

Motivação no ambiente trabalho: um estudo de caso em uma empresa siderúrgica

André Ferreira
UFF – Volta Redonda
andre.ferreira10@gmail.com

Fabiana Moyses
UFF – Volta Redonda
fabi.m86@hotmail.com

Paulo de Oliveira Gimenez
UGB – Volta Redonda
prof.gimenez@ig.com.br

RESUMO

As empresas estão em busca de um diferencial competitivo e de funcionários que respondam as demandas do mercado, com eficiência e eficácia. Com o intuito de atrair e reter melhores profissionais, tem se buscado compreender melhor o conceito de motivação no ambiente de trabalho, suas teorias e aplicabilidades nas organizações. Este artigo replica pesquisa realizada por Ferreira (2006) e verifica, através de estudo de caso exploratório, o grau de concordância de trabalhadores operacionais e administrativos de uma grande empresa siderúrgica sobre seis escolas de motivação: Expectativas, Fixação dos Objetivos, Equidade, Dois Fatores, ERG e Necessidades Socialmente Adquiridas. A amostra, não probabilística, foi de 80 funcionários de uma grande indústria siderúrgica, escolhidos por conveniência de acesso. Os resultados demonstra que, no âmbito desta amostra, é possível, na percepção dos respondentes, realizar uma interação entre essas teorias, pois não houve discordância quanto aos seus pressupostos teóricos. Com referência ao grau de concordância, a classificação final apresentou a teoria de Fixação dos Objetivos com maior grau de concordância, em seguida foram escolhidas: ERG, Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas, Equidade, Expectativa e por último a Teoria Dois Fatores.

Palavras-chave: Motivação – Recursos Humanos - Liderança

1. - INTRODUÇÃO

A motivação tem sido um dos temas mais estudados em gestão de pessoas e, mesmo assim, permanece em aberto, pois são inúmeros os conceitos e teorias existentes sobre o assunto. O Dicionário Aurélio (FERREIRA, 1993) define a palavra motivação como sendo o conjunto de fatores, os quais agem entre si, e determinam a conduta de um indivíduo. Esses conjuntos de fatores citados pelo dicionário podem ser externos e internos. Ampliando este conceito Maximiniano (2002) considera que a palavra motivação é usada com diferentes significados, pois pode-se falar em motivação para estudar, ganhar dinheiro, viajar e até mesmo para não fazer nada.

Mas, afinal o que motiva? Em função de sua importância para diversos aspectos da vida social e do trabalho, esta pergunta tem levado diversos estudiosos, principalmente nos campos da Psicologia e da Administração, a desenvolverem pesquisas que possam teorizar o que leva o ser humano a ação. Mas, o que se observa é o que o público em geral tem uma tendência a aceitar os conceitos mais simples, que tentam oferecer soluções fáceis para problemas complexos. Essa tendência contribui apenas para desviar atenção das pessoas sobre os reais problemas e assim retardar os esforços reais e concretos de identificar um caminho melhor (HEIL et al, 2002). Talvez este fato justifique a aceitação da teoria das Hierarquias das Necessidades de Maslow, que foi amplamente reconhecida, especialmente entre os executivos formados na prática. Isto pode ser atribuído à lógica intuitiva e a facilidade de compreensão desta teoria (BERGAMINI, 1997).

Outro aspecto importante é que as diversas teorias de motivação não se anulam umas às outras, pelo contrário, elas se complementam (BERGAMINI, 1997). Com referência a motivação para o trabalho, esta também é a posição de Caudron (1997) que após uma pesquisa realizada com autores, teóricos, consultores e treinadores, concluiu que não existe uma abordagem tipo panacéia para obter a motivação. Ao contrário trata-se de um processo no qual os gerentes bem sucedidos empregam uma combinação de várias abordagens.

Para compreender o conceito de motivação, Archer (1997) aporta uma contribuição importante ao descrever a diferença entre motivadores e fatores de satisfação. Para ele um motivador nada mais é que um motivo – uma necessidade, por outro lado um fator de motivação é alguma coisa que satisfaz uma necessidade. Normalmente as pessoas confundem aquilo que satisfaz uma necessidade humana (fator de satisfação), com a própria necessidade (fator de motivação). Archer utiliza o exemplo da água para explicar esta confusão de conceitos.

“Água, por exemplo, é um fator de satisfação de uma necessidade denominada sede; todavia, sempre que a sede é sentida, há a tendência de encarar a água como a necessidade, em lugar da sede, em si mesma. Isto é exemplificado por afirmações que referem ao fator de satisfação, tomado no contexto da própria necessidade: “eu necessito de água”. Esta é a expressão corriqueira que é usada pela pessoa que está sentindo sede. Refletindo-se mais sobre o assunto, torna-se óbvio que a água não pode de forma alguma ser uma necessidade – é um fator de satisfação da necessidade” (ARCHER, 1997, 24).

Outro ponto importante para motivação é a possibilidade de se motivar alguém. Para Gooch & McDowell (apud BERGAMINI, 1997) isto não é possível, pois como a motivação é uma força que se encontra no interior de cada indivíduo, uma pessoa não consegue jamais motivar ninguém, o que ela pode fazer é estimular. Entende-se assim que a motivação seja um impulso que vem de dentro e tem suas forças no interior de cada pessoa. O que para muitos é um motivo de lamentação, para Handy (apud BERGAMINI, 1997) é um motivo de alívio o fato de não se ter encontrado qualquer fórmula garantida de motivação, pois se for possível prever os modos como as pessoas são motivadas, também seria possível controlar o seu comportamento, sem que estas suspeitassem que estão sendo manipuladas.

