

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
ESPECIALIZAÇÃO EM CONTROLADORIA**

**A MOTIVAÇÃO DOS PROFISSIONAIS NAS
ORGANIZAÇÕES**

ARTIGO CIENTÍFICO

Sílvia Terezinha Quatrin

Santa Maria, RS, Brasil

2005

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Especialização em Controladoria**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova o Artigo Científico

**A MOTIVAÇÃO DOS PROFISSIONAIS NAS
ORGANIZAÇÕES**

elaborado por
Sílvia Terezinha Quatrin

como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Controladoria

COMISSÃO EXAMINADORA:

Ivan Henrique Vey, Msc.
(Presidente/Orientador)

Gilberto Brondani, Msc.

Antonio Reske Filho, Msc.

Santa Maria, agosto de 2005.

A MOTIVAÇÃO DOS PROFISSIONAIS NAS ORGANIZAÇÕES

Autora: Silvia Terezinha Quatrin¹

Orientador: Ivan Henrique Vey²

RESUMO

Este artigo tem por finalidade apresentar como se dá a motivação dos profissionais no contexto das organizações. No momento atual, frente às turbulências geradas pelas mudanças de toda ordem imaginável, nos mais variados campos do conhecimento, quer seja tecnológico, econômico, cultural, social ou político, não há organização que sobreviva sem mudanças. A mudança organizacional é consequência da própria dinâmica da organização e da sociedade, uma vez que a organização é constituída como instrumento para o alcance do bem-estar da sociedade e, nesse sentido, desenvolvem-se as adaptações. Em cada empresa há programas motivacionais com o objetivo de maximizar as potencialidades de seu mais complexo recurso: as pessoas. Aprender sobre motivação e como aplicá-la requer também um maior conhecimento, por parte dos gestores, das necessidades e expectativas do trabalhador em diferentes áreas profissionais. Saber distinguir essas diferenças aumenta as possibilidades de se obter um programa motivacional que atinja todos os profissionais.

Palavras-chave: Motivação, Organizações, Mudanças

ABSTRACT

This article has as purpose to present how does happens the professionals' motivation in the context of the organizations. In the current moment, in front of the turbulences generated by the changes of every imaginable order, in the most varied fields of the knowledge, whenever it is technological, economical, cultural, social or political; there is no organization that survives without changes. The organizational change is a consequence of the own dynamics of the organization and of the society, once the organization is constituted as instrument for the reach of the society well-being and, in that sense, the adaptations grow. In each company there are motivational programs with the objective of maximizing the potentialities of its most compound resource: the people. To learn about motivation and how to apply her also requests a larger knowledge, on the part of the managers, of the needs and the worker's expectations in different professional areas. To know how to distinguish those differences increases the possibilities of obtaining a motivational program that reaches all the professionals.

Key-words: Motivation, Organizations, Changes

¹ Especialista em Controladoria – UFSM, RS. Email: silviaquatrin@yahoo.com.br

² Mestre em Administração – PPGA – UFSC, SC. Email: vey@ccsh.ufsm.br

INTRODUÇÃO

O mundo passa por transformações radicais, obrigando as empresas a se renovarem constantemente, sempre com a visão no futuro, ampliando seus conhecimentos e usando a criatividade para vencer as megatendências de mercado.

E neste mercado competitivo, com a turbulência do mundo moderno, os profissionais que souberem lidar com situações estressantes, com calma e equilíbrio, sobreviverão mais facilmente e conseqüentemente obterão maior realização e sucesso profissional.

A importância da motivação nas empresas pode ser explicada através dos benefícios que ela traz, como melhorias no relacionamento do trabalhador com as suas atividades e sua satisfação em produzir mais e melhor, isto potencializa seu empregador.

Há, porém, um consenso de que um dos estilos de maior efeito na motivação e produtividade no trabalho é a participação, isto é, a possibilidade de o trabalhador colaborar, participar, de sentir-se “alguém” dentro da engrenagem organizacional e não apenas uma simples peça do sistema. Talvez isso seja atualmente um dos benefícios de maior efeito motivacional.

É preciso que o trabalhador tome consciência da sua importância no processo de uma empresa, e cabe ao gestor transmiti-la através de eficazes métodos motivacionais.

Nesse sentido, o presente artigo tem por objetivo apresentar como se dá a motivação dos profissionais no contexto das organizações, justificando a sua importância, pois, após conhecer a teorias motivacionais pode-se elaborar um planejamento, conforme a necessidade da organização e/ou grupo de pessoas com os quais se estará trabalhando.

1 MOTIVAÇÃO

Robbins (2002) define motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta, envolve todos os fatores materiais, psicológicos ou sociais, que o trabalhador tem a expectativa de ver satisfeitos pela estrutura organizacional e social da empresa. Devido a isto, motivação tem sido um assunto de inúmeros estudos, a luta pela busca de funcionários motivados é grande e diante do exposto, a discussão torna-se inesgotável.

Tão complexo quanto administrar recursos, bens e serviços é a administração de pessoas nas organizações, principalmente em épocas de crises. Recorre-se, para tanto, às teorias da motivação, porém, nenhuma delas consegue explicar o comportamento das pessoas, integralmente e o tempo todo, sejam eles empregados, sejam dirigentes, e apontar diretrizes capazes de abranger todos os fenômenos determinantes do comportamento humano.

