

Fatores Determinantes da Motivação sobre o Desempenho: um Estudo de Caso em uma Empresa no Setor Funerário

Alessandra Aparecida Franco
afranco@netsite.com.br
FTM

Letícia Marchió
leticiamarchio@hotmail.com
FIMES

Wilter Furtado
wilter@com4.com.br
FTM

Resumo: As pessoas constituem o principal ativo das organizações, e quando motivadas se revelam como fonte de obtenção de vantagem competitiva. Diversas são as teorias cujo objetivo é explicar como os seres humanos podem ser motivados, e neste universo são diversos os fatores que a influenciam e a determinam. O objetivo do presente estudo, realizado junto aos colaboradores de uma empresa do setor funerário, foi identificar quais os fatores que determinam a motivação e o conseqüente aumento de desempenho daqueles colaboradores. A escolha do método estudo de caso para execução do trabalho justifica-se pelo objetivo de examinar o universo restrito, de forma exploratória e exaustiva, composto pelos profissionais que atuam em uma empresa prestadora de serviços funerários sediada em Mineiros (GO). O enfoque qualitativo da pesquisa, não excluiu o método quantitativo na análise dos resultados, fato que permitiu o conhecimento modular sobre como a motivação, pode estar influenciando a execução de tarefas dos colaboradores. Os resultados revelam que, metas claras, objetivas e alcançáveis definidas de forma participativa, bem como participação na criação de políticas e procedimentos organizacionais justos para distribuição das recompensas, e autonomia para tomada de decisão sobre as atividades realizadas são os principais fatores determinantes da motivação e desempenho dos colaboradores.

Palavras Chave: Motivação - Desempenho - Setor Funerário - -

1. INTRODUÇÃO

O prazer do colaborador pelo trabalho e a satisfação na execução de tarefas, constitui-se como a mola propulsora na produtividade de uma organização. É, portanto, compreensível que tantos estudos já tenham discutido a necessidade de implementação de políticas motivacionais, como alternativas para alcance de tal objetivo. Entretanto, para Robbins (2005), Chiavenato (2005), Gil (2007), e Bateman (1998), entre outros estudiosos do tema, apesar das investigações e estudos realizados, a motivação no trabalho ainda continua sendo um desafio para as organizações, isto porque cada uma apresenta peculiaridades que as distingue umas das outras. No setor funerário esta realidade não é diferente, ao contrário, ela se agrava ainda mais porque, os serviços, vinculados a “morte”, associados à cultura dos moradores de cidades onde estas empresas estão instaladas, a princípio não se apresentam como fonte geradora de motivação as equipes de trabalho, podendo comprometer seu desempenho.

A organização foco deste estudo caracteriza-se como uma empresa familiar, que atua na cidade de Mineiros no Estado de Goiás a 40 anos, encontrando-se em sua terceira geração de gestores. Possui um quadro de 18 funcionários divididos em suas categorias distintas na prestação de serviços, sendo uma voltada à preparação de corpos e organização de cerimoniais de velório, e a outra a venda de planos assistenciais funerários.

A motivação é considerada como um dos fatores responsáveis pela eficácia organizacional. Logo, conhecer e compreender as necessidades dos colaboradores, e os elementos que a determinam torna-se a ordem do dia, e deve, portanto, ser vista como condição indispensável para o sucesso da empresa. Assim, tais elementos devem ser investigados e avaliados, a fim de que as políticas existentes busquem atender objetivos comuns entre colaborador e empresa, e desse modo não comprometa os resultados almejados.

Vislumbrando este cenário, os pesquisadores envolvidos neste trabalho resolveram, diante de dúvidas e das inconformações relacionadas com a influência dos fatores motivadores sobre o desempenho dos colaboradores de empresas deste setor, empreender estudos circunstanciados pela seguinte questão: “Quais os principais fatores influenciadores na motivação dos colaboradores de uma empresa do setor funerário para a execução de suas atividades? Até que ponto esses fatores estão interconectados com o desempenho dos colaboradores? Estes fatores são decorrentes das peculiaridades do setor?” Foi dentro desse contexto que se buscou pesquisar, identificar, e discutir quais os fatores que determinam a motivação e o conseqüente aumento de desempenho dos colaboradores de uma empresa do setor funerário.

Assim, o presente estudo analisa as teorias motivacionais; discute as influências daquelas teorias sobre a produtividade do trabalhador; e discute a avaliação dos colaboradores sobre os impactos da motivação, na execução de suas atividades. Ao final, pretende-se inserir tal estudo como novo ponto de partida, para estudos sobre a influência dos fatores motivacionais no desempenho de funções.

Ressalta-se a importância desta pesquisa para o setor estudado, em função do considerável percentual de utilização de tais serviços, especificamente no atendimento ao público. O segmento de serviços funerários, no Brasil, se expandiu nas últimas três décadas, e segundo Machado (2011), o país conta com cerca de 5.500 empresas do segmento, faturando R\$ 7 bilhões por ano. Preliminarmente, pesquisas revelam que as oportunidades de negócios para as empresas atuantes nesse setor são inúmeras, fortalecendo a idéia que a identificação

dos fatores motivacionais no ambiente dessas empresas, revelará o que é necessário aos seus colaboradores e possibilitará aos gestores destas organizações a adoção de estratégias que potencializem o desempenho de sua equipe. Conhecendo os resultados da pesquisa, poderão antever e satisfazer as necessidades de seus colaboradores, fato que poderá gerar um aumento significativo na produtividade organizacional.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. UMA ABORDAGEM ACERCA DOS CONCEITOS DE MOTIVAÇÃO

Por se tratar de um dos assuntos mais pesquisados no estudo do comportamento organizacional, antes de adentrar no universo histórico da motivação, torna-se indispensável uma rápida abordagem deste conceito central em Comportamento Organizacional na visão de diversos autores. Com origem no Latim, o conceito de motivação é definido por Ramlall (2004 *apud* Robbins, 2003) como “a disponibilidade para exercer altos níveis de esforço em relação aos objetivos organizacionais, condicionados pela habilidade de esforços para satisfazer alguma necessidade individual”. “A motivação é, portanto, o resultado da interação do indivíduo com a situação, o que pressupõe que este tenha desejo e habilidades para atuar, bem como, objetivos a alcançar” (FERREIRA *et al*, 2006).

