representada no gráfico abaixo:

Figura 3: Importância atribuída aos factores motivacionais pelos trabalhadores da empresa CBC



Fonte: Criação da autora com base nos dados constantes das tabelas elaboradas a partir dos dados constantes dos questionários

A análise do gráfico da importância atribuída aos factores motivacionais pela empresa CBC, permite constatar que, a possibilidade de usar a criatividade pessoal constitui um grande factor de motivação na empresa com 65% de preferência dos trabalhadores inqueridos.

Isto significa que, o uso deste factor motivacional pela empresa, poderá permitir que ela obtenha excelentes resultados em termos de motivação dos Trabalhadores.

Por outro lado, pode-se considerar que as expectativas dos trabalhadores em verem os seus esforços compensados através do uso da sua criatividade pessoal, é elevada.

O desejo de assumir responsabilidade, foi considerado por 60% dos trabalhadores inqueridos desta empresa, como factor de motivação no trabalho. Isto pode significar que, o grau de comprometimento dos trabalhadores para com os objectivos da empresa, é excelente.

O uso do enriquecimento de cargos, pode ser aconselhado neste caso, com vista a proporcionar actividades mais desafiadoras que permitam maior responsabilidade por parte dos trabalhadores.

Metade dos trabalhadores, deu grande importância ao reconhecimento como factor de motivação para o trabalho. Ter o próprio trabalho reconhecido é uma das principais expectativas do trabalhador.

O reconhecimento reflete-se positivamente na auto-avaliação, na auto-estima, na autoconfiança e também atende às necessidades de prestígio e consideração.

De notar, que menos da metade dos trabalhadores inqueridos (40%), consideram a realização pessoal e profissional, como factor de grande importância na motivação para o trabalho, o que não vai ao encontro dos postulados teóricos de Herzberg e Maslow, que partindo de ênfases diferentes (Maslow, necessidades e Herzberg, satisfações), chegaram ao mesmo resultado final, apontando a realização como o factor mais importante de motivação.

3.5 RELAÇÃO ENTRE A TEORIA E A PRÁTICA

Factores extrínsecos ao trabalhador tais como salários, segurança, políticas organizacionais, relacionamento interpessoal, condições do ambiente de trabalho, fazem apenas com que as pessoas se movimentem para buscá-los, ou se disponham a lutar por eles quando os perderam. Não é a sua presença que motiva (BERGAMINI, 1997:55).

Não obstante o salário não seja um factor de motivação, mas um condicionante positivo, metade dos trabalhadores inqueridos, atribuíram uma grande importância a este factor para a motivação no trabalho. Isto pode significar que tais trabalhadores estejam condicionados ao trabalho.

A entrevista efectuada ao Sr. Maulate, permitiu inferir que nem todos os trabalhadores se movimentam pelo salário, ao afirmar que:

“(...) eu estou motivado a trabalhar na empresa CBC, mas não é porque me pagam bem. Quando eu entrei para a empresa, em Outubro do ano passado, era simples fiscal de obras. Depois de dois meses, pelo bom desempenho, fui promovido a chefe de brigada, e me foi alocada uma viatura nova e um telefone celular com contrato pago. Actualmente, houve uma vaga para chefe de procurement da empresa, e eu fui mais uma vez promovido a esse cargo. O salário não aumentou em nada, mas estou motivado a trabalhar para a Empresa, porque vejo que os meus esforços tem sido reconhecidos”.

Esta diferença de pontos de vista sobre a importância do salário para a motivação no trabalho, pode ser justificada pela afirmação de Levy-Leboyer: Para alguns as actividades profissionais representam fontes de satisfação em si mesmos, independentemente daquilo que é trocado contra o trabalho realizado. Mas para outros, somente o salário conta verdadeiramente (LEVY-LEBOYER, 1994: 119).

Por outro lado, pode-se notar que, não seria o aumento salarial que provocaria o aumento da motivação para o trabalho, como o diz Bergamini: “ o aumento salarial tem apenas

valor representativo ou simbólico, mas, quando usado de maneira abusiva ou única, pode desorganizar o processo motivacional que é essencialmente intrínseco". (BERGAMINI, 1991:102).

Outro exemplo de motivação, foi o do Sr. Macarão. Segundo ele:

"(...) eu estou sim motivado a trabalhar na empresa CBC, porque, para além deles não despedirem os trabalhadores sem justa causa, eles promovem quando a pessoa merece. No meu caso, quando começamos a obra de nipepe, eu era apenas um simples chefe de brigada. trabalhamos e conseguimos entregar a obra dentro dos prazos, e por isso fui promovido, sendo hoje fiscal de três obras. isso me motiva muito a continuar a me esforçar e dar o meu melhor a empresa".

O Sr. Maçarão, não só faz referência ao factor de higiene, segurança no emprego, como também ao factor de motivação. Isto pode significar que, na empresa CBC, existe prevenção da insatisfação pela estabilidade no emprego, e estímulo a motivação pela promoção.