Bergamini (1997, p. 132) enfatiza que “o ponto que organizações eficazes precisam usar são tanto as recompensas extrínsecas como as intrínsecas, para motivar seus integrantes”.

O indivíduo precisa estar interagindo com a situação, sabendo realmente de suas expectativas, o que o satisfará como motivação, e assim corresponder melhor com o que é esperado dele pela empresa. A motivação não é uma qualidade intrínseca da pessoa, isso deve ser trabalhado e conquistado no ambiente de trabalho, por isso é importante saber a escolha da pessoa certa para cada função, assim, se o indivíduo está fazendo o que sabe e o que gosta torna-se mais fácil influenciá-lo em relação à motivação.

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. Por exemplo, uma situação de inflação elevada exerce forte pressão de insegurança e insatisfação no trabalhador.

A motivação pode referir-se a dois fatores, externos e internos. Os fatores externos são os que satisfazem as pessoas, tais como: o ambiente de

trabalho, o relacionamento com a chefia e colegas, os salários e benefícios, status e prestígio.

Os fatores internos seriam o prazer que o indivíduo sente no seu trabalho e o significado deste para si e para os outros. A motivação depende unicamente do indivíduo e da forma com que ele percebe sua situação no trabalho. Mesmo não sendo uma característica interior de cada um é preciso que a pessoa mostre esforço em aceitar as mudanças que poderão surgir.

Segundo Bergamini e Coda (1997), a tarefa da administração não é a de motivar seus empregados, mas, sobretudo induzir comportamentos positivos por parte deles. Então, pode-se dizer que nenhuma pessoa pode motivar a outra, e sim pode buscar estratégias para conseguir influenciar e facilitar o ambiente de trabalho.

A motivação como tópico deixa de ser um conceito científico para ajudar a entender o homem na sua constituição individual, e se transforma numa ferramenta prática para influenciar o comportamento do indivíduo dentro e fora das organizações. Maslow (1999), explica que ainda não se encontrou uma completa definição comportamental de motivação e que o comportamento do homem no tocante a carências e desejos ainda necessita de objetividade na observação, sendo essas informações tradicionalmente subjetivas.

De acordo com Vergara (2000, p. 42), “motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa [...], ela é absolutamente intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores”.

Segundo Robbins (2002), muitas pessoas entendem, incorretamente, que a motivação é um traço pessoal, ou seja, alguns têm outros não. Na vida prática, os executivos pouco experientes freqüentemente rotulam seus funcionários desmotivados como preguiçosos.

A mudança na motivação é causada pela situação. Assim, tenha em mente, enquanto se analisa a motivação, que seu nível varia tanto entre os indivíduos como dentro de cada indivíduo dependendo da situação. Motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

Conforme Chiavenato (1992, p.166), a motivação pode ser conceituada:

como o esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo. A motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho. A razão pela qual se focaliza tão insistentemente a motivação é que ela é mais facilmente influenciável do que as demais características das pessoas como traços de personalidade, aptidões, habilidades [...].

De acordo com Robbins (2000, p. 342) motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual; está relacionada com o esforço em direção a alguma meta.

Segundo Bergamini e Coda (1997) motivação é definida como uma inclinação para a ação que tem origem em um motivo (necessidade). Um motivador nada mais é que um motivo, uma necessidade por definição. Por outro lado um fator de satisfação é alguma coisa que satisfaz uma necessidade. Satisfação é o atendimento de uma necessidade ou sua eliminação, dentro do contexto destas definições, um motivador e um fator de satisfação, em lugar de serem a mesma coisa, são a antítese um do outro.

Stoner e Freeman (1999) propõem, basicamente, três grandes classificações das teorias motivacionais: as teorias de conteúdo, que observam o que energiza o comportamento humano; as teorias de processo, que analisam os fatores que dirigem o comportamento; e as teorias baseadas no ambiente, que enfocam genericamente a sustentação ou manutenção do comportamento ao longo do tempo.

As teorias de conteúdo concentram-se nas necessidades internas que motivam o comportamento. Estes modelos também são chamados de estáticos, porque observam apenas um (ou poucos) ponto(s) no tempo, e assim são orientados para o passado ou para o presente. Embora essas teorias, portanto, não possam prever necessariamente a motivação ou o comportamento, elas podem oferecer uma compreensão básica sobre o que motiva os indivíduos.

Segundo Levi-Leboyer (1994) estas teorias englobam as variáveis individuais ou situacionais responsáveis pela conduta, são aquelas que se

prendem à descrição do conteúdo das motivações, as chamadas teorias de conteúdo estático, que observam o que energiza o comportamento humano.

Num esforço para reduzir ou satisfazer suas necessidades, as pessoas agem de determinadas maneiras. Esta abordagem é associada a pensadores como Maslow, Herzberg e Mc Gregor, os quais serão alvo do presente estudo.