Robbins (2004, p.203) conceitua motivação “[...] como a disposição em exercer altos níveis de esforços para alcançar os objetivos organizacionais, condicionada pela habilidade do esforço em satisfazer alguma necessidade individual”. Esta motivação varia entre os indivíduos, sendo consequência da interação entre o mesmo e a condição em que se encontra. Continuando, explica que “motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. (ROBBINS, 2005, p.132). É “a força que estimula as pessoas a agir”. (GIL, 2007). Maximiano (2000, p.269), afirma que “[...] motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta”. Nesse sentido, todo comportamento humano tem uma finalidade, o “comportamento não é causal nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo”. (CHIAVENATO 2004, p. 90).

Depreende-se a partir de tais conceitos que a motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação. Nesse sentido, cada pessoa reage de uma maneira a um determinado acontecimento, ou até mesmo fica sem ação, e não reage ao estímulo, enquanto outros por sua vez podem se sentir mais interessadas ao ocorrido, demonstrando uma vontade além do comum. Assim, a “[...] a motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano” (CHIAVENATO, 2004, p.89). A contribuição de Archer (1997), na compreensão do conceito de motivação, é bastante significativa. O autor descreve a diferença entre motivadores e fatores de satisfação. Para ele um motivador é apenas um motivo, uma necessidade, enquanto que um fator de motivação é algo que tem como objetivo satisfazer uma necessidade. É muito comum as pessoas confundirem aquilo que satisfaz uma necessidade humana, que é um fator de satisfação, com a própria necessidade, que é um fator de motivação. Nas lições de Ferreira *et al* (2006), “este esclarecimento é importante para analisar o principal debate entre os teóricos de motivação, que se dividem em dois blocos: aqueles que consideram a motivação como algo intrínseco ao indivíduo e os teóricos que consideram que são os fatores externos ou extrínsecos que motivam”. A título de ilustração, considera-se como fonte de motivação extrínseca: o salário e ou recompensas monetárias, promoções e reconhecimento do gerente e dos colegas de

trabalho, etc., e como fonte de motivação intrínseca, as relações do colaborador com as tarefas desempenhadas entre outras.

2.2 TEORIAS E ESTUDOS SOBRE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO E SUAS INFLUÊNCIAS SOBRE A PRODUTIVIDADE DO TRABALHADOR

Para Howes (2010), desde o início de 1900, organizações e cientistas, tem estudado formas de melhorar o comportamento e aumentar a produtividade dos empregados. Durante a Era Industrial no início de 1900, consolidava-se a Administração Científica, por Frederick Taylor, o qual tornou-se famoso por seu trabalho na melhoria do desempenho dos funcionários através de estudos de tempos e movimentos. Evidenciava-se assim, o aumento de produtividade e em contra partida a baixa motivação e moral do trabalhador, o qual era tido como um mero recurso, objeto de produção. Foi assim, que a partir da década de 1950, as teorias da motivação passaram a configurar um novo cenário que chamava a atenção das empresas para os funcionários, colocando em cheque as políticas vigentes nas organizações daquela época e até hoje no atual contexto. Na visão de Vries (1993), a existência de tantas teorias motivacionais, é justificável porque cada pesquisador interessado pelo fenômeno sentia-se obrigado a elaborar a sua própria teoria, e o fato delas possuírem embasamento científico apenas complica ainda mais a questão (ROBBINS, 2005). Entretanto para Ferreira *et al* (2006), uma teoria validada, não anula as demais, o que ocorre é que elas se complementam e o desafio é juntá-las para compreender seu inter relacionamento.

Nesse cenário, a história das teorias motivacionais, se constituiu a partir da contribuição de diversos estudiosos, dividindo-se em antigas e contemporâneas. Contudo, todas elas, segundo Robbins (2005), apresentam revelância para o estudo do comportamento organizacional, porque abordam diferentes variáveis de resultados, como: produtividade, explicação da rotatividade, absenteísmo, satisfação com o trabalho e realização pessoal. Este trabalho, entretanto não pretende aprofundar-se no estudo de todas as variáveis, seu foco conduz na investigação daquelas que tratam especificamente do desempenho do indivíduo na execução de tarefas, e são determinantes na sua produtividade. Para tanto, serão analisadas somente as teorias das necessidades, da fixação de objetivos, do reforço, do planejamento do trabalho, da equidade e da expectativa, para que se possa posteriormente verificar a possibilidade de integração aquelas e analisar os caminhos preferenciais dos colaboradores no alcance da motivação e conseqüente no desempenho de suas atividades.

2.2.1. TEORIAS DAS NECESSIDADES DE ABRAHAM MASLOW

Considerada por Bateman (1998), como uma teoria simplista por não ser totalmente precisa sobre a motivação humana, a Teoria das Necessidades implica na assertiva de que o ser humano possui necessidades e elas precisam ser saciadas. O modelo conceitual proposto por Maslow, apresenta uma hierarquia piramidal de cinco necessidades, partindo do nível mais elementar para o mais elevado da existência humana. Esse conjunto de necessidades caracterizam um ser humano capaz de se auto-realizar-se, e é dividido em cinco categorias, sendo: fisiológicas, segurança, social, estima e auto-realização. São consideradas de baixa ordem as necessidades fisiológicas e de segurança e, de alta ordem as necessidades sociais, de estima e auto-realização. Chiavenato (2004), afirma que a medida que uma dessas necessidades se torna satisfeita, o indivíduo tende a almejar a satisfação da necessidade seguinte. Robbins (2005), alega que o grande erro dessa teoria está em que o indivíduo precisa satisfazer as necessidades primárias para depois ir subindo ao topo da pirâmide. O que na realidade não acontece, uma vez que a mesma pessoa pode ter todas as necessidades ao mesmo tempo.