Como não é possível uma pessoa motivar outra, a alternativa é criar um ambiente de trabalho que estimule a ação. Neste sentido, a tarefa da administração não é a de motivar seus empregados, mas sobretudo induzir comportamentos positivos por parte deles (ARCHER, 1997). O comportamento positivo pode ser induzido pelo uso de fatores de satisfação relacionados à necessidade, que serve como centro de organização do comportamento do empregado. A noção de necessidade permeia a maior parte dos conceitos de motivação. Ela está presente em um bom número de teorias e as mais comuns são: reconhecimento, responsabilidade, fisiológicas, realização, socialização, materiais e poder (BERGAMINI, 1997).

Em decorrência do processo intrínseco da motivação, outra característica importante é que ela é individualizada. Para exemplificar, existem algumas pessoas que se sentem altamente motivadas para realizar determinadas tarefas e outras acham estas mesmas tarefas desinteressantes. Isto ocorre porque as pessoas têm valores diferentes, necessidades diferentes, interesses diferentes, formação profissional diferente, enfim, uma história de vida que condiciona suas motivações (VERGARA, 2000). Isto implica que cada pessoa tem diferentes necessidades (fatores de motivação), bem como diferentes meios de atender estas necessidades (fatores de satisfação). Com isto a estratégia de se trabalhar com pessoas motivadas exige mais dedicação das hierarquias, elas devem conhecer as necessidades de cada

um de seus subordinados (BERGAMINI, 1997) e cabe a estas as chefias o papel de estimular, incentivar e provocar a motivação (VERGARA, 2000).

A complexidade do tema motivação talvez justifique a afirmativa de Vries (1993) que o considera um dos temas mais abordados, mas um dos temas menos compreendidos do comportamento organizacional e de Herzberg (1997) para quem a psicologia da motivação é tremendamente complexa e, de fato, o que se desenvolveu com algum grau de certeza é ainda muito pouco.

Neste contexto, o objetivo desse trabalho é dar continuidade a pesquisa iniciada no ano de 2006 para investigar a percepção das lideranças sobre os fatores motivacionais. A primeira pesquisa foi realizada em uma indústria automotiva e contou com a participação de 44 ocupantes de cargos de liderança. Nesta pesquisa são analisados os níveis de concordância somente de funcionários Administrativos, Técnicos e Operacionais (exclui-se ocupantes de cargos de liderança) de uma grande Usina Siderúrgica frente às seguintes escolas de motivação: Expectativas, Fixação dos Objetivos, Equidade, Dois Fatores, ERG e Necessidades Socialmente Adquiridas, que são descritas a seguir.

2 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

As teorias da motivação são muitas. De acordo com Vries (1993) tudo se passa como se cada pesquisador interessado pelo fenômeno se sentisse obrigado a elaborar a sua própria teoria. Há a teoria das necessidades - Maslow, McClelland, Alderfer, a teoria dos dois fatores - Herzberg, Mausner, Snyderman, a teoria das expectativas ou instrumentalidade - Vroom, a teoria do reforço - Skinner, Connellan, a teoria dos objetivos - Locke, Bryan, a teoria da equidade Homans e Adams, para mencionar apenas as mais influentes. O fato de várias delas terem embasamento científico apenas complica ainda mais a questão (ROBBINS, 2002). Mas, quando uma teoria é considerada válida, isto não invalida automaticamente as demais. Na verdade, muitas são complementares e o desafio é juntá-las para tentar entender o seu inter-relacionamento.

As seis principais teorias de motivação - Expectativas, Fixação dos Objetivos, Equidade, Dois Fatores, ERG e Necessidades Socialmente - no ponto de vista do pesquisador e de alguns autores são analisadas a seguir, para que se possa posteriormente verificar o nível de concordância e os caminhos preferenciais dos líderes nas organizações, quando buscam criar um ambiente que motive sua equipe.

2.1 - TEORIA DA EXPECTATIVA

Atualmente, uma das explicações mais amplamente aceita sobre motivação é a teoria da expectativa, de Victor Vroom. Apesar de ter alguns críticos, boa parte das pesquisas dá embasamento a esta teoria (ROBBINS, 2002). Ele desenvolveu um modelo contingencial de motivação, baseando-se na observação que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também o contexto de trabalho em que o indivíduo está inscrito (QUEIROZ, 1996). Para Vroom (1964), a motivação é um processo que governa as escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo, que avalia as consequências de cada alternativa de ação e satisfação, que deve ser encarada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados.

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): 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 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.

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).

De acordo com Vroom (apud Robbins, 2002), a teoria da expectativa ajuda a explicar por que tantos trabalhadores não se sentem motivados em seu trabalho e fazem o mínimo necessário para continuarem empregados. Sob a forma de perguntas, Robbins examina as três relações da teoria da expectativa, sendo que todas devem ser respondidas positivamente pelos funcionários para que sua motivação seja maximizada:

“Primeiro: *se eu der o máximo de meu esforço, isto será reconhecido em minha avaliação de desempenho?* Para muitos trabalhadores, a resposta é: não. Por quê? Sua capacidade pode deixar a desejar, o que significa que, por mais que se esforcem, eles nunca terão um desempenho superior. Outra possibilidade é o funcionário, justa ou injustamente, achar que seu chefe não gosta dele. Conseqüentemente, sua expectativa é de uma avaliação ruim, não importa o quanto se esforce. Estes exemplos sugerem que uma das possíveis causas da baixa motivação de um funcionário é que, não importa o quanto se esforce, nunca receberá uma boa avaliação de desempenho.

