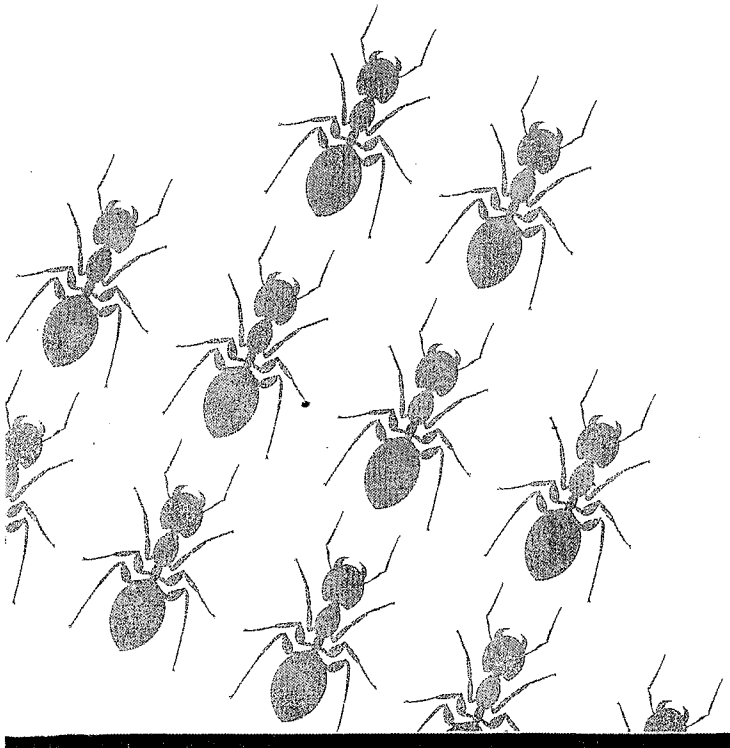
Coordenação:
Sónia P. Gonçalves

PSICOSSOCIOLOGIA DO TRABALHO E DAS ORGANIZAÇÕES

Princípios e Práticas



PACTOR

nizational behavior in the workplace: The impac
of Management, 33, 774-800.

5 Atitudes no Ambiente de Trabalho: Motivação, Satisfação e Implicação Organizacional

Mary Sandra Carlotto e Ana Claudia Braun

Palavras-chave:

Atitudes

Motivação

Implicação organizacional

Satisfação organizacional

Psicologia organizacional

A motivação humana foi um dos primeiros temas de investigação da psicologia e permanece até hoje como uma questão que tem merecido incontáveis pesquisas, reflexões e é alvo de inúmeros estudos na perspetiva do comportamento nas organizações. O presente capítulo tem como objetivo apresentar a motivação, a satisfação e a implicação no ambiente organizacional, fornecendo uma visão geral dos principais modelos teóricos da temática, dos clássicos aos mais atuais, tendências, questões emergentes e pontos para debate. Para tal, o capítulo apresenta conceitos de motivação interna, externa e seus modelos sob o prisma teórico de conteúdo – necessidades hierárquicas, necessidades aprendidas, teoria bifatorial – e de processo – modelos de expectativas, modelo de equidade, modelo de finalidade, modelo de sinergia, modelo de características do trabalho. Para a satisfação no ambiente de trabalho, fator fundamental para a produtividade da empresa e a realização pessoal dos seus colaboradores, são apresentados os seus modelos explicativos – satisfação das necessidades, grupo de referência, teoria dos valores – e contextualização organizacional. Ambos os temas são acompanhados por exercícios práticos que permitem a conexão com a teoria durante a sua leitura e complementam as possibilidades de discussão e reflexão sobre a temática. A encerrar o capítulo apresenta-se uma síntese dos assuntos abordados, a sua importância na atualidade organizacional e a necessidade de constante investigação e intervenção para a incorporação dos seus conteúdos na cultura e na dinâmica organizacionais.