Em entrevista a Dona Emília, tesoureira da empresa CBC, ela fez referência ao facto de estar a trabalhar não pelo dinheiro, mas por se sentir realizada com aquilo que faz, como faz, e para quem faz. Segundo ela:

"(...)eu comecei a trabalhar para a empresa, desde a data da sua fundação. No início, foi muito difícil, mas agora já estou bem e sinto-me motivada não pelo salário que me pagam, porque eu acho que deveria receber mais por aquilo que faço e pelos anos de emprego, mas estou motivada a trabalhar porque me sinto realizada e bem na minha profissão como tesoureira. Não penso em mudar, nem de empresa, e nem de profissão, porque já me sinto realizada".

Nesse caso, a necessidade de auto-realização poderá ser satisfeita através da execução do trabalho. Poderá não ser apenas o ambiente físico e social, mas a tarefa em si, o conteúdo do próprio trabalho, que levará o indivíduo a auto-realização. Isto poderá promover o ajustamento ao trabalho e propiciar a oportunidade para a satisfação de necessidades básicas.

Esta opinião, pode ser explicada por Bergamini, ao afirmar que “outros muitas vezes preferem permanecer no desempenho de actividades, que, embora não sejam tão valorizadas sob o ponto de vista de status organizacional, lhes traz o prazer e o sentido da sua vida de trabalho” (BERGAMINI, 1991:102).

Quanto aos instrumentos condicionantes negativos, (descontos por atraso, descontos por falta e punições), foi possível apurar que, segundo o Sr. Fernando:

“Na empresa não se marcam faltas, mas cada pessoa, sabe qual e sua responsabilidade para com o seu trabalho aqui. Tu podes ficar um dia sem vir trabalhar, o que se quer não é a tua presença física, mas sim o resultado, o teu trabalho. Por exemplo: no caso dos concursos, não é preciso que estejas a tempo inteiro na empresa, porque tens que andar a pesquisar os preços e os concorrentes. Então, ai tu não tens que dar satisfação da tua ausência, ou ser marcado falta ou suspenso. Isso é muito importante para o bom andamento dos trabalhos nesta área”.

Esta afirmação, vai de encontro ao que Bergamini alega: “ por outro lado, o oferecimento de recompensas e punições para pessoas que estão intrinsecamente motivadas e que não perseguem factores externos a elas não somente cria, num primeiro momento, um clima de grande perplexidade e desconforto, como também pode, dentro de algum tempo, precipitar todo um processo de desmotivação progressiva. Essas pessoas tem o poder de gerar suas próprias forças internas para o trabalho, mostrando-se eficazes no sentido de procurarem tomar aquele tipo de iniciativa que melhor resolva os problemas que enfrentam no seu dia-a-dia de trabalho. As pessoas motivadas trazem dentro de si toda a energia da qual necessitam, e aquilo que o supervisor precisa fazer é, tão-somente, criar um ambiente no qual seja possível desbloquear essa energia motivacional”. (BERGAMINI, 1991:110).

Verificação das Hipóteses:

- ✓ Com base nas respostas dos questionários e das entrevistas realizadas, e pode-se afirmar que a hipótese 1, de facto se verifica na empresa CBC, pois os trabalhadores da empresa CBC exercem as suas funções e realizam as suas actividades com motivação, tendo 65% dos trabalhadores atribuído grande importância ao factor motivacional possibilidade de usar a criatividade pessoal, não obstante a condição imposta pelo salário a metade dos trabalhadores que o consideram como sendo de grande importância, os factores motivacionais foram considerados como sendo de grande importância por uma percentagem ainda maior de trabalhadores inqueridos.

- ✓ A hipótese 2, também pode ser verificada, pois a empresa CBC adopta instrumentos condicionantes positivos, que contribuem para reduzir a insatisfação dos seus trabalhadores, tais como óptimas condições de trabalho, estabilidade e segurança no trabalho, etc.

IV. CONCLUSÕES E RECOMENÇÕES

Trabalhar com temas como motivação no trabalho é, um desafio importante, tendo em vista a complexidade envolvida ao tema. Diversos estudos e teorias foram desenvolvidos acerca da motivação, e o resultado é que não há consensos em relação a eles.

A contribuição dos idealistas para o estudo da motivação é que, na concepção dos mesmos a virtude (a qual significa agir de forma correta) e o saber são os tipos de motivação mais altos. O hedonismo tem como filosofia a importância de se trabalhar em lugar agradável e com boas condições de trabalho. A administração científica baseava-se na concepção do *homo economicus*, segundo a qual o comportamento das pessoas é motivado apenas pela recompensa salarial e material do trabalho. Com Elton Mayo, percebe-se a importância de considerar a pessoa na sua totalidade. Pressupunha-se que a melhor maneira de motivar os empregados deveria caracterizar-se por forte ênfase no comportamento social dos mesmos.