Segundo: *se eu obtiver uma boa avaliação de desempenho, isto resultará em alguma recompensa organizacional?* Muitos trabalhadores percebem a relação desempenho-recompensa como fraca. O motivo é que as organizações recompensam muitas outras coisas além do desempenho. Por exemplo, quando a remuneração está de alguma forma ligada a fatores como tempo de casa, capacidade de cooperação ou *bajulação* do chefe, os funcionários podem perceber a relação desempenho – recompensa como fraca.

Finalmente, *se eu receber alguma recompensa, ela será atraente para mim?* O funcionário trabalha duro na esperança de conseguir uma promoção, mas recebe somente um aumento de salário. Ou espera conseguir um trabalho mais desafiador e interessante, mas consegue algumas palavras elogiosas. Estes exemplos ilustram a necessidade de as recompensas serem adequadas às necessidades. Infelizmente, muitos executivos têm limitações quanto às recompensas que podem oferecer, o que dificulta a possibilidade de individualizá-las. Além disto, muitos executivos assumem erroneamente que todos os funcionários querem as mesmas coisas, deixando de perceber os efeitos motivacionais da diferenciação de recompensas. (Robbins, 2002, 168).

Ainda segundo Robbins (2002) a Teoria da Expectativa é um modelo contingente ou situacional, com isto não existe um princípio universal que explique as motivações de todas as pessoas. Além disso, o fato de compreender que necessidades uma pessoa quer satisfazer, não assegura que ela perceba o alto desempenho como meio necessário para satisfazê-las.

Essa é a principal crítica à Teoria da Expectativa: 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.

2.2 - TEORIA DAS NECESSIDADES SOCIALMENTE ADQUIRIDAS

Desenvolvida por David McClelland, a teoria das necessidades socialmente adquiridas descreve que as pessoas são motivadas por três necessidades básicas, que são: a necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de associação.

A necessidade de realização (do inglês nAch – *Need of achievement*) representa um interesse recorrente em fazer as coisas melhor, ultrapassando os padrões de excelência. Os indivíduos bem cotados neste motivo têm um forte desejo de assumir responsabilidade pessoal por encontrar soluções para os problemas e preferem situações em que obtém *feedback* acerca do seu desempenho (REGO & JESUINO, 2002), se caracteriza pela vontade de ser bem sucedido em situações de competição, pelo desejo de fazer alguma coisa melhor ou de forma mais eficiente do que já feita (SOUZA, 2001). McClelland (1997) considera que as pessoas que tem a necessidade de realização como motivadora, primeiramente focalizam o crescimento pessoal, em fazer melhor e preferencialmente sozinhas. Em seguida querem *feedback* concreto e imediato do seu desempenho, para que possam dizer como estão se saindo. Um aspecto importante é que elas evitam tarefas que vêm como muito fáceis ou muito difíceis. Querem superar obstáculos, mas precisam sentir que o fracasso ou sucesso dependeu de suas próprias ações. Isto significa dizer que gostam de desafios com dificuldade intermediária (ROBBINS, 2002).

A necessidade de poder (do inglês nPow – *Need of power*) vem do desejo de ter impacto, de ser forte e influenciar as pessoas (McCLELLAND, 1997), em outras palavras, vem da necessidade de fazer os outros se comportarem de uma maneira que não fariam naturalmente. As pessoas que têm esta necessidade em alta, gostam de estar no comando. Buscam a influência sobre os outros, preferem estar em situações competitivas e de status e tendem a se preocupar mais com o prestígio e a influência do que propriamente com o desempenho eficaz (ROBBINS, 2002) e sentem-se atraídos por riscos elevados (REGO & JESUINO, 2002).

E finalmente a necessidade de afiliação (em inglês nAff – *Need of Affiliation*) vem da necessidade de afeição, do desejo de possuir relacionamentos interpessoais agradáveis e estar bem com todo mundo. São pessoas que buscam a amizade e a cooperação. Uma característica das pessoas que possuem esta necessidade é que são mais propensas a fazerem concessão a demandas particulares (McCLELLAND, 1997).

A grande contribuição da Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas é colocar foco sobre a importância de se ajustar a pessoa ao trabalho. Em muitos casos nas organizações há um desperdício de talentos, com profissionais competentes realizando atividades que não exploram plenamente seus pontos fortes, em outras palavras, alocam a pessoa certa no lugar errado. Esta situação causa problemas como baixo desempenho, *stress*, *turnover* e outras conseqüências negativas, que poderiam ser amenizadas com uma análise mais detalhada do perfil de necessidades do profissional com as características e atividades do cargo.