Introdução

O interesse pela motivação humana pode ser observado já nas obras dos primeiros filósofos da humanidade. Estes já demonstravam a preocupação de explicar e conhecer o comportamento do ser humano, sendo tais inquietações indícios do interesse pela motivação humana e às suas formas de manifestação, embora tenha aparecido sob outras denominações. Tal preocupação, no entanto, levou algum tempo para ser interiorizada no contexto das organizações. Pode-se considerar que foi somente durante a Revolução Industrial que se fizeram os investimentos cada vez mais avultados na produção, cujo objetivo era aumentar a eficiência dos processos industriais, os quais passaram a exigir maiores e mais recompensadores retornos (Bergamini, 2005).

A complexidade do trabalho nas organizações, as suas múltiplas e variadas demandas, os novos ambientes de produção e a competitividade crescente no mundo dos negócios têm

© PACTOR

como corolário a necessidade de valorizar os empregados e de criar condições favoráveis para maximizar o seu desempenho e a sua satisfação no trabalho. Atualmente, observam-se na pesquisa e na prática organizacionais, mudanças importantes nas estratégias motivacionais utilizadas nas organizações" (Tamayo & Paschoal, 2003, p. 34).

A motivação humana foi um dos primeiros temas de investigação da psicologia e permanece até hoje como uma questão que tem merecido incontáveis pesquisas e reflexões. Os estudiosos sobre o assunto tentam determinar os motivos que diferenciam a forma de agir das pessoas (Banov, 2011). Embora possua uma certa estabilidade em diversos aspetos contextuais, a motivação possui um caráter dinâmico devido à sua estreita relação com questões contextuais e culturais (Sinha, Singh, Gupta & Dutt, 2010), o que a mantém na ordem do dia para os investigadores.

Na atualidade, o estudo da motivação no trabalho considera as condições de trabalho responsáveis pelos objetivos, qualidade e intensidade do comportamento no trabalho (Ferreira, Diogo, Ferreira & Valente, 2006). A importância da motivação, para as pessoas e as organizações, perpetua-se por se tratar de um processo transformador de qualquer ambiente organizacional. É indiscutível a sua relação com o envolvimento e implicação do trabalhador na execução das suas atribuições e com os objetivos e metas organizacionais (George & Sabapathy, 2011), embora a sua relação, em termos empíricos, com o desempenho ainda seja controversa.

Vários modelos teóricos sobre a motivação foram construídos e validados nos mais diferentes contextos organizacionais. Embora a vasta literatura produzida sobre o tema até ao momento não tenha oferecido uma única e ampla teoria explicativa, já é possível considerar um conjunto coerente de conhecimentos teóricos acerca da motivação e da satisfação no trabalho.

A tendência atual indica que a capacidade de prever, entender e influenciar a motivação no ambiente de trabalho necessita de um olhar integrado voltado para uma infinidade de aspetos que influenciam a motivação. Os efeitos da cultura nacional e das características intrínsecas do trabalho, associados ao ajuste entre a pessoa e a organização, relacionam-se de forma efetiva na motivação (Latham & Pinder, 2005) e na satisfação com o trabalho realizado (Carlotto & Gobbi, 1999).

Neste sentido, é válido apontar que tanto a motivação, quanto a satisfação no trabalho são fenómenos complexos e determinados por vários fatores, e evidenciados em diferentes situações e contextos. Posteriormente, poderemos acompanhar e discorrer neste capítulo sobre estes aspetos com o principal foco em ambientes organizacionais.