As teorias de processo têm como objetivo explicar o processo pelo qual se inicia, se mantém e termina. Elas operam com variáveis maiores do processo e explicam a participação de cada um e a natureza da interação, bem como procuram analisar, na sua seqüência, o processo motivacional e os fatores que dirigem o comportamento.

As teorias de processo foram desenvolvidas para explicar plenamente o processo de motivação em termos dos fatores que dirigem o comportamento. As pessoas variam consideravelmente no modo como reagem aos mesmos aspectos de seus trabalhos, muitas necessidades diferentes podem estar em ação simultaneamente, e podem haver outros fatores além de necessidades insatisfeitas influenciando a motivação (LEVI-LEBOYER, 1994).

As teorias baseadas no ambiente são teorias que procuram ilustrar o que energiza e direciona o comportamento humano, tratam a motivação como uma variável predominantemente independente, ou seja, considerando que uma necessidade ou meta específica é a causa de um desejo particular, o qual resulta em certos tipos de comportamento.

2 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Segundo Robbins (1999), existem várias teorias de conteúdo sobre motivação e cita as principais:

Teoria de Maslow

No campo da motivação, a teoria de Maslow é a mais conhecida. Segundo ele, as pessoas possuem necessidades insatisfeitas que orientam e influenciam o comportamento. Por essa razão, fundamenta sua teoria na hierarquia das necessidades humanas. Ou seja, “há uma escala de prioridade das necessidades humanas, indo desde as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e auto-realização” (MASLOW, 1999, p. 239).

Para o autor, as necessidades humanas estão ordenadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e concorrentes, enquanto que no topo estão as mais intelectuais e sofisticadas.

NECESSIDADES FISIOLÓGICAS: constituem necessidades humanas de nível mais baixo, como as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (descanso), abrigo (frio ou calor) ou desejo sexual (preservação da espécie). As necessidades fisiológicas, conhecidas também como biológicas ou básicas, exigem uma justificação cíclica e incessante a fim de garantir a sobrevivência do indivíduo. Relacionam-se com a existência e sobrevivência do próprio indivíduo. As necessidades biológicas orientam a vida humana desde o período de nascimento.

NECESSIDADES DE SEGURANÇA: chamadas também de necessidades de estabilidade, constituem o segundo nível das necessidades humanas. Cria na pessoa o desejo da busca da estabilidade, de proteção de qualquer perigo, seja imaginário, físico ou abstrato: a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo, o desejo de estabilidade, a busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas destas necessidades. Elas surgem quando relativamente satisfeitas as necessidades fisiológicas básicas. Quando o indivíduo é dominado por tais necessidades, o seu organismo no todo atua como um mecanismo de procura de segurança de comportamento.

A permanência do empregado na empresa depende em muito das decisões administrativas, sejam elas arbitrárias ou incoerentes. Sua segurança provém da decisão favorável ou discriminação da empresa. Segundo

Chiavenato (1999, p. 166) “se essas decisões refletem discriminação, ou favoritismo, alguma política administrativa imprevisível, podem se tornar poderosas ativadoras de insegurança em todos os níveis hierárquicos da empresa”. Nas organizações, são estas algumas necessidades básicas: sistemas de benefícios, salário educação, local onde a empresa funciona, seguro saúde e etc.

NECESSIDADES SOCIAIS: ocupam a terceira categoria na ordem piramidal de Maslow. Surgem no comportamento do indivíduo quando as necessidades fisiológicas e de segurança são mais baixas. As frustrações dessas necessidades contribuem de fato, à falta de adaptação social e a solidão. Portanto, quando se utiliza à administração participativa, a necessidade de dar e receber afeto se constitui em uma ativadora do comportamento humano.

Nas organizações são estas algumas necessidades de reconhecimento e amor: união dos setores, não existência de fofocas invejosas, valorização verbal e não-verbal dos funcionários, comprometimento dos colegas com o negócio e as tarefas, fazer parte de equipes de trabalho, grupo e comissões.

NECESSIDADES DE ESTIMA: são as necessidades relacionadas com a maneira que o próprio indivíduo se vê e se examina, isto é, com auto-estima e auto-avaliação.

Abrangem a autoconfiança, a auto-apreciação, de status, a necessidade de aprovação social e conhecimento, de prestígio e de consideração. Assim sendo, satisfazer tais necessidades se torna difícil. Segundo Connellan (1984), as pessoas diferentes tem graus diversos de necessidades de ego.

NECESSIDADES DE AUTO-REALIZAÇÃO: sendo as últimas, situam-se no topo da hierarquia. São elas que levam o indivíduo a realizar seu próprio potencial (desejo de autodesenvolvimento e auto-satisfação) e a busca por criatividade contínua ao longo da vida.

Para Connellan (1984, p. 51),

esta ordem mais alta de necessidades pode ser vista com maior frequência naqueles indivíduos que agem para sua própria satisfação intrínseca, do que naqueles que executam uma ação somente porque ela satisfaz a uma das quatro necessidades mais básicas.

O funcionamento da motivação acontece de maneira cíclica e repetitiva. O chamado ciclo motivacional é formado de partes que se salientam e se repetem. O organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico.