Ao nível organizacional a contribuição desta teoria está no fato dos gestores se preocuparem com a identificação do nível de satisfação das necessidades dos seus subordinados para, desta forma, conseguirem encontrar soluções de como motivar os seus colaboradores. Ramlall (2004, *apud* Kreitner 1998) aponta como contribuição desta teoria para a organização, a implementação de programas de apoio a grupos específicos para ajudar os colaboradores a lidarem com o estresse, com a finalidade identificar e saciar suas necessidades, provocando um conseqüente aumento do desempenho no trabalho.

2.2.2. TEORIA DA FIXAÇÃO DE OBJETIVOS DE EDWIN LOCKE E GARY LATHAM

Esta teoria estuda os efeitos que a especificação de objetivos, o desafio na sua realização e o feedback enquanto retorno, exercem sobre o desempenho do colaborador. A premissa subjacente à teoria das metas é que o comportamento é regulado por valores e metas, explica Ferreira *et al* (2006). “A definição de metas claras e específicas para os trabalhadores contribui para a satisfação das necessidades dos indivíduos” (CASADO, 2002, p.245). Além de específicas as metas devem ser quantificáveis e mensuráveis. Devem também ser aceitáveis, de modo que façam sentido para os indivíduos e não entrem em conflito com os seus valores pessoais. Robbins (2005, p. 141) explica que “objetivos específicos e difíceis são uma excelente fonte motivacional e com as condições adequadas elas podem conduzir a melhoria do desempenho”. Essa teoria mostra a importância de se definir um objetivo, e o que é possível obter quando este é de difícil alcance. Locke e Latham (1990), postulam que aproximadamente 400 estudos, em sua maioria experimental, demonstram que metas específicas, e difíceis levam para uma melhor performance do que metas específicas, fáceis, vagas, e ou a própria ausência de metas, confirmando positivamente a importância dos objetivos.

Na gestão de organizações sob a orientação desta teoria, é essencial utilizar o feedback de forma eficiente enquanto ferramenta, pois ele auxilia o profissional a avaliar seus progressos e a efetividade de seus esforços, bem como mantém seu desempenho alinhado com o da organização (ROBBINS, 2005). 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).

2.2.3. TEORIA DO REFORÇO DE BURRHUS FREDERIC SKINNER

“A teoria de reforço é a maneira de como as conseqüências de uma ação passada influenciam as ações futuras num processo cíclico de aprendizado” (STONER, 1982, p.303). Segundo o autor, a maneira que as pessoas se comportam são efeitos de fatos ocorridos no passado. Tais comportamentos podem estar associados tanto a resultados agradáveis como a resultados desagradáveis. O comportamento que as pessoas assumem, é o fundamento desta teoria, e implica na máxima que, a quantidade de esforços que o indivíduo despense em uma tarefa são afetados pelas conseqüências de seus comportamentos. Bateman, (1998), explica que há o reforço positivo e o negativo. O positivo é uma conseqüência ou um estímulo que faz com que o comportamento se repita, seja através de elogios, cartas de congratulação, prêmios, aumento de salário, desempenho e outros, enquanto que o reforço negativo, é a freqüência ou a intensidade de evitar um fato com uma conseqüência desagradável. O reforço negativo explica o fato dos colaboradores de uma empresa poderem provavelmente obedecer às leis e às instruções de um administrador, porque aprenderam no passado que desobediência pode levar à punição.

Muitas organizações têm aplicado os princípios da teoria do reforço para influenciar o comportamento de seus funcionários, e esses esforços têm envolvido o desempenho no

trabalho e também outros comportamentos, afirmam Amaral e Rodrigues (2008). Como resultado de seu trabalho, os autores revelam que algumas organizações permitem aos funcionários um determinado número de ausências por motivos de saúde durante o ano, enquanto outras para encorajar a frequência, paga os funcionários pelos dias de ausência que não utilizarem, e tem ainda algumas que recompensam cada funcionário que completar um determinado critério de presenças em um período especificado (por exemplo, nenhum registro de ausência em um mês). Todas essas ações evidenciam a frequência como foco dos programas de reforço. Outro trabalho que merece destaque é o de Stajkovic e Luthans (1997), o qual conduziu uma análise de 19 estudos dos efeitos das recompensas, em dinheiro ou não, sobre o desempenho no trabalho. Os resultados mostraram que em média o aumento no desempenho foi de 17%.

A teoria de reforço ignora as condições internas de um indivíduo e se concentra apenas no que lhe acontece quando realiza uma ação qualquer, pois é uma abordagem comportamentalista, fundamentada na afirmativa de que o reforço condiciona o comportamento (BATEMAN, 1998). Na realidade é uma contrapartida a teoria da determinação de metas, que se caracteriza por uma abordagem cognitiva sugerindo que os propósitos de uma pessoa orientam suas ações.

2.2.4. TEORIA DO PLANEJAMENTO DO TRABALHO DE HACKMAN E OLDHAM

Pesquisas recentes em planejamento do trabalho, evidenciam que a maneira como os elementos do trabalho são organizados pode aumentar ou diminuir a motivação. A junção desses elementos compõe um modelo proposto por Hackman e Oldham em 1980, que apresenta características do trabalho descritas em termos de cinco dimensões essenciais: variedades de habilidades, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia e feedback (CUNHA *et al*, 2003; ROBBINS, 2005). Na explicação do modelo, o autor esclarece que, existem cargos e/ou funções que, exigem do colaborador múltiplos conhecimentos e habilidades. Nesse sentido sua experiência em perceber o trabalho como significativo é determinante para o seu desempenho. Além disso, é preciso que o colaborador possua responsabilidade experimentada pelos resultados do trabalho e conhecimento dos verdadeiros resultados das atividades desempenhadas. Para Robbins (2005), as pessoas avaliam um mesmo trabalho de maneiras diferentes e reagem ao trabalho de acordo com a percepção que têm dele. Fica explícito que quanto maior a presença dos três estados psicológicos, maior será a motivação e a satisfação por parte do funcionário e menor o índice de absenteísmo e a probabilidade de ele deixar a empresa. Porém o autor adverte que, pesquisas sobre as variáveis moderadoras do modelo de planejamento do trabalho, ainda estão sendo realizadas e requerem atenção especial sobre sua eficácia.