Quando se pretende aprofundar o estudo sobre a motivação e a satisfação laboral, parece ser inapropriado utilizar regras simplistas, generalistas e determinantes para explicar, mesmo que de forma global, a complexidade das razões que levam as pessoas a determinadas ações em busca da satisfação no trabalho. Sendo assim, este capítulo não foi projetado para ser uma exaustiva e detalhada revisão das teorias e estudos sobre o tema. A sua intenção é fornecer uma visão geral dos principais modelos teóricos motivacionais, dos clássicos aos mais atuais, suas tendências e resultados de alguns estudos de destaque. Procura-se, também, oferecer algumas questões emergentes e pontos para debate. Exercícios aplicados ao dia a dia de trabalho complementam as possibilidades de discussão sobre a temática.

dades de crescimento pessoal e profissional são algumas características relacionadas com a motivação interna. Esta está relacionada com as recompensas psicológicas, que podem ser determinadas pelas ações e pelos comportamentos individuais dos gestores (George & Sabapathy, 2011), estando associada, também, a uma maior autoeficácia e a expectativas de sucesso (Afonso & Leal, 2009).

Embora o ambiente possa gerar elementos externos que sejam catalisadores para a ampliação de aspetos motivacionais, é o vetor interno que, efetivamente, irá dar sustentação às motivações pessoais do indivíduo e proporcionar sentimentos de satisfação. O processo motivacional interno procura a manutenção do equilíbrio na procura da manutenção e recuperação do nível de equilíbrio dinâmico que maximiza o prazer e minimiza o desprazer (Castro, 2002). Neste modelo, parte das motivações é inconsciente e está relacionada com os instintos e desejos da pessoa (Banov, 2011). A energia utilizada para acionar este mecanismo nasce da capacidade do indivíduo de se automotivar, permitindo ao ser humano lidar de forma realista com as pulsões básicas do seu inconsciente e também agir como mediador entre os impulsos básicos e as exigências da realidade externa. Desta forma, o indivíduo fixa uma série de normas que definem e limitam a flexibilidade dos seus comportamentos, realimentando-se com informações relevantes que o fazem aprender e criar condições para que mantenha ou mude comportamentos futuros. Este processo é individual e fortemente dependente da maneira como a pessoa percebe e interpreta os seus pensamentos e os acontecimentos à sua volta (Figura 5.2).

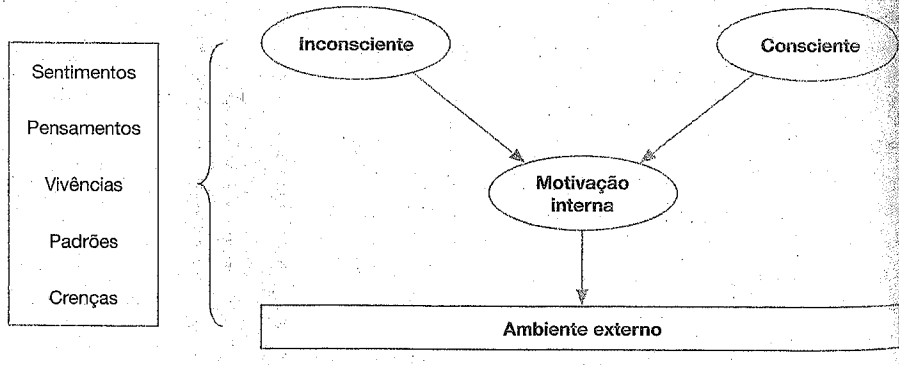


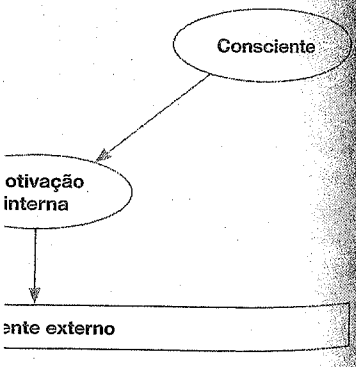
Fig. 5.2 Processo de motivação interna (Castro, 2002)