Teoria das ERC

Alderfer, em sua teoria, procurou modificar a hierarquia de Maslow, reduzindo o número de categorias, encontrando evidências de três níveis de necessidade (ERC): as necessidades básicas de existência ou sobrevivência, as necessidades de relacionamento, que tratam da interação social e dos aspectos externos da estima (reconhecimento e status), e as necessidades de crescimento, que enfocam o desejo de as pessoas realizarem e desenvolverem seu potencial.

O conceito de hierarquia de necessidades permanece, mas para Alderfer, a satisfação de necessidades de nível inferior não significa pré-requisito para emergência de tentativas de satisfazer necessidades de nível mais alto (LOPES apud VEY, 2000 p. 26).

Segundo Vey (2000), a teoria de Alderfer verificou que, embora houvesse uma progressão de um nível para outro, ocorria certa sobreposição entre eles, pois as pessoas podiam passar de um nível para outro sem ter satisfeito plenamente o anterior. Para ele, as pessoas moldam seus atos para satisfazer as necessidades insatisfeitas. Muitas críticas existem sobre o modelo proposto por Alderfer, devido ao fato de que suas pesquisas sobre a teoria ERC são escassas. Desta forma, dúvidas foram levantadas quanto à validade desta teoria para os profissionais.

Teoria de McClelland

Segundo Chiavenato (1999), a teoria de McClelland baseia-se nas necessidades das pessoas, que são aprendidas e adquiridas por elas ao longo de suas vidas. McClelland priorizou seus estudos em três necessidades específicas:

NECESSIDADES DE REALIZAÇÃO: são indivíduos que se esforçam pela realização pessoal, independentemente das recompensas que isso traz. Ele se sente na obrigação de fazer o melhor para obter sucesso, segundo Robbins (1999), McClelland descobriu que indivíduos altamente realizadores diferenciavam-se dos outros pelo desejo de fazer as coisas de forma melhor, essas pessoas não gostam de ter sucesso por acaso. Sempre estarão buscando um rápido retorno sobre seus desempenhos e adotam sempre metas desafiadoras, querendo sempre superar os obstáculos. Geralmente não gostam de situações fáceis, onde não há esforços e obstáculos.

NECESSIDADE DE PODER: são indivíduos que preocupam mais com o prestígio e a ascendência sobre os outros de que com um desempenho eficaz. Buscam sempre situações competitivas relacionadas ao status. Essa necessidade pode se apresentar negativamente no indivíduo levando-o a diferentes formas de comportamento, onde nessa situação, segundo McClelland, a pessoa passa a viver numa espécie de lei das selvas onde para sobreviverem necessitam destruir seus adversários.

Quando a necessidade de poder se apresenta positivamente no indivíduo, o mesmo usa a sua influência e seu controle para um relacionamento mútuo, se tornam grandes motivadores fazendo-os se sentirem capazes.

NECESSIDADE DE AFILIAÇÃO: são indivíduos que se preocupam mais com o relacionamento humano do que com a produtividade. Preferem situações de cooperação no lugar de competição, buscam a compreensão mútua nos relacionamentos. No plano de ação, preferem trabalhos em grupos onde apresentam melhores rendimentos.

Com base nessas necessidades notamos que pessoas com alta necessidade de realização buscam o sucesso profissional e se avaliam de acordo com seus padrões de excelência, e que quando se encontram nessas situações de sucessos se sentem fortemente motivados, porém, essas pessoas se preocupam mais com seus próprios interesses do que a auxiliar outras a se saírem bem profissionalmente, dão mais importância a cumprir bem o trabalho do que recompensar. Precisam de feedback.

A probabilidade de se obter sucesso gerencial tendem mais a estarem relacionadas com as necessidades de afiliação e de poder, pois na necessidade de afiliação, as pessoas buscam dentro de um ambiente de trabalho um bom relacionamento com os colegas, estão mais voltadas para relações sociais do que para o cumprimento das tarefas. O ambiente de trabalho influencia as atividades dessas pessoas. E na necessidade de poder, usando a sua face positiva, a pessoa mostra-se interessado em ensinar, incentivar os grupos a proporem metas e a alcançá-las, segundo Robbins (1999), os melhores gerentes tem elevadas necessidades de Poder e baixas necessidades de Afiliação. Na verdade uma motivação de poder elevada pode ser um requisito para a eficácia gerencial.

Segundo Puente (1982), para McClelland a motivação é uma reativação de um estado emotivo anterior, sustentada pela presença de um indício associado a este estado, então se derivando em comportamento de aproximação ou de rejeição.

Teoria Motivação e Higiene, de Herzberg

Esta teoria dá ênfase à realização, ao reconhecimento, do próprio trabalho, à responsabilidade e ao crescimento. Assim, para melhor explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho, Herzberg formulou a chamada teoria dos dois fatores. “Ele buscou entender as implicações de trabalho, abrindo assim uma nova perspectiva, propondo que existem dois tipos de objetivos motivacionais quantitativamente diferentes” (BERGAMINI, 1997, p.13). Na visão dele, o comportamento das pessoas é fortemente orientado por dois fatores: fatores higiênicos e motivacionais.