Desta forma, empregados com muita necessidade de realização prosperam em trabalhos desafiantes, estimulantes e complexos e não se sentem atraídas por uma situação de rotina e sem competição (SOUZA, 2001). Para McCLELLAND (1997), uma motivação de realização não leva necessariamente para uma boa atuação como gerente, talvez impacte ao contrário. Já as necessidades de poder e de associação costumam estar intimamente relacionadas ao sucesso gerencial. Os melhores executivos têm alta necessidade de poder e baixa necessidade de associação. E por fim, os trabalhadores têm sido muito treinados para estimularem suas necessidades de realização. Os instrutores têm sido muito eficazes em desenvolver a necessidade de realização, ao ensinar as pessoas a pensarem em termos de conquistas, vitórias e sucesso (ROBBINS, 2002).

2.3 - TEORIA DA EQUIDADE

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). Na interpretação de Robbins (2002), os funcionários fazem comparações entre o seu trabalho - as entradas (esforço, experiência, educação, competência) e os resultados obtidos (remuneração, aumentos, reconhecimento) - e as entradas e resultados dos outros. Quando eles percebem que as relações são desiguais, eles experimentam uma tensão de equidade. Esse estado de tensão negativa oferece motivação para uma ação corretora (ADAMS apud ROBBINS, 2002).

Conforme propõe Adams (apud BERGAMINI, 1997), 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.

Robbins (2002) afirma que, de acordo com a teoria da equidade, quando o trabalhador percebe uma injustiça, espera-se que ele faça uma destas seis escolhas:

1. Modificar suas entradas (fazer menos esforço)
2. Modificar seus resultados (por exemplo, funcionários que recebem por peça produzida podem aumentar seus rendimentos produzindo mais peças com menos qualidade).
3. Distorcer sua auto-imagem (por exemplo: “eu achava que trabalhava em um ritmo moderado, mas agora percebo que trabalho muito mais do que os outros”).
4. Distorcer a imagem dos outros (por exemplo: “o trabalho de Mike não é tão interessante quanto pensei que fosse”).
5. Buscar outro ponto de referência (por exemplo: “posso não estar ganhando tão bem quanto meu cunhado, mas certamente mais do que meu pai ganhava quando tinha minha idade.”).
6. Abandonar o terreno (por exemplo, deixar o cargo).

É importante observar que os funcionários parecem buscar a equidade na distribuição de outras recompensas organizacionais. Por exemplo, os cargos de status e os escritórios luxuosos funcionam como resultados na equação da equidade para alguns funcionários (KING, MILES e DAY apud ROBBINS, 2002).

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 conseqüentemente sem estímulos para a motivação para o trabalho.

2.4 - Teoria ERG

Clayton Alderfer propõe uma teoria sobre motivação que muito se assemelha ao modelo de Maslow, conhecida pelo nome de teoria ERG – Existência, Relacionamento e

Crescimento (em inglês: *Existence, Relatedness, Growth*). Na sua proposta, ele diminui a hierarquia de Maslow, condensando as necessidades de auto-realização e estima em crescimento (*Growth*), dando ao afeto o nome de Relacionamento (*Relatedness*) e às necessidades fisiológicas o nome de existência (*Existence*) (HAMPTON, 1992).

Na definição de Alderfer & Schneider (1973, pg. 490), estas três necessidades são assim conceituadas:

- As Necessidades de Existência incluem todas as necessidades psicológicas e materiais, por exemplo, fome e sede assim como outras necessidades materiais como o pagamento de salário relacionado ao trabalho e a segurança física. As Necessidades de Existência são caracterizadas primeiramente pelo objetivo de obter bens materiais que garantam a subsistência e secundariamente por uma satisfação pessoal ligada a competição por recursos limitados, sendo que a satisfação vem das frustrações de outras pessoas em conseguir estes recursos.
- As Necessidades de Relacionamento dizem respeito ao desejo que as pessoas têm de ter relacionamentos com outras pessoas e que estes relacionamentos se caracterizem por um compartilhamento mútuo de idéias e sentimentos. A necessidade básica relacionamento é diferente da necessidade de existência porque ela não pode ser satisfeita sem mutualidade. Para todas as partes envolvidas em um relacionamento, sua satisfação (e frustração) tende a ser correlacionadas.
- As Necessidades de Crescimento incluem o desejo de uma pessoa de ter uma influência criativa e produtiva sobre si mesmo e sobre o ambiente em que vive. A satisfação da necessidade de crescimento ocorre quando uma pessoa engaja em problemas que necessitam de utilizar plenamente suas capacidades e desenvolver novas capacidades. O senso psicológico que uma pessoa tem para preencher suas necessidades de crescimento é de uma maior totalidade ou inteireza como ser humano.

Assim como Maslow, Alderfer sugere que esses três objetivos existam também numa relação seqüencial, vindo assim, sucessivamente: necessidades de existência, que englobam tanto as necessidades básicas fisiológicas como as de segurança; as necessidades de relacionamento, que dizem respeito a ser significativo e lograr bom relacionamento pessoal; finalmente as necessidades de crescimento, entendidas como as de mais alto nível que incluem a auto-estima e a auto-realização (BERGAMINI, 1997).

Diferente da teoria das necessidades de Maslow, mais de uma necessidade pode estar ativa ao mesmo tempo; se uma necessidade de nível mais alto for reprimida, o desejo de satisfazer outra de nível mais baixo aumentará. A teoria ERG não segue uma estrutura rígida. Por exemplo, uma pessoa pode estar trabalhando em seu crescimento pessoal mesmo que necessidades de existência ou de relacionamento não tenham sido atingidas. Ou as três categorias podem estar operando simultaneamente (ROBBINS, 2004).