Motivação externa

A motivação externa caracteriza-se por um conjunto de valores, missão e visão de um determinado ambiente, que permite que as relações interpessoais sejam desenvolvidas de forma satisfatória e realizadas num clima que propicie plena satisfação aos seus integrantes (Castro, 2002). O mesmo autor enfatiza que, neste cenário, os ambientes devem ser capazes de gerar estímulos e interesses para a vida das pessoas, criando motivos, sentidos ou razões para que o grupo obtenha um adequado nível de satisfação no ambiente de trabalho. Outro componente relevante para a motivação externa é a capacidade de gerar relações de causa e efeito entre os comportamentos dos indivíduos e os resultados esperados pela organiza-

nas características relacionadas com
compensas psicológicas, que podem
os individuais dos gestores (George &
a maior autoeficácia e a expectativa

que sejam catalisadores para a am
ue, efetivamente, irá dar sustentação
entimentos de satisfação. O processo
orio na procura da manutenção e re
iza o prazer e minimiza o desprazer
inconsciente e está relacionada com
gia utilizada para acionar este meca
otivar, permitindo ao ser humano lida
nsciente e também agir como media
ade externa. Desta forma, o indivíduo
ibilidade dos seus comportamentos
izem aprender e criar condições para
e processo é individual e fortemente
terpreta os seus pensamentos e os



erna (Castro, 2002)

valores, missão e visão de um deter
soais sejam desenvolvidas de forma
atisfação aos seus integrantes (Cas
os ambientes devem ser capazes de
criando motivos, sentidos ou razões
ação no ambiente de trabalho. Outro
pacidade de gerar relações de causa
resultados esperados pela organiza

ção. Esta é afetada diretamente pelo modelo de gestão adotado, pelo estilo de liderança e pelos mecanismos de seleção, contratação e desenvolvimento de pessoas.

Os motivadores extrínsecos podem ter um efeito imediato e intenso, mas o seu impacto, não necessariamente, revela-se duradouro. Os motivadores intrínsecos, relacionados diretamente com a qualidade de vida e de trabalho, são suscetíveis de ter um efeito profundo e de longo prazo (George & Sabapathy, 2011).

De acordo com Castro (2002), um programa de motivação organizacional deve contemplar três grandes etapas:

1. Diagnóstico da situação atual – Identifica aspetos ambientais motivacionais que interfiram na equipa.
2. Processo de desenvolvimento – Destina-se a criar os mecanismos concretos para o desenvolvimento de pessoas e o consequente aumento do nível motivacional.
3. Tangibilidade – Consiste na capacidade de mensurar fenómenos ligados à motivação, medindo, identificando e quantificando os impactos da motivação no ambiente organizacional. Dedica-se a monitorar o efeito das mudanças ocorridas decorrentes das campanhas motivacionais aplicadas de processos de desenvolvimento.

A literatura, ao explicar os principais aspetos motivacionais da conduta, tem originado duas correntes de estudo. Uma linha de estudo aborda autores como Maslow, Herzberg e Deci, que se centram no conteúdo das necessidades apoiados na psicologia clínica e diferencial; outra linha destaca estudiosos como Vroom, Adams e Locke, que analisam o processo motivacional apoiados na psicologia experimental (Lévy-Leboyer, 1994; Monduate,1984; Muchinsky,1994).

Modelos explicativos

A adequação de um modelo sobre a motivação está dependente da sua capacidade de prever resultados em determinadas situações, portanto, devido à sua complexidade, é importante ressaltar e compreender estes modelos como complementares ou suplementares e não necessariamente exclusivos (Carlotto & Gobbi, 1999). Neste capítulo apresentaremos modelos teóricos que contemplem parte da diversidade de teorias que se apresentam na temática e discorreremos sobre a sua aplicabilidade no quotidiano organizacional. Assim, apresentaremos modelos explicativos de diferentes autores sobre o tema da motivação em perspetivas amplas, a fim de suprir e suscitar conhecimentos básicos e reflexões sobre o tema, oferecendo condições para a sua aplicação prática no quotidiano organizacional.