FATORES HIGIÊNICOS: também denominados de fatores de manutenção ou ainda extrínsecos, existem no contexto da função e afetam a insatisfação com ela. Aliás, estão localizados no próprio ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais desempenham seu trabalho. São principais fatores higiênicos o salário, os benefícios sociais, o tipo de líder ou supervisor que as pessoas recebem, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e diretrizes da empresa, os regulamentos

internos, o clima organizacional e etc. Como essas condições são dedicadas e administradas pela empresa, os fatores higiênicos estão fora do controle das pessoas. Ademais, estão ligados ao ambiente periférico ou extrínseco ao indivíduo, isto é, são fatores de contexto que se situam no ambiente externo que circunda o indivíduo.

De acordo com Herzberg, tradicionalmente, apenas os fatores higiênicos eram considerados na motivação dos empregados, o trabalho era visto como uma atividade desagradável e, para fazer com que as pessoas trabalhassem mais, tornava-se necessário o apelo para prêmios e incentivos salariais, liderança democrática, políticas empresariais abertas e estimuladoras, isto é, incentivavam as pessoas a trabalharem em função de recompensas (motivação positiva) ou punições (motivação negativa).

Herzberg, ao estudar a motivação, deu maior ênfase ao comportamento do homem dentro das organizações. Na sua concepção o entendimento das necessidades humanas requer um estudo profundo do ambiente, conforme diz Faria (1982, p. 114):

o estudo do ambiente é fundamental para o entendimento das necessidades humanas e que a tarefa em si pode ser tomada como elemento motivacional, para dar sentido a própria vida, podendo ser intrinsecamente estimulante, desde que preparada por organizador competente.

Diante do exposto, os fatores higiênicos têm como principal característica evitar a insatisfação dos trabalhadores, isto é, quando eles estão ótimos. Por outro lado, tem dificuldade de elevar consistentemente a satisfação e, quando o elevam, não conseguem sustentá-lo elevado por muito tempo. Porém, quando são precários ou péssimos, os fatores higiênicos provocam a insatisfação das pessoas: Herzberg dá o nome de fatores insatisficentes a esses fatores, devido à influência voltada para a insatisfação.

Ora, para se obter a satisfação do trabalhador, não basta apenas lhe oferecer fatores motivacionais. Esses são essencialmente profiláticos e preventivos. Para Bergamini (1997, p.13), “não basta oferecer fatores de higiene para se obter a motivação”.

Atendidos os fatores periféricos está se garantindo apenas o bem estar físico das pessoas. É necessário ir, além disso, e oferecer as pessoas oportunidades de garantir sua chegada aos objetivos de satisfações interiores, responsáveis pela verdadeira motivação.

FATORES MOTIVACIONAIS: conhecidos também por fatores intrínsecos estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa.

Assim sendo, os fatores motivacionais estão sob o controle da pessoa, isto porque estão relacionados com aquilo que ela mesma faz e desempenha. Estes, por sua vez, envolvem sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto-realização, tradicionalmente as tarefas e cargos são ordenados e definidos com a preocupação exclusivamente aos princípios de economia e de eficiência, deixando de lado, os aspectos do desafio e oportunidade para a criatividade individual. Com isso, perdem o “significado psicológico” para a pessoa que os executa e passam a ter um efeito de “desmotivação”, incentivando, inclusive, a apatia, o desinteresse e a falta de sentido psicológico, já que a empresa nada mais oferece além do ambiente higiênico próprio para o trabalho.

Quando os fatores motivacionais são ótimos, elevam a satisfação das pessoas no trabalho. Porém, quando precários, evitam a satisfação. Recebe também o nome de fatores satisfacientes, pelo fato, de estarem relacionados com a satisfação das pessoas.

Os métodos de enriquecimento do trabalho incluem muitas técnicas destinadas a adicionar complexidade e significado ao trabalho de uma pessoa. Como sugere o termo enriquecimento, esse tipo de intervenção é dirigido a trabalhos que são enfadonhos por sua natureza repetitiva ou de pequeno alcance. “Embora o enriquecimento nem sempre seja bem-sucedido em suscitar melhores reações do trabalhador para com o trabalho pode ser muito útil” (WAGNER e HOLLENBECK, 2000, p. 138).

Teoria da avaliação cognitiva

A teoria da avaliação cognitiva, de Ryan, Connel e Deci (1985 apud GUIMARÃES, 2001), trata como elementos centrais a autodeterminação e a competência; esta teoria propõe investigar além das características específicas das tarefas de aprendizagem, também o contexto, que poderia levar a essa orientação motivacional.

Segundo esta teoria, a motivação intrínseca se caracteriza por três proposições: a causalidade, a percepção de competência e a natureza contextual.

Nesta teoria, a causalidade pode ser entendida como todo evento ou situação que facilite a sensação de agente origem, ou seja, aqueles que permitem que o indivíduo se sinta como o responsável por suas ações. Situações adversas, que coloquem a causa das ações fora do indivíduo, apresentando assim um *locus* externo pode reforçar um sentimento de controle exterior, fazendo o indivíduo se sentir manipulado, reduzindo assim a motivação intrínseca.

Já a percepção de competência está ligada às respostas, ao feedback, que o indivíduo recebe de suas ações; segundo Guimarães (2001), a motivação intrínseca será aumentada por *feedbacks* positivos, enquanto que *feedbacks* negativos terão a propriedade de reduzi-la.