De uma maneira geral, a Teoria ERG é um aprimoramento da Teoria de Maslow, pois ao diminuir a rigidez das hierarquias das necessidades, ela torna-se mais universal, adequando os conceitos de necessidades às especificidades culturais de diferentes países. Por exemplo, algumas culturas priorizam as necessidades de relacionamento, em relação às necessidades de crescimento.

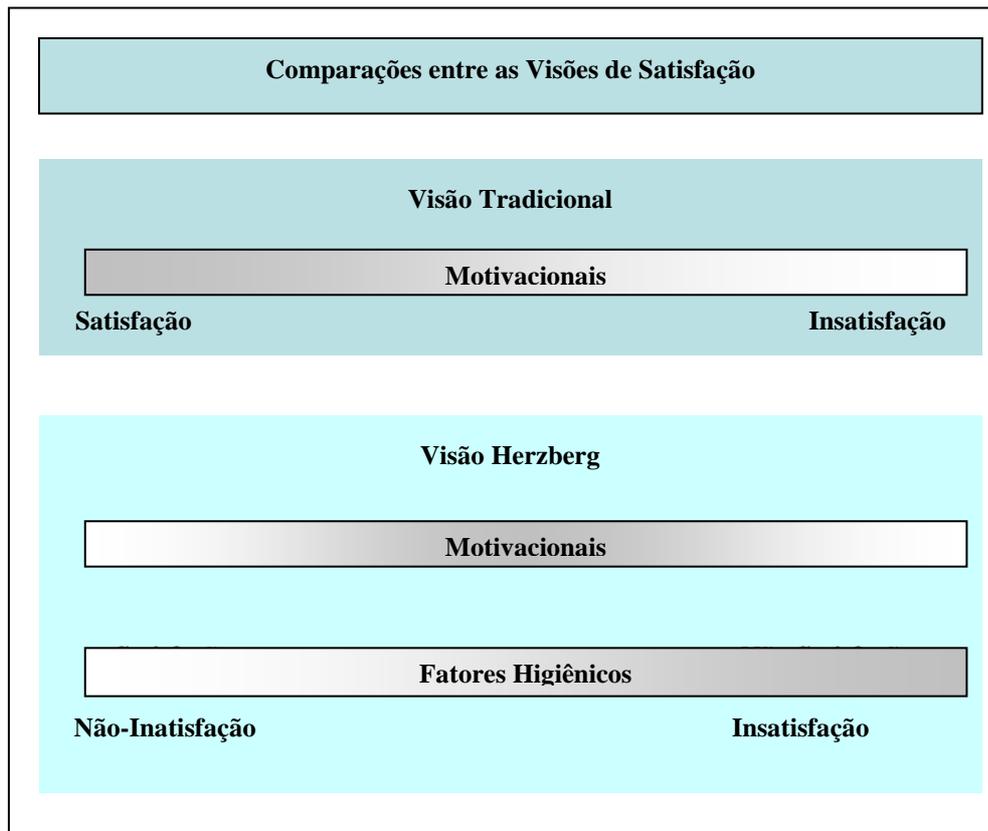
2.5 - Teoria dos dois fatores

Segundo Herzberg (1997, 61), criador da Teoria dos dois Fatores:

“Os fatores envolvidos na produção da satisfação (e motivação) no trabalho são separados e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho. Já que é necessário considerar fatores separados, dependendo do fato de estarmos examinando a satisfação ou insatisfação no trabalho, segue-se que esses dois sentimentos não são antagônicos. O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim a ausência de satisfação; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação”.

Esta teoria divide os fatores de motivação em higiênicos e motivadores, sendo que os higiênicos abrangem todos os benefícios oferecidos pela empresa, tais como: ambiente de trabalho, relacionamento com os superiores, segurança no emprego, benefícios sociais e salário, que são vistos como fatores que podem gerar insatisfação e, quando estes fatores estiverem apropriados, as pessoas não ficarão insatisfeitas. Já os fatores motivadores, que estão relacionados com o cargo ocupado pelo empregado e abrange: reconhecimento e oportunidade de progresso profissional, responsabilidade e realização e levam os funcionários de estados de não-satisfação ao estado de satisfação (PONTES, 2002). O Quadro 1, demonstrado a seguir apresenta o modelo de Herzberg.

Quadro 1: Visão Herzberg



Fonte: Robbins, 2002, 56

Herzberg foi um ferrenho defensor da motivação intrínseca, enfatizando as limitações das recompensas e castigos extrínsecos. Sua proposição é a motivação pelo próprio trabalho, a ser conquistada através do enriquecimento do cargo (VROOM, 1997). Para Herzberg (1997), o

enriquecimento do cargo é a forma de aumentar a satisfação do funcionário, pois este enriquecimento oferece a oportunidade de crescimento psicológico do funcionário. É uma proposição que não deve ser implantada de uma só vez, e sim de forma contínua. As mudanças iniciais devem durar um período bastante longo e devem impulsionar o cargo para cima, até o nível do desafio da habilidade contratada. Os que têm habilidade ainda maior poderão demonstrar melhor esta habilidade e conseguirão promoções para postos mais elevados.

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

2.6 - TEORIA DA FIXAÇÃO DOS OBJETIVOS

Esta teoria parte do princípio de que as pessoas concentram seus esforços em direção a objetivos, de modo que o estabelecimento de metas energiza um indivíduo, dirigindo seus pensamentos para uma finalidade (CAVALCANTI, 2005).