Teorias de conteúdo

Modelo de motivação das necessidades hierárquicas

Nos anos de 50 e 60 do século XX, a escola de relações humanas produziu uma série de desdobramentos. Diversos grupos de estudiosos norte-americanos passaram a dedicar-se ao exame do indivíduo e das suas motivações. Entre diversos autores oriundos deste movi-

© PACTOR

mento, destaca-se Abraham Maslow, que apresenta na sua obra *Motivation and Personality*, em 1954, uma teoria geral da motivação humana, tendo como diretriz do seu trabalho realizar uma síntese das ênfases dinâmica, holística e cultural (Sampaio, 2009). De acordo com o modelo proposto por Maslow, o indivíduo é um ser organizado e integrado, que possui necessidades, as quais se manifestam numa sucessão de meios e fins. A satisfação de uma delas acaba por mostrar que outras igualmente importantes para o indivíduo ainda terão de ser atingidas (Casado, 2002).

As fontes de motivação são as necessidades, que podem ser classificadas como biológicas e instintivas (Coradi, 1985). Uma necessidade é algo do mundo interno das pessoas, cuja privação as mobiliza e cuja gratificação, mesmo que parcial, possibilita a emergência de uma nova necessidade (Sampaio, 2009). Assim, uma necessidade deixa de ser motivacional quando estiver satisfeita (Silva, 1998). Uma vez a necessidade satisfeita, a conduta já não é passível de controlo e surge uma nova necessidade no lugar da anteriormente suprida. A satisfação de uma necessidade nunca se finaliza, ou seja, a vida é uma busca de satisfação de necessidades (Maslow, 1954).

Os motivos do indivíduo são complexos e podem atuar simultaneamente, influenciando-o de modo diferente ao mesmo tempo (Sampaio, 2009). Existe, no entanto, uma hierarquia de necessidades. Nesta, geralmente, as necessidades de ordem inferior (fisiológicas, segurança) têm de ser satisfeitas para que se ative uma necessidade de ordem superior (pertença e amor, estima, autorrealização) (Monduate, 1984). Sampaio (2009) acrescenta duas outras necessidades presentes no modelo de Maslow, as quais têm sido negligenciadas na literatura: a necessidade de saber e entender (sistematizar relações e significados, construir um sistema de valores) e a necessidade estética (reação à beleza, à simetria e à simplicidade).

As necessidades humanas, no entanto, não ascendem à hierarquia em sequência ordenada, uma vez que todas as sete necessidades estão sempre presentes. A importância relativa varia gradativamente de um nível baixo para um alto, conforme o padrão de vida da pessoa (Sampaio, 2009). As necessidades de ordem superior podem ser satisfeitas de um modo mais variado do que as necessidades de ordem inferior. Destaca-se que uma necessidade satisfeita não é obrigatoriamente um motivador, pois o ser humano está em constante situação de necessidade (Monduate, 1984). A satisfação plena, se existir, é temporária. As pessoas estão continuamente a ter novos desejos e a estabelecer novas metas (Sampaio, 2009).

Para explicar o seu modelo, Maslow desenvolveu uma teoria na qual as necessidades eram representadas em sequência numa pirâmide (Figura 5.3), apontando uma caminhada em direção ao topo e, ao mesmo tempo, mostrando, no tamanho da área de cada necessidade, a sua importância e as dificuldades para alcançar o ápice da pirâmide (Banov, 2011), sendo a mesma representada pelas seguintes necessidades:

- **Fisiológicas** – Destacam-se o desejo sexual, a necessidade de dormir, de se exercitar e de se alimentar. Quando estas necessidades básicas não são satisfeitas, boa parte da capacidade do indivíduo pode ser direcionada para satisfazê-las, tais como a sua inteligência, a memória, os hábitos, os seus mecanismos recetores e demais instâncias norteadoras de realização (Davis & Newstrom, 1992);