Além desta influência positiva ou negativa na motivação intrínseca, o feedback deve ser coerente com o esforço ou com os resultados de desempenho, sob pena de não resultar em efeitos positivos sobre o senso de competência.

A proposição contextual aponta para relação interpessoal e intrapessoal, que segundo Guimarães (2001), influencia o significado de um evento para a motivação intrínseca. Os fatores interpessoais ou ambientais são classificados em eventos informativos, eventos controladores e eventos amotivadores.

Os eventos informativos são aqueles provedores de feedback significativo para os resultados num contexto de autonomia, os eventos controladores são considerados como a pressão, no sentido de estabelecer padrões, e os eventos amotivadores são aqueles incapazes de fornecer

informações suficientes para o estabelecimento da percepção de competência ou de causalidade (GUIMARÃES, 2001). Entre os fatores interpessoais destaca-se o interesse, como uma influência significativa para a aquisição de conhecimento.

O interesse pode decorrer também de fatores externos ao sujeito, neste caso fala-se da motivação extrínseca.

Teoria da determinação de metas

A teoria da determinação de metas, desenvolvida por Locke no final da década de 60, propõe que a principal fonte de motivação no trabalho está baseada na necessidade que as pessoas têm de vislumbrar objetivos claros e diretrizes bem definidas, uma vez que a intenção principal dos empregados é o de trabalhar em direção a uma meta. Essa teoria afirma que a motivação e o desempenho são maiores quando os indivíduos trabalham com objetivos, metas e diretrizes claras e específicas (CASADO, 2002).

Segundo Locke (apud CASADO, 2002), metas difíceis quando aceitas possuem um melhor desempenho do que metas fáceis quando impostas. As metas devem ser desafiadoras, mas alcançáveis e definidas com a participação dos empregados. Se os funcionários participam no estabelecimento de suas próprias metas, seu desempenho será melhor ainda. Embora não haja evidências conclusivas, a participação realmente encoraja os funcionários a fixar e aceitar metas mais difíceis. Três outros fatores influenciam na relação metas-desempenho: comprometimento com a meta, auto-eficácia adequada e cultura nacional. Quando um indivíduo está comprometido com a meta, não a reduzirá ou abandonará. Auto-eficácia refere-se à convicção do indivíduo de que ele é capaz de executar uma tarefa. E a teoria do estabelecimento de metas é condicionada pela cultura.

Nesta teoria, os funcionários desempenham melhor suas atividades quando recebem *feedback* de seus superiores. Dessa forma os indivíduos podem identificar as discrepâncias entre o que eles fizeram e o que deveriam fazer. O gestor deve manter o trabalhador alinhado com a meta através de constante orientação e aconselhamento (CASADO, 2002).

Teoria da eqüidade

A teoria da eqüidade, cujos estudos foram iniciados por Festinger e concluídos por Adams (1975 apud CASADO, 2002, p. 255), propõe que a motivação de um indivíduo está relacionada às comparações que ele faz de insumos e resultados de seus trabalhos relativos aos de outros indivíduos. Fundamenta-se no aspecto de que os trabalhadores são sensíveis às diferenças relativas nas recompensas. Fazem comparações entre seu empenho e resultado com o empenho e resultados obtidos por amigos, vizinhos, parentes, companheiros ou colegas de trabalho.

Conforme Casado (2002, p. 255):

O tema central da teoria motivacional é que o maior determinante do desempenho e da satisfação no trabalho é o grau de equidade ou iniquidade que um indivíduo percebe na situação profissional. Deve-se ressaltar um diferencial importante: enquanto outras teorias consideram o conteúdo objetivo do trabalho ou as características das necessidades individuais, para essa teoria é a percepção da equidade que estimula o comportamento e traz a satisfação.

O empregado percebe o que recebeu de uma situação de trabalho (resultados) em relação ao que embutiou nele (insumos). Ao comparar sua proporção resultados-insumos com a proporção de outros indivíduos, o empregado pode chegar a três percepções: a) se a proporção resultados-insumos do trabalhador for equivalente a de indivíduos que considera relevante para a comparação, este trabalhador perceberá um estado de eqüidade. b) se a proporção resultados-insumos for maior, o empregado verificará um estado de recompensa, tendo em vista que está super-recompensado. c) se a proporção resultados-insumos for menor, ele perceberá também um estado de injustiça, pois está sub-recompensado (ROBBINS, 2002).

Segundo a teoria da eqüidade, este estado de injustiça proporciona ao indivíduo a motivação de fazer alguma coisa para corrigi-la. Ao perceber esta injustiça, segundo Robbins (2002), o empregado pode: não se esforçar mais em suas atividades funcionais, distorcer percepções de si mesmo, distorcer percepções dos outros, mudar seus resultados, escolher uma referência diferente ou mudar de setor ou emprego.