2.2.5. TEORIA DA EQUIDADE DE J. STACY ADAMS E G.C. HOMANS

A teoria da comparação social e ou equidade, fundamenta-se no fato do colaborador experimentar certas discordâncias quando compara seu ganho, resultado de seu esforço no trabalho, com o resultado de esforços e ganhos de outros colegas que trabalham ou não na mesma organização. Para Casado (2002, p. 255), “O maior determinante do desempenho e da satisfação do trabalho é o grau de equidade ou iniquidade que um indivíduo percebe na situação profissional”. Várias reações podem advir de colaboradores que ao efetuarem uma comparação e constatar que há uma diferenciação entre ele e os outros. São elas: diminuição do esforço, redução da qualidade do serviço, conclusão que está sendo explorado, entendimento que o cargo exercido requer mais qualificação, modificação de suas comparações ou solicitar a demissão da empresa. O restabelecimento da equidade ocorre tão-somente quando o indivíduo sabe como é avaliado (CHIAVENATO, 1999).

Para Ferreira *et al* (2006), em termos organizacionais, a Teoria da Equidade tem forte relação com a remuneração e a distribuição de vantagens ou reconhecimento entre seus funcionários, e uma vez que estes processos, não forem bem conduzidos podem arruinar o clima social da organização, contribuindo para a criação de um ambiente de trabalho onde haja percepção de injustiça e conseqüentemente falta de estímulos para a motivação para o trabalho. É importante observar que embora predomine na teoria da equidade, a recompensa monetária, os estudos revelam que os colaboradores parecem buscar a equidade na distribuição de outras recompensas organizacionais como: (status, símbolos distintivos, distribuição de equipamentos e de espaços, etc.). A principal contribuição da teoria de Adams consiste na capacidade da empresa distinguir as contribuições de seus colaboradores para com ela, e recompensá-los de acordo com suas contribuições.

Santos (1999), adverte que as novas linhas de pesquisa empírica da teoria da equidade tendem a colocar a ênfase na participação dos colaboradores e na forma como estes procuram criar políticas e procedimentos organizacionais justos e tentam desenvolver normas justas para a distribuição das recompensas, rejeitando as linhas de investigação clássicas que procuravam somente prever como reagiriam os trabalhadores aos sentimentos de iniquidade. Conclusivamente, por incorrer processos de comparação social, a teoria da equidade introduz, pela primeira vez, a preocupação com as percepções individuais, alertando os gestores para a necessidade de definirem formas de evitar o desenvolvimento de sentimentos de injustiça e conseqüente desmotivação dos seus membros.

2.2.6. TEORIA DAS EXPECTATIVAS DE VROOM

Nas palavras de Robbins (2004, *apud* Vroom, 2004), a motivação é um processo que gere as escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo, que avalia as conseqüências 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. Para Cavalcanti *et al* (2006 *apud* Bowditch e Buono, 2004), esta teoria sustenta-se na análise de três mecanismos motivacionais, que são: a expectativa, significando a crença de que um esforço maior trará o desempenho; a instrumentalidade significando a percepção de que um bom desempenho trará certa recompensa e a valência, que é o valor ou atração da recompensa para a pessoa.

Para Robbins (2005), a teoria enfoca três relações. São elas: relação esforço-desempenho, relação desempenho-recompensa e recompensa metas pessoais. A primeira implica na probabilidade, percebida pelo indivíduo, de que uma certa quantidade de esforço levará ao desempenho. A segunda mostra o grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho levará o resultado desejado, e a última o grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele.

Ferreira *et al* (2006 *apud* Robbins, 2005), adverte que a Teoria da Expectativa é um modelo contingencial, e por esta razão não existe um princípio universal que explique as motivações de todas as pessoas. Os autores vão além, e complementam que o fato de compreender quais necessidades uma pessoa quer satisfazer, não assegura que ela perceba o alto desempenho como meio necessário para satisfazê-las. Segundo Ramlall (2004) a teoria de Vroom declara que a motivação é função combinada da percepção do indivíduo de que o esforço se transforma em performance e o desempenho do desejo percebido, é o resultado de tal processo. Esta teoria apresenta como contribuição aos gestores, a percepção de que para aumentar a motivação de seus colaboradores, é preciso atribuir atividades e funções adequadas às suas qualificações; caso contrário, suas expectativas serão baixas, não haverá

motivação e o desempenho ficará a desejar. É preciso alinhar os objetivos individuais aos organizacionais, e a recompensas em níveis elevados de desempenho.

3 MATERIAL E MÉTODOS

A escolha do método de investigação (estudo de caso) para execução do trabalho justifica-se pelo objetivo de examinar o universo restrito, de forma exploratória e exaustiva, composto pelos colaboradores da empresa. Um estudo de caso “[...] hoje é encarado como o delineamento mais adequado para investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos” (GIL, 2009, p. 54). Conforme Roesch (1999) “[...] o estudo de caso é uma pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto.” Pode ser usado como estratégia de pesquisa de um modo exploratório visando levantar questões e hipóteses para futuros estudos por meio de dados, descritivos e mesmo exploratório. O enfoque qualitativo escolhido para esta pesquisa, não excluiu o método quantitativo na análise dos resultados, para conhecer de forma modular, como os fatores influenciadores na motivação dos colaboradores podem comprometer o desempenho na execução de tarefas. A descrição da amostra para a obtenção dos resultados ocorreu através de questionários semi estruturados respondidos de forma isolada e individualmente pelos 18 colaboradores que compõem o quadro da empresa. Através de uma abordagem direta e pessoal, as entrevistas foram realizadas na empresa, durante o horário de trabalho, no período de 9 a 18 de outubro de 2010. Utilizou-se como pergunta filtro, se o colaborador acreditava que fatores externos poderiam influenciar sua motivação no trabalho e se estas influências incorriam na melhoria de seu desempenho na execução de tarefas, excluindo da amostra, aqueles que responderam “não”. Na sequência, buscou-se focalizar especificamente as variáveis, objeto de estudo, previamente definidas, dentre elas, se o fato do trabalhador atuar em uma empresa do setor funerário também representava um fator inibidor da motivação e do desempenho no trabalho.