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 demandar que ele dê o máximo de si (CAVALCANTI, 2005).

A premissa subjacente à teoria das metas é que o comportamento é regulado por valores e metas. Valor é a crença em algo muito importante para o indivíduo, como a dignidade do trabalho ou a honestidade. Os valores criam nos indivíduos o desejo de se comportar coerentemente com eles. Se um executivo valoriza a honestidade, ele irá estabelecer uma meta de tentar contratar somente empregados honestos.

Para Edwin Locke (apud ROBBINS, 2004) a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho e, segundo Locke e Latham (1990) aproximadamente 400 estudos (a maioria experimental) demonstram que metas específicas, e difíceis levam para uma melhor performance do que metas específicas, fáceis, vagas (como “faça o seu melhor”) ou a própria ausência de metas, confirmando positivamente a importância dos objetivos.

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 afetam os objetivos de desempenho que os indivíduos estabelecem (LAWLER, 1997).

A partir do referencial teórico, foi realizada uma pesquisa com lideranças, conforme descrito a seguir.

3 - METODOLOGIA

O método utilizado para a realização desta pesquisa foi o Estudo de Caso que, de acordo com Yin (2005), é apenas uma das muitas maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais e, no geral, esta metodologia é a preferida quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inserido

em algum contexto da vida real, como pode ser caracterizado o tema planejamento de carreira. Esta também é uma pesquisa de caráter exploratório, que segundo Drake e Smith (1977) devem ser feitas com o objetivo de determinar os limites do problema e comparar as percepções que indivíduos e os grupos têm dele. Este processo normalmente culmina nos passos seguintes, que são: a reformulação do problema e o desenvolvimento de hipóteses.

A pesquisa foi realizada buscando identificar o nível de concordância de funcionários dos níveis administrativo, técnico e operacional de uma grande usina siderúrgica com referência as seguintes escolas de motivação: Expectativas, Fixação dos Objetivos, Equidade, Dois Fatores, ERG e Necessidades Socialmente Adquiridas. Foram distribuídos 130 questionários para a realização do estudo, o critério de distribuição foi o de conveniência de acesso (amostra não-probabilística) e retornaram 80 formulários.

A técnica para coleta de dados foi a pesquisa estruturada, utilizando um formulário, com as seguintes questões:

- Seção I: Dados gerais dos respondentes - sexo, idade, cargo, tempo de experiência profissional e escolaridade.
- Seção II: São 18 afirmativas relacionadas com as seis escolas de motivação apresentadas na revisão bibliográfica, sendo três perguntas para cada escola. As respostas para cada afirmativa estavam dispostas em uma escala Likert, sem ponto neutro, hierarquizadas de 1 a 4, sendo:
1-Discordo Completamente, 2-Discordo, 3-Concordo e 4-Concordo Plenamente.

4 - RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA

Observa-se que todas as escolas apresentaram nível de concordância, que o somatório dos que responderam “Concordo” e “Concordo Totalmente”, superior a 70%, verifica-se que sendo que a Teoria da Fixação dos Objetivos obteve o maior nível de concordância, conforme Gráfico 1.