Quanto à remuneração, a teoria da equidade formula quatro proposições relativas à recompensa não eqüitativa:

- a) remuneração por tempo: os funcionários bem-remunerados produzirão mais do que os remunerados eqüitativamente;
- b) remuneração por quantidade produzida: os funcionários bem-remunerados produzirão menos unidades, porém de melhor qualidade, do que os eqüitativamente remunerados;
- c) remuneração por tempo: funcionários mal-remunerados gerarão menos produção ou produção de qualidade inferior;
- d) remuneração por quantidade produzida: os funcionários mal-remunerados produzirão um grande número de unidades de baixa qualidade em comparação aos remunerados eqüitativamente.

Como pode ser observado, a teoria da equidade não se preocupa somente com a quantidade absoluta de recompensas recebidas pelo trabalho, mas, sobretudo, com a comparação com o que outros (referentes) recebem. O ponto central é o grau de equidade ou iniquidade que um indivíduo percebe na situação profissional. Conforme Casado (2002), o indivíduo é motivado a diminuir a iniquidade percebida, adequando seu nível de entrega e resultados ao nível percebido no referente.

A maior parte da pesquisa que suporta esta teoria foi feita sobre os aspectos da remuneração, mas a percepção de equidade se aplica a outros tipos de recompensas como título do cargo, tipo de escritório e demais símbolos de *status*. As técnicas de avaliação de cargos e alguns métodos de compensação estão fundamentados nessa teoria.

Teoria da expectativa

Baseando-se na teoria da hierarquia de necessidades, de Maslow, e na teoria dos dois fatores, de Herzberg, em 1964 o psicólogo americano Vroom formulou a teoria da expectativa, voltada especificamente para o ambiente de trabalho e fundamentada no aspecto de que as pessoas são motivadas a fazer coisas para alcançar algum objetivo na medida em que esperam que certas

ações, de sua parte, as ajudem a alcançar esse objetivo. Nesse aspecto, a motivação se demonstra composta de dois vetores, sendo um vetor os desejos individuais e o outro as expectativas de alcançá-los (CASADO, 2002).

Vroom (apud MAITLAND, 2002) utilizou a palavra “valência” para descrever o nível de desejo em particular: um alto nível de valência indicava um desejo forte, agindo como motivador. Já um baixo nível de valência, representava que o desejo tinha menor importância para a pessoa, isto é, o trabalhador não estaria tão motivado, o que provocaria um baixo desempenho de suas atividades. Assim sendo, a Teoria de Vroom pode ser representada pela fórmula $\text{Força} = \text{valência} \times \text{expectativa}$, na qual, força é a intensidade da motivação de uma pessoa, valência é a intensidade da preferência de um indivíduo por um resultado e expectativa é a probabilidade de que uma determinada ação leve a um resultado desejado.

Um alto nível de valência indica um desejo forte, enquanto um nível baixo sugere que o desejo tem menor importância para a pessoa, a ponto de este ser uma causa pouco provável de alguma motivação. Entretanto, se um alto nível de valência age como motivador, o indivíduo também precisa sentir que esse desejo específico pode ser satisfeito (MAITLAND, 2002).

Um empregado pode, por exemplo, ter um forte desejo de adquirir uma linda, confortável e bem localizada casa de praia. Se esse indivíduo acredita poder realizar seu desejo, uma vez que se trata de um bem para consumidores de alta renda, ele então tomará as providências necessárias, de modo a produzir o resultado exigido a satisfação de seu desejo. Se o desejo não for acessível, há então pouca probabilidade de essa pessoa trabalhar com mais afinco, ou seja, a pessoa não se sentirá motivada a trabalhar para atingir esse objetivo específico. Entretanto, o desejo do ser humano não é único, motivo pelo qual existem outros fatores de interesse a serem conquistados por esse.

Segundo Casado (2002):

A teoria da expectativa vê o indivíduo com um ser pensante que tem desejos e crenças e atua com base na antecipação e no planejamento dos eventos de sua vida, colocando em suas ações o esforço adequado e a direção apropriada de modo a atingir seus objetivos. Ou, dito de outra forma, a força da inclinação para uma ação depende da força da expectativa (probabilidade) de que o ato será seguido por

um resultado de valência. É o reconhecimento da capacidade de planejamento do ser que diferencia essa teoria das demais, e ela tem excelente aplicação dentro do modelo de gestão compartilhada de carreiras.

Diante do exposto, a teoria da expectativa afirma que um funcionário será motivado a produzir mais quando acreditar que o esforço resultará em uma boa avaliação de desempenho; que uma boa avaliação resultará em recompensas organizacionais e que essas recompensas satisfarão suas metas pessoais. Com isso, segundo Robbins (2002), essa teoria se concentra em três relações:

- relação esforço-desempenho. A probabilidade percebida pelo indivíduo de que o dispêndio de uma determinada quantidade de esforço resultará em desempenho;
- relação desempenho-recompensa. O grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho resultará na consecução de um resultado desejado.

Relação recompensa-metas pessoais. O grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas ou necessidades pessoais e a atratividade dessas recompensas potenciais para o indivíduo.