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Apresentam-se a seguir, os principais resultados encontrados na pesquisa de campo, bem como as respectivas análises decorrentes. A caracterização da amostra para efeito de análises e discussões se deu a partir das respostas obtidas. O questionamento inicial objetivou levantar junto aos respondentes se a percepção daqueles sobre o resultado de sua motivação pelo trabalho incorre no aumento de seu desempenho. As respostas revelaram que todos reconhecem a motivação como fator preponderante no aumento da produtividade.

Na sequência, buscou identificar se o fato do colaborador, trabalhar em uma empresa no setor funerário, comprometia sua motivação e conseqüentemente o seu desempenho. Em resposta a esta pergunta somente 4 dos 18 entrevistados, especificamente os agentes funerários, aqueles que lidam com a família enlutada, preparam corpos e organizam os cerimoniais de velório, responderam que quando iniciaram suas atividades na empresa, realmente sentiam-se incomodados, mas que atualmente estes sentimentos não mais estão presentes no exercício de suas atividades, e que portanto, não comprometem seu interesse pelo trabalho bem como sua produtividade.

Por fim tratou de levantar e discutir a visão dos colaboradores sobre os fatores motivacionais que pudessem diretamente influenciar seu desempenho na execução de atividades. Os entrevistados foram convidados a marcar qual o seu grau de concordância por meio de uma entre cinco alternativas, no formato de Escala Likert, com as seguintes opções acerca das variáveis estudadas:

- 1 – “Discordo totalmente”
- 2 – “Discordo parcialmente”

3 – “Sou indiferente”

4 – “Concordo parcialmente”

5 – “Concordo totalmente”

Os resultados demonstrados no quadro pelo *raking médio* foram:

Variáveis Pesquisadas	DT	DP	I	CP	CT	R M
Metas claras, objetivas e alcançáveis definidas de forma participativa.	-	1	2	6	9	1°
Participar na criação de políticas e procedimentos organizacionais justos para distribuição das recompensas.	-	1	3	5	9	2°
Ter autonomia para tomada de decisão sobre as atividades realizadas.	1	1	4	5	7	3°
Salário recebido e recompensas financeiras, como, gratificações, prêmios, e outros.	2	2	3	8	3	4°
Receber tratamento justo e adequado.	2	2	3	5	6	5°
Realizar atividades e funções adequadas as suas qualificações.	-	2	6	4	6	6°
Ser feliz com o trabalho que executa sentindo-se realizado profissional e pessoal.	2	3	4	4	5	7°
Perceber seu trabalho como significativo.	2	3	5	4	4	8°
Ter conhecimento de seus verdadeiros resultados, com a finalidade de avaliar seus progressos e a efetividade de seus esforços.	5	8	2	2	1	9°

Quadro1. Sinóptico dos Principais Resultados sobre a Visão dos Colaboradores em relação aos Fatores Motivacionais e suas Influências no desempenho para a execução de atividades

Para uma melhor compreensão dos dados apresentados no quadro, a discussão está subdividida de acordo com as variáveis pesquisadas.

4.1 METAS CLARAS, OBJETIVAS E ALCANÇÁVEIS DEFINIDAS DE FORMA PARTICIPATIVA

Para o universo pesquisado, esta é a variável de maior relevância no contexto motivacional capaz de conduzir o indivíduo a um melhor desempenho e conseqüente aumento de produtividade. Com 9 ocorrências de concordância total e 6 de concordância parcial, os dados revelam que a fixação participativa de objetivos, bem como a definição de metas alcançáveis proporciona um desempenho superior para a maioria dos entrevistados. Assim, é possível inferir que os colaboradores da empresa estudada, não se sentem motivados com objetivos que não são compartilhados. Esta afirmativa contraria a política da empresa que possui um sistema de metas definido pela gerência e que é atrelado a benefícios mediante o alcance dos resultados pretendidos. Por outro lado, explica porque a definição de metas e principalmente as mais difíceis para aqueles colaboradores se tornam desmotivadoras. Na visão dos respondentes, as metas devem fazer sentido para eles mesmos e ir ao encontro de seus valores pessoais. Os resultados revelam que, do número total dos entrevistados, 2 manifestaram-se indiferentes ao compartilhamento na definição de metas, evidenciando um comportamento alheio ao comprometimento com a realização de uma determinada tarefa individual com sucesso. Apenas 1 dos entrevistados, alegou estar motivado e conseqüentemente alcançar maior desempenho quando as metas são estabelecidas por seus

superiores. Para este colaborador a subordinação é de fato o melhor a ser considerado, ou seja, para ele a fixação de objetivos não compartilhada representa um acerto, o que de certa forma se analisada no atual contexto organizacional de empresas prestadoras de serviços como no caso a estudada, revela um capital humano carente de orientações frente a seu papel na empresa.

4.2 PARTICIPAÇÃO NA CRIAÇÃO DE POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS ORGANIZACIONAIS JUSTOS PARA DISTRIBUIÇÃO DAS RECOMPENSAS

Esta variável também é uma das mais representativas na pesquisa e encontra-se em segundo lugar do ranking médio. Do total de respondentes, 9 concordam totalmente e 5 concordam parcialmente que a prática desta variável influencia na motivação e desempenho no trabalho. Apurou-se que na empresa estudada os colaboradores não participam da criação de políticas e procedimentos utilizados para distribuição das recompensas, evidenciando uma gestão centralizadora, onde o processo de tomada de decisão não é levado para o nível operacional. Por outro lado, os dados revelam que os colaboradores desejam participar da definição das políticas de remuneração da empresa, pois acreditam que uma vez cientes dos objetivos organizacionais são capazes de compreender e auxiliar os mecanismos e processos essenciais a eficácia organizacional. Não houve nenhuma manifestação de discordância total em relação a esta variável, somente uma parcial, entretanto, 3 dos entrevistados se manifestaram indiferentes quanto a influência da participação na definição de políticas e normas justas de remuneração, em sua motivação. Infere-se pelas respostas obtidas que, para aqueles entrevistados o envolvimento com os processos da empresa é irrelevante. Logo, encontram-se situados em um nível de desinteresse capaz de comprometer o alcance dos objetivos organizacionais.