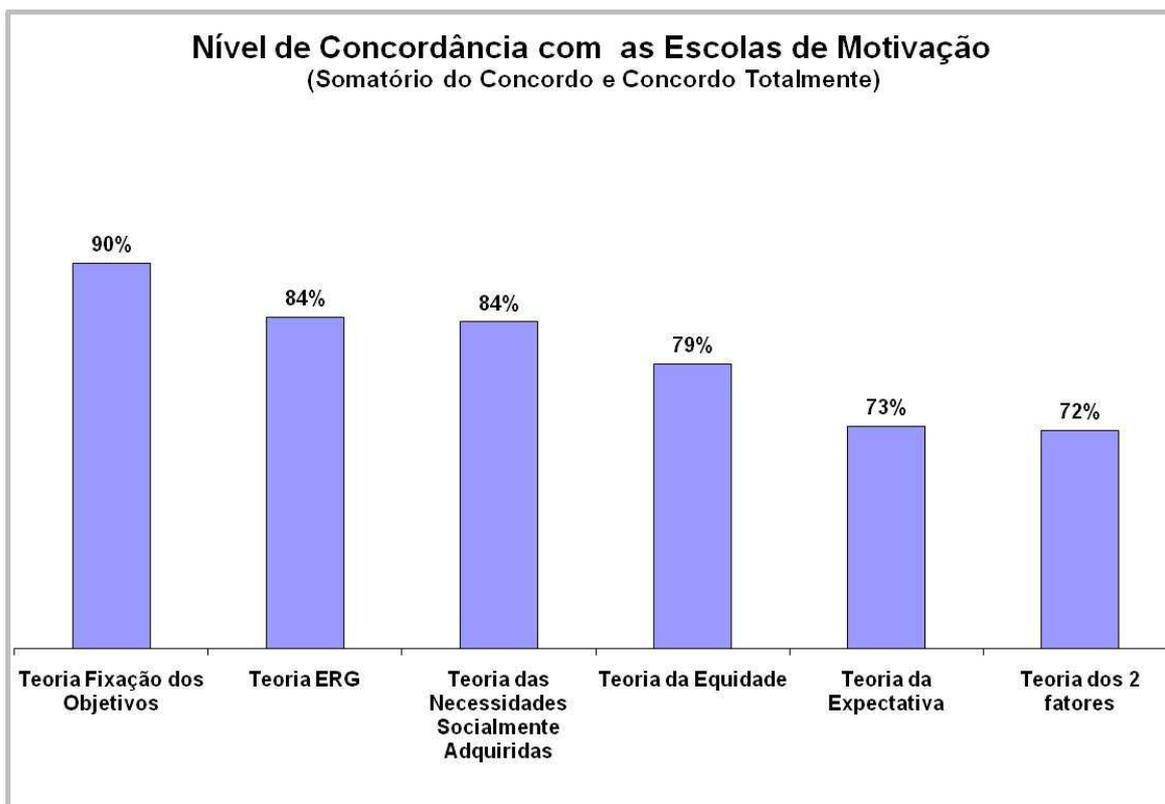


Gráfico 1: Nível de concordância com as Escolas de Motivação

Fonte: Elaborado pelo Autor

A primeira conclusão que se pode chegar é que na percepção dos funcionários há uma concordância com os pressupostos das escolas de motivação analisada. A seguir são apresentadas análises da teoria que apresentou maior concordância, Fixação dos Objetivos e menor concordância, Dois Fatores.

4.1 - ANÁLISE DA TEORIA DA FIXAÇÃO DOS OBJETIVOS

Essa teoria parte do princípio de que as pessoas concentram seus esforços em direção a objetivos, de modo que o estabelecimento de metas energiza um indivíduo, dirigindo seus pensamentos para uma finalidade. Ter um objetivo consciente energiza (CAVALCANTI, 2005).

Na empresa pesquisada 21% dos respondentes “concordam totalmente” com essa teoria e 68% “concordam”. O que equivale a um total de aprovação de 90%. O índice de “discordo” e “discordo totalmente” ficou igual a 10%.

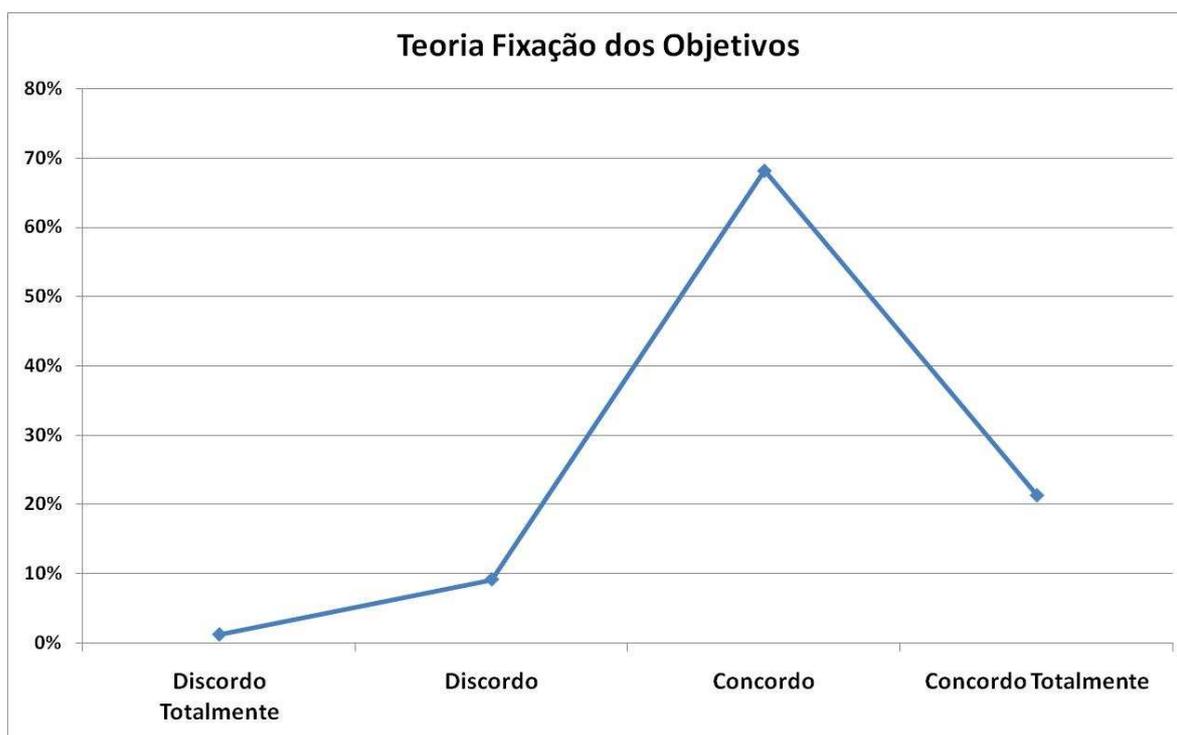


Gráfico 3: Teoria Fixação dos Objetivos

Fonte: Elaborado pelo Autor

De acordo com a teoria da fixação dos objetivos, lutar por uma meta é a maior fonte de motivação do indivíduo e as características das metas podem aumentar a eficiência de sua utilização como fonte de motivação, se estas metas forem desafiadoras, mas atingíveis, específicas e consensadas com seu executor. Esta é uma teoria de fácil aplicação, tanto em circunstância pessoais como no ambiente de trabalho, justificando sua grande aceitabilidade entre os entrevistados.