Da mesma forma que o salário e a segurança, todos os outros factores, tais como condições do ambiente de trabalho, relacionamento interpessoal, políticas administrativas e competência do supervisor, devem ser considerados factores de condicionamento e movimento, não de motivação. Salienta-se, porém, que tanto a motivação como o condicionamento são de fundamental importância para o sucesso organizacional.

O comportamento motivacional é qualitativamente diferente daquele que leva as pessoas a se comportarem, de forma impulsionada pelos prémios ou retidas pelas punições existentes no meio ambiente. Apesar das discrepâncias existentes sobre o que vem a ser motivação, existe entre os estudiosos do assunto um consenso de que motivação é um factor interno, que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa. É composta por impulso que pode ser provocado por um factor externo, porém é sempre um factor interno⁵⁶.

⁵⁶ Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra - larissataide@yahoo.com.br Universidade Federal da Paraíba, Programa de Pós-Graduação em Administração Universidade Federal da Paraíba, Departamento de Administração Campus Universitário, 58059 - 900 - João Pessoa - PB

A maneira pessoal de lutar pelos objectivos ou metas motivacionais é denominada de estilo de comportamento motivacional. Os estilos de comportamento motivacional são orientação participativa, orientação para a acção, orientação para a manutenção e orientação para a conciliação.

As teorias centradas no conteúdo tratam de identificar construtos fundamentais que motivam a actividade humana e, em consequência, a actividade laboral. As necessidades constituem o construto mais utilizado nestas teorias. As teorias centradas no processo tentam compreender e explicar o processo motivacional que determina a direcção e a persistência do comportamento. Os construtos mais utilizados são os valores, as expectativas, as intenções e as atribuições.

As maiores contribuições da teoria dos dois factores para a compreensão da motivação para o trabalho foram: a possibilidade de o funcionário ter maior autonomia para realização e planeamento de seu trabalho, a valorização dos processos de enriquecimento de cargos e uma abordagem diferenciada sobre papel da remuneração sobre a motivação para trabalho.

Na pesquisa realizada junto à CBC, buscando analisar os factores motivacionais dos trabalhadores, pode-se chegar algumas conclusões, são elas:

- Grande parte dos trabalhadores da empresa CBC, exercem as suas funções e realizam as suas actividades com motivação, mais da metade, consideram o factor motivacional possibilidade de usar a criatividade pessoal, como de grande importância para a motivação no trabalho;
- Por outro lado, pode-se também concluir que, a empresa adota instrumentos condicionantes positivos que contribuem para reduzir a insatisfação no trabalho;
- O salário foi o factor condicionante positivo de grande importância para a redução da insatisfação, considerado por de metade dos trabalhadores. As

peças necessitam do dinheiro para atender suas necessidades, e lutam para obterem melhores salários quando consideram que a remuneração recebida é incompatível com seu trabalho. Mas, uma vez que suas necessidades básicas são satisfeitas, o dinheiro deixa de ser prioritário e a busca pela satisfação no trabalho torna-se mais importante⁵⁷;

- Os entrevistados acreditam que os seus trabalhos proporcionam realização pessoal e profissional e que há reconhecimento por parte de seus superiores no desenvolvimento de suas atividades profissionais;
- A empresa investe em treinamentos e na formação da sua força de trabalho. O resultado é o comprometimento dos trabalhadores, gerando qualidade na execução de obras;
- Os benefícios são grandes e estendendo-se para os familiares. Há valorização da vida dentro da empresa e uma preocupação com o crescimento do trabalhador;
- A visão da empresa é o crescimento conjunto; trabalhador e empresa. Dentro dessa visão, na empresa existem grandes atrativos: plano de saúde, não há marcação de ponto, somente se marca ponto para registrar horas extras. A empresa confia no trabalhador que tem;
- A empresa desenvolveu a cultura onde todos tomam decisões em conjunto. O estilo de liderança tem grande influência no comportamento dos trabalhadores;
- Há valorização dos trabalhadores e das comunidades que se situam nos locais onde a empresa executa obras, gerando benefícios internos e externos à empresa. Os trabalhadores estão comprometidos com a CBC. Outro ponto positivo está na formação profissional dos trabalhadores.

⁵⁷ Ver bernardete viera artigos sobre motivacao disponivel em www.google.com.br acesso em Fevereiro de 2008

- Quanto as condições de trabalho nos escritórios da administração:

Nos escritórios da sede, as condições de trabalho são boas. Os escritórios são climatizados, existem computadores para cada trabalhador, o serviço de limpeza e higiene é excelente.