4.3. AUTONOMIA PARA TOMADA DE DECISÃO SOBRE AS ATIVIDADES REALIZADAS

Em tese as três primeiras variáveis apresentadas no ranking médio, apresentam características de uma gestão participativa, contrariando a princípio de acordo com os dados coletados o tipo de gestão praticado pela empresa. De origem familiar, e estando em sua terceira geração de gestores, a empresa foco deste estudo tende a exercer um estilo de gestão autocrática, incapaz de delegar o controle e os colaboradores a ter responsabilidade sobre seu trabalho e sobre as decisões que tomam; e desta forma, impedem a participação destes nos processos organizacionais, o que implica na visão de trabalhadores totalmente operacionais contrapondo-se a um crescimento em um mercado altamente promissor. Em relação a esta variável, os dados apontam somente 2 respondentes com grau de discordância, demonstrando que o controle sobre eles e não sobre os resultados ainda é considerado como o ideal para sua motivação e alto desempenho no ambiente de trabalho. Como indiferentes, somente 4 entrevistados se pronunciaram, evidenciando que a autonomia para tomada de decisão sobre as atividades que realizam não é validada como fonte de motivação no trabalho. A grande maioria apresenta concordância. Desta, 5 disseram concordar parcialmente, enquanto 7 disseram concordar totalmente. A expressividade do grau de concordância revela que para esses colaboradores o trabalho deve oferecer substancial liberdade, independência e arbítrio no planejamento do trabalho e na determinação dos procedimentos a serem utilizados. Isso mostra que a liberdade de fazer escolhas sobre cronogramas e procedimentos, organizar a própria agenda de trabalho, e resolver sozinho problemas relacionados com seu trabalho, é fator determinante para impulsionar a motivação, o desempenho e a satisfação na realização de tarefas. Os resultados obtidos são significativos por essência, ao revelarem colaboradores que desejam responsabilidade experimentada pelos resultados do trabalho realizado, na sensação de responsabilidade pessoal pelos resultados a pessoa. Evidenciam, portanto um

desejo de auto gestão, de se mostrarem competentes no alcance dos objetivos da organização, e desta forma se recompensarem internamente.

4.4 SALÁRIO E RECOMPENSAS FINANCEIRAS

Observou-se que a variável salário e recompensas financeiras, também possui valor significativo para os entrevistados. Daqueles, 8 afirmaram concordância parcial, enquanto 3 concordância total, os demais atribuíram grau de discordância e ou indiferença. Os dados revelam em relação a estes colaboradores que se a administração da remuneração não for bem conduzida pela empresa, ela se apresenta como falta de estímulos para a motivação para o trabalho, comprometendo o nível de desempenho. Para os entrevistados, a empresa deve possuir capacidade para distinguir suas contribuições para com a empresa e recompensá-los de acordo com essas contribuições. Apurou-se que em alguns cargos isto é praticável, mas não em todos. Na visão dos respondentes, quando as recompensas organizacionais satisfazem suas metas pessoais ou necessidades elas reduzem sua ansiedade. Para eles, o salário e incentivos representam estímulo para que o seu comportamento se repita e eleve seus níveis de desempenho. Desta forma fica comprovado que o dinheiro é um excelente motivador das pessoas, porque é capaz de suprir necessidades de alimento, habitação, vestuário e recreação. Pode ser considerado como um incentivo ou como uma meta capaz de reduzir carências ou necessidades. Contudo, a empresa precisa identificar o nível de satisfação das necessidades de seus colaboradores suprimindo assim, suas carências monetárias, pois mediante a manifestação de discordância de 4 respondentes bem como de 3 indiferentes, entende-se que outros fatores que não os financeiros constituem necessidades prioritárias daqueles indivíduos.

4.5 RECEBER TRATAMENTO JUSTO E ADEQUADO

Dos 18 entrevistados, 11 concordam que o tratamento justo e adequado no ambiente de trabalho são determinantes para elevar sua motivação e desempenho no trabalho. Destes, 5 concordam parcialmente e 6 concordam totalmente. Os dados apontam que os entrevistados realizam comparações de sua remuneração com aquelas praticadas pela empresa e pelo mercado, e revelam que, a justiça e a transparência nas políticas e procedimentos adotados pela organização são fundamentais na impulsão da motivação. Os entrevistados disseram que esperam receber em troca de todos os esforços despendidos e na mesma proporção, remuneração, aumentos e reconhecimento. Os dados reforçam a necessidade específica da empresa em se preocupar com as percepções individuais, conduzindo seus processos de modo a evitar o desenvolvimento de sentimentos de injustiça e conseqüente desmotivação dos seus membros. Os demais respondentes, especificamente 3, se mostraram indiferentes, 2 apresentam discordância parcial e 2 discordância total sobre a influência dessa variável na sua motivação. Em uma análise isolada, estes dados contrariam em tese as teorias que versam sobre a forte relação com a remuneração e a distribuição de vantagens ou reconhecimento entre os indivíduos no ambiente organizacional. Por outro lado, reforçam a crença naquelas que abordam as questões sociais, estima e auto-realização.

4.6 REALIZAR ATIVIDADES E FUNÇÕES ADEQUADAS AS SUAS QUALIFICAÇÕES

Sobre as citações dos respondentes quanto a relevância desta variável na motivação, os dados revelam que somente 2 manifestarem discordância parcial, evidenciando que a realização de atividades e funções desempenhadas não necessitam ser adequadas as suas qualificações, e por isso não a entendem como fator determinante na motivação e melhor desempenho. Um ponto importante observado é que, 6 dos respondentes manifestaram indiferença. Para estes indivíduos, o conceito de competência não está relacionado à qualificação profissional, pois responderam que não sentem necessidade de qualificar-se para melhor se adequarem as exigências requeridas pelos cargos que ocupam, já que acreditam que com o tempo vão se ajustando as necessidades.