4.2 - ANÁLISE DA TEORIA DOS DOIS FATORES

Também conhecida como teoria da Motivação – Higiene de Herzberg. Identificou que os fatores envolvidos na produção da satisfação no trabalho (os motivadores tais como reconhecimento, responsabilidades...) são distintos dos que levam a insatisfação (são chamados de fatores de higiene e como exemplo temos o salário, relacionamento, segurança...) (CAVALCANTI, 2005).

A escola dos Dois Fatores ficou com sua curva semelhante à escola da Equidade. O segundo maior número de respondentes de “discordo totalmente” foi dessa teoria e igual a 5% e 23% “discordam”. Do total 52% “concordam” e 21% “concordam totalmente”.



Gráfico 5: Teoria dos 2 Fatores

Fonte: Elaborado pelo Autor

Na percepção dos respondentes, não há concordância de que o salário não é uma fator de motivação, e apesar de haver concordância de que as verdadeiras fontes de motivação para o trabalho são o reconhecimento, o progresso profissional, a responsabilidade, o trabalho em si e a capacidade de auto-realização, os funcionários não deixam de pensar nos salários também como fator motivacional.

5. - CONCLUSÃO

No âmbito desta amostra, se confirma a complexidade do tema motivação no ambiente de trabalho, ao demonstrar que não existe um conceito do tipo panacéia que possa explicar de forma isolada o conceito de motivação. Ao contrário, torna-se claro que todas as teorias analisadas nesta pesquisa são bem aceitas e assim, conforme Bergamini (1997), elas se complementam e contribuem para o delineamento de uma visão mais abrangente do ser humano enquanto tal, tendo em vista a natural complexidade que o caracteriza. Podemos concluir que motivação é um fator situacional e intrínseco a cada indivíduo. Isso dificulta a sua avaliação, torna o assunto mais complexo e despende mais tempo e mais dedicação para o seu entendimento, pois é um erro somente olhar o grupo e sim devemos focar o indivíduo.

Uma questão relevante se coloca com referência ao fator salário, preconizado por Herzberg como higiênico, mas que no âmbito desta amostra, há a percepção dos respondentes de que salário tem um peso importante no processo motivacional. Este foi o motivo pelo qual a teoria dos dois fatores ficou em último lugar no nível de concordância. Outro dado relevante da pesquisa foi a maior aceitação da teoria de fixação dos objetivos, pois sendo uma teoria de motivação de fácil compreensão, ela pode ser facilmente aplicada no ambiente de trabalho, contribuindo de forma efetiva para nível de motivação dos empregados, sem a necessidade de mudanças significativas nas organizações, .

O estudo da Motivação está longe de acabar, é importante para uma gestão organizacional eficaz um bom entendimento sobre o tema e a dominância do assunto para integrá-lo com as estratégias da empresa e promover um ambiente agradável.

6. - REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- ALDERFER, C. P.; SCHNEIDER, B. *Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations*. Administrative Science Quarterly, Ithaca, Vol. 18, n. 4, 489-505, Dezembro 1973.
- ARCHER, E. R. O mito da motivação. In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, C. W. *Motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CAUDRON, S. *O que motiva os empregados*. HSM Management, São Paulo, n. 1, p.82-86, março-abril 1997.
- CAVALCANTI, V. L. (org.). *Liderança e Motivação*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- FERREIRA, A. *Fatores De Motivação No Trabalho: O Que Pensam Os Líderes*. Dissertação (Mestre em Administração) – ICHS Curso de mestrado profissional em gestão e estratégia em negócios. Seropédica, RJ: Universidade Federal Rural Do Rio De Janeiro, 2006.
- FERREIRA, Aurélio B. H. *Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa*. 3ª ed. São Paulo: Nova Fronteira, 1993.
- HAMPTON, D. R. *Administração Contemporânea*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.
- HEIL, G., WARREN, B.; STEPHENS, D. *Douglas McGregor em foco: Gerenciando o lado humano da empresa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- LAWLER, E. Motivação nas organizações de trabalho. In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- LÉVY-LEBOYER, C. *A crise das motivações*. São Paulo: Atlas, 1994.
- LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. *Work Motivation and Sastisfaction: Light at the End of the Tunnel*. American Psychological Society, V.1 n. 4, July 1990.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração*. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- McCLELLAND, D.C.; BURHAM, D. H. O poder é o grande motivador. In: VROOM, V.H. (Org.) *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PONTES, B. R. *Administração de Cargos & Salários*. 9. ed. São Paulo: LTR, 2002.

- QUEIROZ, S. H. *Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional* . Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Centro Tecnológico. Florianópolis: UFSC, 1996 .
- REGO, A.; JESUINO, J. *Estilos de gestão do conflito e padrões motivacionais – Um estudo Exploratório. in Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada, 2002.
- ROBBINS, S. P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 1997.
- SOUZA, E. B. *Motivação para o trabalho: um estudo de caso para operadores da Petrobras Refinaria Presidente Getúlio Vargas*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.
- VERGARA, S. C. *Gestão de Pessoas*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- VRIES, M.K. A inveja, a grande esquecida dos fatores de motivação em gestão. In: CHANLAT, J.F. (Org.) *O Indivíduo nas organizações – dimensões esquecidas*. 2. ed São Paulo: Atlas, 1993.
- VROOM, V. H. (Org.). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.