- Quanto as condições de trabalho nos acampamentos das brigadas:

Segundo informações de alguns dos trabalhadores, os acampamentos da brigada de modo geral, oferecem boas condições, quanto a acomodação. Entretanto, eles alegam que nem todos os acampamentos tem energia eléctrica, dificultando a iluminação à noite que tem de ser feita com candeeiros. A gerência da empresa alega que não pode fazer contrato de fornecimento de energia eléctrica para os acampamentos, porque os acampamentos são alugados. Contudo, irá negociar com os proprietários dos acampamentos, a fim de conseguir que eles façam o contrato de fornecimento de energia com a electricidade de Moçambique.

- Quanto ao relacionamento entre colegas:

De modo geral, o relacionamento entre colegas é bom. Contudo, há situações em que surgem desentendimentos entre o motorista e o chefe de brigada, sobretudo quando os camiões vão para as brigadas fazer o descarregamento de cimento, pedras e outros materiais. Há casos em que o chefe de brigada proíbe os seus trabalhadores de descarregarem o camião, alegando que devem descansar, mas isto acontece na hora de trabalho, quando o motorista deve descarregar o camião de modo a fazer o carregamento para outras brigadas. Isto origina atrasos na execução de obras.

Houve também um caso reportado por um trabalhador da brigada de caia, que fez referência a um relacionamento precário com um dos colegas de trabalho, que não executava as tarefas, faltava ao trabalho e no fim do mês ameaçava agredir os colegas que o denunciassem.

RECOMENDAÇÕES

- ✓ O que motiva uma pessoa não é o mesmo que motiva a outra pessoa e não há uma maneira mágica para reconquistar ou conquistar o ânimo do funcionário. O mais sensato é combinar uma série de atitudes essenciais que norteiam o comportamento humano. Fica nas mãos da administração a identificação correta e sua aplicação em cada indivíduo na organização. É preciso tomar o cuidado para não usar técnicas de motivação do passado com os trabalhadores da actualidade, mas empregar a combinação de várias abordagens no processo de motivação.
- ✓ As empresas devem estar cientes de que, ao retirarem o reforçador extrínseco (factores higiénicos ou de manutenção), a atitude que eles estimulavam desaparecerá, e isso pode dar origem a ambientes frustantes (BERGAMINI, 1997:55)
- ✓ O êxito da organização advinda da motivação dos empregados deve ser reconhecido publicamente. As pessoas gostam de comemorar o sucesso com os colegas, por isso o reconhecimento deve fazer parte das pautas de reuniões e devem ter um espaço para a celebração com o grupo, o que ajuda a elevar ainda mais o moral.
- ✓ A motivação nas pessoas é um desafio, pois as pessoas são diferentes entre si, e o que as motiva nem sempre são as mesmas coisas, não há uma fórmula mágica para motivar, por isso é necessário combinar uma série de atitudes essenciais ao comportamento humano e que podem trazer motivação nos trabalhadores e estimulá-los a contribuir com qualidade para os melhores resultados da empresa.

Recomendações para a CBC:

A empresa em geral:

- Os gerência geral da CBC deve estar atenta para identificar que tipo de ambiente pode proporcionar para estimular a motivação do trabalhador.
- Por ser a motivação individual, a gerência geral da CBC deve ter habilidade suficiente para perceber, compreender e prever as reações dos trabalhadores ao desempenhar suas tarefas, para estimulá-los a produzir mais e a desempenhar suas funções com eficácia.
- A CBC deve estar deve atenta para a grande importância de se ter uma equipe motivada.
- A empresa deve adoptar uma estratégia de co-responsabilização e co-participação na concepção e na execução das tarefas;
- Os objectivos da empresa devem ser claros e a gerência geral deve adoptar uma estratégia de percepção do objectivo comum;
- A empresa deve adoptar uma estratégia para proporcionar desafio, reconhecimento e realização;
- A CBC deve recompensar e reforçar positivamente o desempenho.
- A CBC deve encorajar oportunidades para novas experiências e desenvolvimento pessoal.

A gerência geral para com os trabalhadores

1. Incluir os trabalhadores na análise e resolução dos problemas

- A participação dos trabalhadores na análise dos problemas e na procura das soluções é uma técnica de motivação reconhecida e cada vez mais utilizada, em maior ou menor grau, por um número crescente de gestores. A gerencia da CBC deve usar esta técnica de motivacao, no seu relacionamento com os trabalhadores.
- É importante que os trabalhadores participem dos processos decisórios da empresa, uma vez que, a participação activa dos trabalhadores, conduz à satisfação de um conjunto de necessidades individuais e engloba uma série

de motivadores básicos. Traduz uma forma de reconhecimento e contribui para a satisfação das necessidades de afiliação e aceitação pelos outros, bem como indubitavelmente para a satisfação da necessidade de realização.