A incidência maior de citações recaiu sobre o grau de concordância, correspondendo a um total de 10 entrevistados. Destes, 4 concordam parcialmente e 6 concordam totalmente que as atividades e funções desempenhadas devem estar de acordo com as suas qualificações, e desta forma reconhecem tal variável como influenciadora na motivação e melhor desempenho. Pelos resultados, conclui-se que estes respondentes entendem a qualificação como necessária para o trabalho, e quando não a possuem procuram fazê-la, seja através de treinamentos específicos e ou de aprendizagem com colegas que melhor compreendem as questões envolvidas. Mencionaram também nas entrevistas, que muitas vezes não esperam a empresa convocá-los para tal feito e assim, buscam antecipar conhecimentos que atendam as necessidades das tarefas que realizam e funções que desempenham.

4.7 SER FELIZ COM O TRABALHO QUE EXECUTA SENTINDO-SE REALIZADO PROFISSIONAL E PESSOAL

Dentre os entrevistados, 2 responderam que discordam totalmente e, 3 que discordam parcialmente que a realização profissional e pessoal decorrentes da felicidade com o trabalho que realizam, representam um fator influenciador da motivação. Para eles, a realização profissional e pessoal independe da felicidade no trabalho, pois acreditam que outros fatores como salário e status são mais relevantes. Do total dos respondentes, 4 manifestaram indiferença em relação a variável pesquisada, evidenciando que o fato de ser feliz ou não com o trabalho que executam se apresentam como fatores determinantes da motivação e aumento de desempenho. Do restante dos entrevistados, 4 responderam concordar parcialmente e 5 concordar totalmente, que esta variável influencia diretamente na motivação. Na visão destes, o prazer na realização das atividades realizadas é fundamental. Alegaram que é o sentimento de felicidade no trabalho, que lhes impede de se demitirem da empresa e faltar ao trabalho. Disseram também que a sensação de bem estar oriunda da felicidade, é responsável pelo melhor desempenho e maior produtividade. Desta forma fica provado que para estes respondentes, o prazer e a satisfação no trabalho suprem suas necessidades de auto-realização e estima principalmente, já que o trabalho que realizam lhes permite envolvimento e identificação com as tarefas que executam.

4.8 PERCEBER SEU TRABALHO COMO SIGNIFICANTE

Em relação a esta variável, 5 dos respondentes se posicionaram no grau de discordância. Sendo que destes, 2 afirmaram que não concordam totalmente, enquanto 3 afirmaram que não concordam parcialmente. Pelos dados, é possível inferir que, estes indivíduos trabalham apenas por necessidade financeira, pois afirmaram que trocariam facilmente de atividade profissional se a oferta salarial fosse atrativa. Para esse grupo, o trabalho não é um fim em si mesmo, é exclusivamente um meio para alcançar outros objetivos. Outro dado relevante, é que 5 dos respondentes se mostraram indiferentes a esta variável, evidenciando que não reconhecem a esfera profissional como um espaço de realização, de reconhecimento e de poder ser útil à sociedade. Dos demais respondentes, 4 afirmaram que concordam parcialmente e, 4 que concordam totalmente que esta variável influencia sua motivação e desempenho no trabalho. Para eles, o trabalho deve estar integrado à vida, deve ter um sentido e não pode simplesmente se restringir a ser somente um meio de sobrevivência. Responderam também que, quando vislumbram possibilidade de realização de seus planos e projetos, não os vincula ao mero acesso a bens materiais e suas simbologias. Por fim, complementaram dizendo que se orgulham do trabalho que realizam. Logo, conclui-se em relação a estes entrevistados, que o trabalho é vivido como algo significativo e importante dentro dos seus próprios valores.

4.9 TER CONHECIMENTO DE SEUS VERDADEIROS RESULTADOS, COM AFINALIDADE DE AVALIAR SEUS PROGRESSOS E A EFETIVIDADE DE SEUS ESFORÇOS

Em último lugar no ranking médio, esta variável apresenta resultados surpreendentes. Ao contrário das demais, nesta o grau de concordância sobre sua influência na motivação e produtividade do colaborador foi mínimo. Apenas 1 respondente concorda totalmente, enquanto 2 concordam parcialmente. Embora com pouca representatividade em relação ao número total de entrevistados, estes colaboradores se reconhecem comprometidos com os resultados do trabalho que realizam e fazem uso constante do conhecimento destes para avaliação do desempenho. Somente 2 dos entrevistados se manifestaram indiferentes quanto a influência desta variável sobre sua motivação. Mediante este posicionamento, conclui-se que a visão destes respondentes em relação a eficiência de tal fator não é reconhecida, e assim, o fato de avaliar progressos e a efetividade de seus esforços na realização de atividades, não apresenta significância. Do número total de entrevistados, 5 responderam discordar totalmente, enquanto 8 responderam discordar parcialmente. De maneira expressiva, esses números evidenciam que para estes respondentes, o conhecimento das informações sobre a efetividade do seu desempenho, não apresenta significado algum, já que acreditam que realizam suas tarefas de maneira efetiva. Depreende-se a partir destes resultados que pelo fato da empresa apresentar características de uma administração centralizadora, estes colaboradores se encontram exaustos do controle recebido e assim manifestam-se de forma contrária ao verdadeiro propósito da obtenção de informações sobre seus verdadeiros resultados, com a finalidade de avaliar seus progressos e a efetividade de seus esforços

5. CONCLUSÕES

Ao finalizar este artigo, ressalta-se que a motivação no trabalho exerce papel fundamental no aumento do desempenho profissional. Nesse sentido, para que os colaboradores sejam dedicados e comprometidos, faz-se necessário que tenham suas necessidades atendidas. O presente artigo teve como principal objetivo identificar e discutir quais os fatores que determinam a motivação e o consequente aumento de desempenho dos colaboradores de uma empresa do setor funerário.

A primeira conclusão importante derivada da pesquisa, é que todos os colaboradores reconhecem a motivação como fator preponderante no aumento da produtividade; e que o setor no qual ela está inserida em nada influencia na motivação e desempenho dos mesmos.