Todas essas teorias são complementares entre si, o interessante seria extrair o melhor de cada uma delas e juntá-las em uma só, mais completa. Nesse sentido, as organizações modificaram a sua forma de conceber e entender o papel desempenhado pelas pessoas. Por sua vez, essas pessoas também reformularam as suas crenças e suposições a respeito do papel que o trabalho desempenha em suas vidas. É nesse cenário que surge a necessidade de uma compreensão mais profunda e mais rica sobre a complexidade e sutileza do comportamento motivacional. O confronto com desafios de um mundo crescentemente turbulento será tanto mais vitorioso quanto mais se reconheça que, em primeiro lugar, as pessoas estão lutando pela preservação da própria capacidade de enfrentar tais dificuldades (BERGAMINI, 1993).

A falta de motivação de funcionários tem causado inúmeros problemas às empresas. Isto porque a motivação induz as pessoas a darem o máximo de seus esforços para atingir um determinado objetivo que, por sua vez, a empresa chama de lucro (CHIAVENATO, 2002).

A motivação constitui um importante campo de conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Qualquer grupo ou organização é composto por pessoas, cada uma das quais tem seu particular padrão de motivação, estes para o trabalho são um dos grandes desafios dentro da realidade das organizações (CHIAVENATO, 2002).

A análise da posição do trabalhador perante o quesito bons salários, como não sendo o único e mais importante motivador, permite verificar que a nossa sociedade pode e deve, considerar a função relevante da organização humana e social no âmbito da empresa, percebendo, por trás dos motivos monetarizados a insatisfação com as relações grupais.

Segundo Chu (2003, p. 33),

Se o dinheiro é a sua única motivação, não vai dar certo. Segundo Confúcio, "o indivíduo superior compreende a retidão, mas o indivíduo sem qualidades só compreende o lucro". Sempre que o seu motivo passar do serviço à ambição, do saber à ignorância, mais ficará provado que ele é insustentável.

A utilização dos incentivos adequados traz economias à empresa e permite um desenvolvimento harmonioso das relações interpessoais no âmbito da organização.

CONCLUSÃO

Em plena era do conhecimento e com a globalização dos negócios, ocorre uma intensa movimentação no âmbito organizacional em busca pela qualidade e produtividade. Nesse cenário de competitividade, surge a eloqüente constatação de que a maioria das organizações passa a perceber que o diferencial competitivo hoje decorre das pessoas que trabalham nelas.

O mundo em si passou por transformações notáveis. As organizações, conseqüentemente, modificaram de maneira profunda a sua forma de conceber e entender o papel desempenhado pelas pessoas. Por sua vez, essas pessoas também reformularam as suas crenças e suposições a respeito do papel que o trabalho desempenha em suas vidas. É nesse cenário que surge a necessidade de uma compreensão mais profunda e mais rica sobre a complexidade do comportamento motivacional.

Tão complexo quanto administrar recursos, bens e serviços é a administração de pessoas nas organizações, principalmente em épocas de crises. Para tanto, recorrem-se, as teorias da motivação, porém, nenhuma delas consegue explicar o comportamento das pessoas, integralmente e o tempo todo, sejam eles empregados, sejam dirigentes, e apontar diretrizes capazes de abranger todos os fenômenos determinantes do comportamento humano.

As pessoas e as organizações estão engajadas em um complexo sistema de relações de intercâmbios: as pessoas fazem contribuições à organização e dela recebem incentivos ou recompensas.

As recompensas são um dos principais fatores que incentivam o funcionário a sentir-se motivado. Porém, as recompensas não englobam somente a parte financeira, mas também a parte psicológica do indivíduo, tal como: reconhecimento, auto-realização, satisfação com o ambiente de trabalho. Essas recompensas psicológicas podem ser chamadas de recompensas intrínsecas ou não-monetárias.

O novo ambiente de trabalho é cada vez mais caracterizado por funcionários que assumem cargas e horários de trabalho maiores, dispõem de menos recursos com que trabalhar, enfrentam mais ambigüidades no dia-a-dia e menor segurança no emprego. E essas mudanças são uma causa importante de stress para os funcionários (ROBBINS, 2000).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, W. Cecília; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional-motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

CASADO, Tânia. **As pessoas na organização**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Remuneração, benefícios e relações de trabalho. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Teoria geral da administração**. 5. ed. São Paulo: Campus, 1999.

_____. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

CHU, Chin-Ning. **A arte da guerra para mulheres**. Curitiba: Fundamento Educacional, 2003.

CONNELLAN, Thomas K. **Fator humano e desempenho empresarial**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1984.

FARIA, Antonio Nogueira. **Chefia e liderança**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

GUIMARÃES, Sueli (org.). **A motivação do aluno: contribuições da psicologia contemporânea**. Petrópolis: Vozes, 2001.

LEVI-LEBOYER. C. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

MAITLAND, Iain. **Como motivar pessoas: adicionando energia ao trabalho em equipe, implementando dinâmicas de trabalho e redesenhando processos**. São Paulo: Nobel, 2002.

MASLOW, Abraham H. **Introdução à psicologia do ser**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

PUENTE, de La Miguel. **Tendências contemporâneas em psicologia da motivação**. São Paulo: Cortez, 1982.

ROBBINS, P. Stephen. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos, 1999.

_____. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

VEY, Ivan Henrique. **Motivação no trabalho dos oficiais do exército brasileiro**: estudo de caso. 107f. Dissertação (Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

WAGNER e HOLLENBECK. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2000.