2. Pedir/seguir as sugestões dos trabalhadores

- A gerência geral da CBC, deve ter em conta que, dificilmente as pessoas podem ser motivadas se nunca são consultadas sobre as acções que as afectam, isto é, se não forem envolvidas nas questões que têm que ver com o futuro da organização de que fazem parte e da qual também dependem em maior ou menor grau. Por outro lado, qualquer membro de uma organização –um trabalhador de uma empresa –tem conhecimentos e experiência própria que podem e devem constituir um contributo importante para a solução de problemas, nomeadamente os que mais se relacionam com o seu posto de trabalho;
- O gerente deve sempre estimular a mente criativa de seus subordinados, pedindo a eles idéias, sugestões e informações para a solução do problema. Isto faz com que se sintam responsáveis pela questão;
- A correta comunicação entre o chefe e o subordinado é um ponto fundamental à motivação. É preciso que os trabalhadores saibam que estão a ser ouvidos e levados em consideração. O chefe precisa prestar bastante atenção ao que os trabalhadores lhe dizem e demonstrar que entendeu. Ao responder às questões, o chefe deve procurar levar em conta não apenas as palavras que foram ditas, mas também o que está por trás delas. Factores como tom de voz, gestos, expressões faciais e factos que levaram à discussão normalmente revelam aspectos que não são ditos explicitamente. Habituar-se a prestar atenção a estes factores é importante para que o chefe melhore sua comunicação com seu subordinado.

3. Dar autonomia sem deixar de exigir o cumprimento das tarefas

- Horário flexível – a empresa deve conceder aos trabalhadores horários flexíveis, devido a natureza do próprio trabalho e exigir o cumprimento das tarefas aos trabalhadores. Um dos aspectos mais importantes do horário flexível é o de permitir que o trabalhador programe o seu trabalho de forma a minimizar os conflitos entre as suas necessidades pessoais e as obrigações laborais, para além de lhe permitir escolher o horário em que funciona melhor. Por isso, é regra geral neste horário em que o trabalhador se sente mais motivado para desempenhar a suas tarefas.

4. Atribuir aos trabalhadores responsabilidade

- Como forma de aumentar a motivação de seus trabalhadores, a CBC deve oferecer crescentes responsabilidades como recompensa pelo bom trabalho efectuado;
- Encorajar as pessoas a tomarem responsabilidades. Mostrar-lhes que aprecia quando alguém se encarrega de uma tarefa e inova pela positiva;
- É fundamental delegar responsabilidades, com isso a equipe vai se sentir segura, importante;
- É importante, então, que o gerente aprenda a delegar e deixe a implementação da solução nas mãos do funcionário.

5. Dar oportunidade de trocar experiências com outros profissionais

- A CBC, deve também utilizar algum tempo para conhecer melhor os colaboradores e as suas reais capacidades e competências;
- Ser receptivo a todas as idéias é claro que algumas serão eliminadas e outras adaptadas ou reformuladas, mas isso deve ser feito em equipe.

6. Proporcionar formação

- Providenciar aos trabalhadores uma formação constante e novas oportunidades de aprendizagem;

- Dar aos trabalhadores oportunidades de progressão na carreira;

7. Respeitar o trabalho dos restantes trabalhadores

- Deixar os seus colaboradores determinarem como fazer o seu trabalho. Não rejeitar propostas para uma nova abordagem sem mais nem menos. Mostrar receptividade;
- Reconhecer quando os seus funcionários fazem um bom trabalho
- Tratar os seus funcionários com dignidade, tratá-los como colegas de trabalho;

- Conseguir um equilíbrio entre o papel de patrão e de funcionário
- É preciso ter cuidado, para que com uma mesma acção se motive alguns trabalhadores e se desmotive outros, para que todos os encarregados ou líderes também entejam cientes do trabalho de motivação que está sendo feito na empresa;

- É preciso que toda vez que o superior conversar com seu subordinado não o rebaixe nem o faça sentir-se inferior. Mesmo que haja um problema, o superior deve dizer o que tem a dizer de forma que a pessoa ainda se sinta bem, ou pelo menos confortável consigo mesma. A qualidade do que é dito também é um fator importante neste caso. As pessoas percebem quando o chefe não está sendo sincero ou quando não merecem o comentário.

8. Relacionar-se pessoalmente e de forma brincalhona com os restantes funcionários;

- Disponibilizar tempo para uma pequena conversa em vez de se limitar a dar o bom dia;
- Ter uma atitude positiva em relação à interacção social e ao trabalho de equipa,

- A gerência geral da CBC, deve estar ciente de que a relação com o chefe é muito importante, pois o chefe é a primeira referência que o trabalhador tem sobre a empresa. Ter um ótimo ambiente de trabalho também é um factor importante, para que o trabalhador esteja satisfeito.