Concluiu-se que as metas claras, objetivas e alcançáveis definidas de forma participativa, é o fator de maior influência sobre a motivação e melhor desempenho no trabalho dos entrevistados, por acreditarem que as metas devem fazer sentido para eles mesmos e ir ao encontro de seus valores pessoais. A participação na criação de políticas e procedimentos organizacionais justos para distribuição das recompensas foi, considerada como a segunda variável de maior influência na motivação de acordo com o ranking médio, pois os colaboradores acreditam que uma vez cientes dos objetivos organizacionais são capazes de compreender e auxiliar os mecanismos e processos essenciais a eficácia organizacional. Em terceiro lugar no ranking médio a autonomia para tomada de decisão sobre as atividades realizadas, revela-se como fator determinante na motivação dos entrevistados, pois para eles o trabalho deve oferecer substancial liberdade, independência e arbítrio no planejamento do trabalho e na determinação dos procedimentos a serem utilizados. O salário e as recompensas financeiras também se revelaram como relevantes para a motivação dos entrevistados, já que são estímulos para que comportamento satisfatório se repita e eleve seus níveis de desempenho. Em 5º lugar no ranking médio, a variável tratamento justo e adequado, foi referenciada com média relevância enquanto fator

determinante da motivação e melhor desempenho se comparada as demais. Em relação a esta variável, os entrevistados disseram que esperam receber em troca de todos os esforços despendidos e na mesma proporção, remuneração, aumentos e reconhecimento.

Na sequência, o destaque é para a variável que se refere a realização de atividades e funções adequadas as qualificações do profissional, enquanto influenciadora na motivação e melhor desempenho. Em 7º lugar no ranking médio, a felicidade com o trabalho que executa associado ao sentimento de realização profissional e pessoal revelou que o prazer e a satisfação no trabalho suprem principalmente as necessidades de auto-realização e estima dos entrevistados, já que o trabalho que realizam lhes permite envolvimento e identificação com as tarefas que executam.

Embora vivido como algo significativo e importante dentro dos próprios valores de cada profissional, a percepção do trabalho com significado, de acordo com os entrevistados encontra-se em penúltimo lugar enquanto fator determinante da motivação. A grande surpresa ficou por conta da variável “ter conhecimento de seus verdadeiros resultados, com a finalidade de avaliar seus progressos e a efetividade de seus esforços”. Em último lugar, esta variável foi considerada pelos respondentes, com maior nível de discordância, pois a maioria dos entrevistados não a reconheceu como eficiente. Logo o fato de avaliar progressos e a efetividade de seus esforços na realização de atividades, não apresenta significância.

Para concluir, o estudo mostrou, como outros, a importância de se conhecer e compreender o nível de satisfação das necessidades de seus colaboradores suprindo assim, suas carências, com foco no aumento do desempenho e conseqüente produtividade. O estudo permite uma visão ampla desses fatores, enquanto influenciadores e determinantes na motivação e desempenho profissional, não podendo ser dispensados por qualquer empresa independente do setor, na busca de melhorar a performance das mesmas.

Finalmente, cabe ressaltar que estudos futuros, ou pesquisas qualitativas podem ser realizadas para que se possa corroborar, contestar ou modificar os resultados obtidos. A infinidade de fatores influenciadores da motivação no desempenho de funções, não deixa de ser um campo fértil de discussões.

6. BIBLIOGRAFIA

AMARAL, L. H. M.; RODRIGUES, M. G. A Importância da Aplicação das Teorias de Motivação nos Recursos Humanos das Organizações. Rezende, RJ. Associação Educacional Dom Bosco, V SEGET, 2008.

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.

BATEMAN, T. S. ; CRANT, J. M. *Running Head: Intrinsic and Extrinsic* <http://gates.comm.virginia.edu/mirror/faculty_research/research/Papers/IMOBHDP24.pdf> Acesso em: 01 fev. 10

CAVALCANTI, V. L.; CARPILOVSKY, M.; LUND, M.; LAGO, R.A. *Liderança e Motivação*. 3ed. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2006.

CASADO, T. *A motivação e o trabalho*. In FRANÇA, L. (Org). *As Pessoas na Organização*. 5. ed. São Paulo: Gente, 2002

CHANLAT, J.F. (Org.) *O Indivíduo nas organizações – dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1993.

CHIAVENATO, I. *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____ *Administração nos novos tempos: Os novos horizontes em administração*. São Paulo: Makron Books, 1999.

_____ *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. São Paulo: Atlas, 2004.

CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C.; CABRAL C. C.; - *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora, 2003.

FERREIRA, A.; BOAS, A. A. V.; ESTEVES, R. C. P. M.; FUERTH, L. R.; SILVA, S. *Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade*. CD dos Anais do XIII SIMPEP – Simpósio de Engenharia da Produção. Bauru, SP, Brasil, 2006.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 2 ed. São Paulo. Atlas, 2009.

_____ *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2007.

HOWES, C. J. *Organization Performance Strategies*. Disponível em: <<http://www.opstrategies.org/pdf/Motivation-white-paper.pdf>> Acesso em: 01 fev. 10.

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.

LOCKE, E.A. ; LATHAM, G.P. *Work Motivation and Satisfaction Light at The End on The Tunnel*. Psychological Science, vol. 1, 1990. p. 240-246.

Seção I.1 **MACHADO, C.** Setor funerário fatura R\$ 7 bi por ano e inova na prestação de serviços. *Revista Prática - Categoria economia especial*. Disponível em: <http://www.viradapaulista.com.br/facul/2009/12/21/setor-funerario-fatura-r-7-bi-por-ano-e-nova-na-prestacao-de-servicos>. Acesso em 18 abr. 11.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da escola científica a competitividade na economia globalizada*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

RAMLALL, S. *A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications for Employee Retention Within Organizations*. Journal of American Academy of Business, Cambridge, v.1, n. 16, 2004.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2005.

_____ *Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROESCH, S. M. A. *Projeto de estagio e de pesquisa em administração*. 2. ed. Atlas, 1999.

SANTOS, G. G. *Teorias da Motivação em Contexto Organizacional*, in *Cadernos de Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Universidade do Minho, Braga, 1999.

STAJKOVIC, A., LUTHANS, F. *Uma meta-análise dos efeitos da modificação do comportamento organizacional no desempenho da tarefa*. Academy of Management Journal, 40, 1122-1149, 1997.

STONER, J. A . F. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil, 1982.

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, 1993.