9. Criticar construtivamente;

- Tolerar os erros das pessoas quando ainda não dominam totalmente uma tarefa ou uma função;
- Defender os colaboradores. Em caso de conflito, ouvir sempre a versão dos seus colaboradores antes de se pronunciar;
- Os motivos dos fracassos devem ser discutidos, avaliados, considerados como uma fonte de aprendizagem, com isso se evita a cultura da culpa;

10. Dar um feedback consistente e construtivo;

- Dar aos colaboradores objectivos e desafios concretos, referir-se a eles durante reuniões de trabalho e mostrar que as pessoas fizeram progressos;
- Encorajar as pessoas regularmente e mostrar-lhes apreço;
- Manter as pessoas informadas sempre que é possível;
- Não esperar a reunião anual de avaliação para discutir o empenho de cada um;
- Deixar as pessoas falar sobre o que as motiva e escutá-las com atenção.
- Os factores básicos como segurança, higiene, transporte, refeição e assistência médica tem que ser integralmente aplicados na empresa;
- E importante que a CBC tenha um bom pacote de benefícios, pois isto motiva a maioria das pessoas.

Quanto a motivação de equipas nas brigadas

- Algumas acções simples podem contribuir para que a equipe se sinta valorizada, o elogio de preferência por escrito, discutir e considerar as sugestões dadas pela equipe, promover reuniões onde todos possam expressar

- suas idéias, apresentar nos eventos, aos visitantes, etc. componentes da equipe como colaboradores e não apenas como trabalhadores;
- Para motivar a equipa de trabalhadores da CBC, os chefes de brigada, devem ter em conta que, a motivação pode ser influenciada pelo ambiente de trabalho, família, sociedade e cultura;
 - Os chefes de brigada, devem identificar os trabalhadores que mais se destacam de modo a proporcionar-lhes formação, porque isto contribui para o aumento da motivação no trabalho;
 - E importante que os chefes de brigada, elogiem e estimulem os seus trabalhadores quando estes obtiverem bons resultados no desempenho das suas funções. Ex: quando eles conseguem terminar a construção de uma obra antes ou dentro do prazo previsto, e com a qualidade desejada.
 - Os chefes de brigada devem perceber que motivar é uma tarefa contínua e não uma actividade pontual;
 - Os chefes de brigada, devem ter em conta que, ter uma equipa motivada é uma tarefa a longo prazo;
 - Um dos papéis do chefe é providenciar que a equipa tenha um ambiente de trabalho que permita motivar mais facilmente;

Quanto ao sistema de remuneração na CBC:

- A gerência geral da CBC, deve ter em conta que, a remuneração ajuda a satisfazer as necessidades dos níveis mais baixos e eventualmente até as necessidades de estima, geralmente atingindo as pessoas mais jovens que estão a constituir família, mais do que as pessoas já instaladas na vida, para quem as necessidades pecuniárias não são tão urgentes;

- Tendo em consideração que a metade dos trabalhadores atribui um elevado valor ao salário, a gerencia geral deve estimar salários que estejam directamente associados ao desempenho;
- A gerência geral deve observar se a um aumento de salário imediatamente sucede um determinado comportamento, e esse comportamento tende a repetir-se, e definir períodos próprios para aumentar os salários de modo a manter a motivação dos trabalhadores;
- Além destes, outros factores devem ser ponderados. Em primeiro lugar, o grau de confiança que os empregados têm na empresa, o qual por vezes é reduzido em consequência, por exemplo, de constantes alterações do método de cálculo dos prémios de produtividade. Em segundo lugar a cultura da organização, pois se, por exemplo, a atitude das pessoas em relação às remunerações como forma de premiar o esforço extra não for de receptividade, a possibilidade daquela funcionar é muito reduzida.

Quanto à motivação dos trabalhadores operacionais:

A gerencia geral da CBC deve ter em conta o seguinte:

- Para sentir-se motivado, é preciso que o trabalhador perceba um sentido em seu trabalho;
- É preciso que o trabalhador perceba a possibilidade de expansão de sua dimensão política através de um ambiente aberto, propício à autonomia e adequado aos valores sociais;
- É preciso que o trabalhador sinta-se capaz de atingir seus objetivos;
- É preciso que se mantenha entre líderes e liderados uma comunicação que preserve a estima;
- É preciso que o trabalhador sinta-se reconhecido em seus êxitos e conquistas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____ *Motivação*. São Paulo: Atlas, 1991.
- _____ *Motivação : Mitos, Crenças e Mal-entendidos*. Artigo. Revista de Administração de Empresas - Abr/Jun. 1990 p.23-34
- _____ *A Difícil Administração das Motivações*. Artigo. Revista de Administração de Empresas – Jan/Mar.1998 p.6-17 v.38 Sao Paulo
- BILHIM, Joao Abreu de Faria. *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: ISCSP, 2001.
- BRAGA FILHO , Aniel Pereira. *O Papel do Psicólogo nas Organizações do Município de Varginha*. Florianópolis, 2003: Dissertação (Mestrado em Mestre em Engenharia de Produção. Disponível em www.google.com.br acesso em janeiro de 2008.
- BEZERRA, Larissa Ataíde Martins Lins - larissataide@yahoo.com.br Universidade Federal da Paraíba, Programa de Pós-Graduação em Administração Universidade Federal da Paraíba, Departamento de Administração Campus Universitário, 58059 - 900 – João Pessoa – PB; www.google.com.br acesso em Fevereiro de 2008
- BUENO, Marcos. *As teorias de Motivação Humana e sua contribuição para a empresa humanizada*. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC - Ano IV - nº 06 - 1º Semestre – 2002; pg 12-18; www.google.com.br acesso em Fevereiro de 2008
- CATALÃO, Revista do Centro de Ensino Superior de. CESUC - Ano IV - nº 06 - 1º Semestre – 2002. www.google.com.br acesso em Fevereiro de 2008
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos*. 6ª. ed.- São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*. São Paulo: Makron Books, 1994.

FALLER, Bruno Cesar. *Motivação No Serviço Público: um estudo de caso da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul*. Porto Alegre, 2004. Dissertação de Mestrado. Disponível em www.google.com.br acesso em janeiro de 2008

FERREIRA, André (UFRRJ) andré.ferreira7@gmail.com et. All. *Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade*. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006

GROHMANN, Márcia Zampieri. *Novas abordagens de motivação no trabalho. Identificação do nível de conhecimento e utilização*. Projeto do Posto e de Sistema de Organização do Trabalho – Gerência de Pessoas. UFSC. Brasil marciazg@sma.zaz.com.br

LEVY-LEBOYER, Claude. *A crise das Motivações*. São Paulo: Atlas, 1994.

MARINGÁ, Acadêmicos de Graduação em Administração – Faculdade de. www.google.com.br acesso em Fevereiro de 2008

MELLO, Monica Seixas de Oliveira. *Qualidade de Vida no Trabalho e Motivação*. Mestrado em Engenharia de Produção. UFSC. Brasil monicasei@uol.com.br.

MORAES, Simone Alano de. *Motivação E Liderança*. MBA em Gestão de Recursos Humanos IV. Universidade da Região da Campanha: Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão. 2004 Disponível em www.google.com.br acesso em Fevereiro de 2008

OLIVEIRA, Cezar Augusto de. *A Contribuição dos Factores Motivacionais para a Qualidade*. Florianópolis, 2002. 141f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002. Disponível em www.google.com.br acesso em janeiro de 2008.

PAES, Tiago Augusto. *Uma Análise de Motivação de Participação dos Principais em Organização do Terceiro Setor*. 2000 Disponível em www.google.com.br acesso em Fevereiro de 2008

PASCHOAL, Tatiane ; TAMAYO, Alvaro. RAC, v. 7, n. 4, Out./Dez. 2003: 33-54. www.google.com.br acesso em Fevereiro de 2008

PASQUETTI, Luis Antonio. *Motivação nas Organizações: pesquisa sobre a situação motivacional em empresas e instituições de Brasília na percepção dos funcionários*, doutorando em História (UnB) Mestre em Administração PUC/SP(1998), Professor da FASA/UniCEUB, curso Administração. Pg 2-6; www.google.com.br

SAMPAIO, Maria Imaculada Cardoso. *Motivação no Trabalho Cooperativo: O caso da Rede Brasileira de Bibliotecas da Área de Psicologia – ReBAP*. Dissertação de Mestrado São Paulo 2005. Disponível em www.google.com.br acesso em Janeiro de 2008

SANTOS, Ana Maria. *Ciência da Administração*. Universidade Técnica Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Novembro de 2003; www.google.com.br acesso em Fevereiro de 2008

TADIN, Ana Paula et all. *O Conceito de Motivação na Teoria das Relações Humanas*. Maringa Management: Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n.1, p. 40-47, jan./jun. 2005; www.google.com.br acesso em Fevereiro de 2008

TEIXEIRA, Sebastiao. *Gestão das Organizações*. Portugal: McGRAW – Hill, 1998

Anexos

Tabela 2: Importância atribuída aos Fatores Motivacionais e Higiênicos (Condicionantes) na Empresa CBC
 Importância atribuída aos Fatores Motivacionais e Condicionantes na Empresa CBC

	Fatores de Análise	Grande		Média		Pouca		Nenhuma		Total de Votos	
		Votos	%	Votos	%	Votos	%	Votos	%	Voto	%
	Resultados										
C+	1 Salários e Benefícios	10	50	7	35	1	5	2	10	20	100
M	2 Possibilidade de Promoção no Cargo	7	35	7	35	4	20	2	10	20	100
C+	3 Segurança no Emprego	9	45	5	25	4	20	2	10	20	100
M	4 Realização Pessoal e Profissional	8	40	5	25	5	25	2	10	20	100
C+	5 Condições Físicas do Ambiente de Trabalho	8	40	6	30	5	25	1	5	20	100
M	6 Reconhecimento pelo bom desempenho	10	50	6	30	3	15	1	5	20	100
C+	7 Relacionamento com Superiores	7	35	5	25	4	20	4	20	20	100
M	8 Possibilidade de usar a Criatividade Pessoal	13	65	4	20	3	15	0	0	20	100
C+	9 Relacionamento com Colegas	9	45	5	25	4	20	2	10	20	100
M	10 Responsabilidade	12	60	7	35	1	5	0	0	20	100
	Que influência exercem os seguintes instrumentos no seu trabalho										
C-	1 Descontos por atraso	2	10	3	15	8	40	7	35	20	100
C-	2 Descontos por falta	4	20	3	15	5	25	8	40	20	100
C-	3 Suspensão	2	10	2	10	6	30	10	50	20	100

Fonte: Criação da autora, com base no Modelo de Marcia Zampieri. Elaborado a partir dos dados dos Questionários sobre Motivação aplicados a 20 trabalhadores da Empresa CBC

Legenda: C+ factor condicionante positivo(factor de Manutenção)

M factor Motivacional

C- factor condicionante negativo

Tabela 3: Importância Atribuída aos Instrumentos Condicionantes Positivos pelos Trabalhadores da Empresa CBC

Instrumentos Condicionantes Positivos	Grande	Media	Pequena	Nenhuma
Sálarios e Benefícios	50%	35%	5%	10%
Segurança no Emprego	45%	25%	20%	10%
Condições Físicas do Ambiente de Trabalho	40%	30%	25%	10%
Relacionamento com Superiores	35%	25%	20%	20%
Relacionamento com Colegas	45%	25%	20%	10%

Fonte: Criação da autora com base nos dados constantes dos questionários

Tabela 4: Importância Atribuída aos Instrumentos Condicionantes Negativos pelos Trabalhadores da Empresa CBC

Importância Atribuída aos Instrumentos Condicionantes Negativos

Instrumentos Condicionantes Negativos	Grande	Media	Pequena	Nenhuma
Descontos por Atraso	10%	15%	40%	35%
Descontos por Falta	20%	15%	25%	40%
Suspensão	10%	10%	30%	50%

Fonte: Criação da autora com base nos dados constantes dos questionários

Tabela 5: Importância Atribuída aos Factores Motivacionais pelos trabalhadores da Empresa CBC

Importância Atribuída aos Factores Motivacionais

Factores Motivacionais	Grande	Media	Pequena	Nenhuma
Possibilidade de Promoção no Cargo	35%	35%	20%	10%
Realização Pessoal e Profissional	40%	25%	25%	10%
Reconhecimento pelo bom Desempenho	50%	30%	15%	5%
Possibilidade de usar a Criatividade Pessoal	65%	20%	15%	0%
Responsabilidade	60%	35%	5%	0%

Fonte: Criação da autora com base nos dados constantes dos questionários

Carta Convite

Prezado(a) senhor(a),

Objectivando conhecer as forças motivadoras que impulsionam as pessoas ao trabalho, pretendo realizar uma Pesquisa (licenciatura em Gestão de Empresas) a qual espero que seja aproveitada para otimizar ainda mais o trabalho da Empresa.

É com prazer que comunico que o elejo para participar do grupo de pesquisa.
Sendo assim, espero contar com sua valiosa contribuição.

Antecipadamente agradeço a atenção que dispensar ao presente questionário e coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos necessários.

Atenciosamente,

Angelina Vaz

QUESTIONÁRIO

Tendo em mente sua motivação no trabalho, procure responder com toda sinceridade as questões que se seguem, pois **NÃO É NECESSÁRIO COLOCAR SEU NOME.**

PERFIL

Sexo: Masculino () Feminino ()

Idade : De 20 a 30anos (); De 31 a 40anos (); de 41 a 50 anos ();de 51 a 60 anos ().

Escolaridade: Nível Básico (); Nível Médio (); Licenciatura (); Mestrado (); Doutorado ().

Estado Civil: Solteiro/a (); Casado/a (); Viúvo/a (); Divorciado/a ().

QUAL O GRAU DE IMPORTÂNCIA POR SI ATRIBUÍDA AOS SEGUINTE FACTORES MOTIVACIONAIS?

Descrição			Grande	Media	Pouca	Nenhuma
C+	1	Salários e Benefícios				
M	2	Possibilidade de Promoção no Cargo				
C+	3	Segurança no Emprego				
M	4	Realização Pessoal e Profissional				
C+	5	Condições Físicas do ambiente de Trabalho				
M	6	Reconhecimento pelo bom desempenho				
C+	7	Relacionamento com Superiores				
M	8	Possibilidade de usar a Criatividade Pessoal				
C+	9	Relacionamento com Colegas				
M	10	Responsabilidade				
		Que influencia exercem os seguintes instrumentos no seu trabalho?				
C-	1	Descontos por atraso				
C-	2	Desconto por faltas				
C-	3	Suspensão				