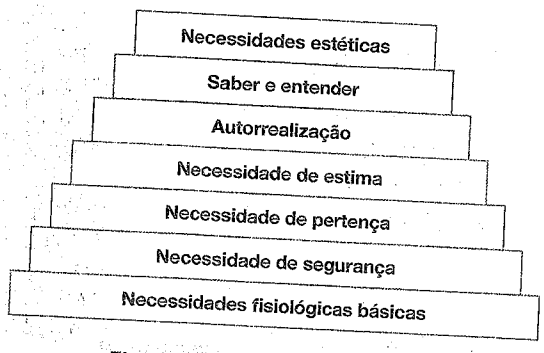


Fig. 5.3 Pirâmide de Maslow

Já com o seu modelo consolidado, Maslow, em 1969, no seu livro *Administração Eupsíquica*, tece considerações e reflexões acerca do trabalho, abordando temas como liderança, valores, poder, psicopatologia, entre outros, tendo em vista o esforço de implantação de propostas administrativas, sob a influência das suas teorias (Sampaio, 2009). Nesta perspetiva, destaca que:

- A motivação para o crescimento não é universal, dependendo dos talentos e das características de cada pessoa;
- Pessoas autorrealizadas valorizam a criatividade e a autonomia no trabalho (metapagamento);
- O trabalho autorrealizador possibilita à pessoa sentir-se importante e identificada com causas e trabalhos importantes;
- O trabalho deve ser sinérgico, entendido como um pacto cooperativo entre os membros da organização, que recompensa e cria vantagens para todos os envolvidos;
- A autonomia e a criatividade não asseguram motivação se as pessoas não virem gratificadas as suas necessidades básicas;
- O comportamento do trabalhador, embora influenciado, não é totalmente explicável pela motivação;
- Não há gestão capaz de eliminar as queixas, porque não se consegue satisfação plena das necessidades das pessoas;
- A motivação é um fenómeno simultaneamente interno e externo, por isso, a administração pode criar condições para a gratificação de necessidades no trabalho, embora não seja possível controlar o comportamento dos empregados.

Modelo de necessidades aprendidas de David McClelland

Em 1961, os estudos sobre motivação ganharam mais uma contribuição, realizada pelo psicólogo e pesquisador da Universidade de Harvard David McClelland, autor de um esquema de classificação da motivação. O modelo defendido pelo autor é constituído por três forças dominantes socialmente adquiridas: realização, poder e afiliação. Neste, o indivíduo apresenta uma tendência para desenvolver determinadas forças motivacionais, como produto do ambiente cultural no qual vive e se desenvolveu, seja ele familiar, escolar, referente a crenças

cas

ma

ença

ança

básicas

Maslow

), no seu livro *Administração Eupsíqui*
no, abordando temas como liderança
em vista o esforço de implantação de
eorias (Sampaio, 2009). Nesta perspe

il, dependendo dos talentos e das ca

e e a autonomia no trabalho (metaba

entir-se importante e identificada com

um pacto cooperativo entre os mem
ntagens para todos os envolvidos.

tivação se as pessoas não virem gra

enciado, não é totalmente explicável

que não se consegue satisfação plena

nterno e externo, por isso, a adminis
de necessidades no trabalho, embora
s empregados.

McClelland

uma contribuição, realizada pelo ps
vid McClelland, autor de um esquema
elo autor é constituído por três forças
e afiliação. Neste, o indivíduo apla
rças motivacionais, como produto do
e familiar, escolar, referente a crenças

e demais estímulos que afetam diretamente a maneira como percebe o seu ambiente de trabalho e enfrenta a sua vida (Davis & Newstrom, 1992; McClelland, 2000). As mudanças percebidas pelos indivíduos no ambiente originam mudanças nos padrões de motivação ativados. As três necessidades centrais são definidas como:

- **Realização** – Pode definir-se como um impulso de realização em direção a um conjunto de padrões, em que se insere o desejo de querer ser excelente e de ser bem sucedido em situações de competição (Ferreira, Diogo, Ferreira & Valente, 2006). Trata-se de uma orientação para a excelência, levando os indivíduos a lutar pelo sucesso. Pessoas com dominância neste tipo de necessidade trabalham com maior afinco quando sentem que as suas competências pessoais interferem de forma direta nos resultados obtidos. Estes indivíduos associam de forma direta à remuneração o dinheiro e seu simbolismo, uma vez que este é interpretado como símbolo de sucesso (Monduate, 1984);
- **Poder** – Centra-se na preocupação em controlar os meios para influir sobre uma pessoa, incluindo condutas direcionadas para dominar, influenciar e punir outras pessoas a fim de alcançar os objetivos propostos (Monduate, 1984). A necessidade de poder é a vontade de a pessoa manter o controlo sobre os meios para influenciar outros indivíduos, sistemas e, inclusive, questões organizacionais (Coradi, 1985). Pessoas com alta necessidade de poder preferem situações competitivas e orientadas para o estatuto com a intenção de obter prestígio e influência (Peiró, 1997);
- **Afiliação** – Preocupação em estabelecer, manter ou renovar uma relação afetiva positiva com outro indivíduo. Indivíduos com necessidade de afiliação procuram a aprovação dos outros e reconhecimento público pelos seus êxitos. Tendem a escolher para as suas relações pessoas amigas em detrimento de especialistas no assunto para desenvolver as tarefas propostas (Monduate, 1984).

Cada tipo de motivação está direcionado para um tipo diferente de necessidade e o padrão de motivação ativado determina a conduta e mudanças nestes padrões de motivação, que serão igualmente afetados. A limitação deste modelo prende-se com o facto de as necessidades, apesar de tudo, variarem inter e intraindividualmente ao longo do tempo. Isto porque, de acordo com McClelland (1987), estas necessidades são adquiridas pela cultura de uma determinada sociedade dentro das suas especificidades (Ferreira, Diogo, Ferreira & Valente, 2006).

Teoria bifatorial de Frederick Herzberg

Herzberg (1959) desenvolveu os seus estudos baseando-se na dualidade da natureza do Homem. O autor alicerça a sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo, apresentando em *Motivation to Work* uma pesquisa original, que gera uma nova hipótese de motivação no trabalho, desenvolvendo a teoria da motivação-higiene (Silva, 1998). Esta assentava na ideia de que o homem, como animal, tenta evitar a dor e, como ser humano, procura desenvolver-se psicologicamente. A sua teoria ficou conhecida como a teoria de dois fatores, pois trabalhou com dois conjuntos de necessidades (Banov, 2011), divididos em dois grandes grupos:

- **Fatores higiénicos** – Estes estão localizados no ambiente de trabalho e abrangem as condições externas presentes no contexto laboral. Os principais fatores higiénicos são

o salário, os benefícios oferecidos pela organização, a liderança à qual o trabalhador está submetido, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas organizacionais, o clima e a cultura organizacional. Como estas condições são decididas diretamente pela organização onde o indivíduo está inserido, os fatores considerados higiénicos estão fora do controlo das pessoas;

- **Fatores motivacionais** – Caracterizados pela necessidade humana de desenvolver a sua capacidade de realização e experimentar sensações ligadas ao crescimento biocológico. Fatores intrínsecos estão relacionados com o conteúdo do cargo, com a natureza das tarefas e com o grau de autonomia com que o indivíduo as executa. Assim, os fatores motivacionais estão sob o controlo das pessoas e relacionados com a tarefa desempenhada. Os fatores motivacionais envolvem os sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e necessidades de autorrealização (Chiavenato, 1994).

A grande contribuição de Herzberg foi mostrar que não é suficiente a criação de políticas higiénicas ou de manutenção se não houver a reformulação de cargos e a valorização efetiva de indivíduos inseridos na organização. Neste sentido, propõe que as tarefas sejam continuamente revistas e ajustadas em função do progresso e desenvolvimento individual de cada colaborador (Macedo *et al.*, 2006). Este enriquecimento do cargo pode ser desenvolvido de forma horizontal, acrescentando-se novas tarefas ao cargo original, quanto vertical, através da substituição de tarefas simples por outras de maior complexidade.

É importante destacar que os fatores que produzem satisfação são independentes de fatores que produzem insatisfação (Figura 5.4). A satisfação e a insatisfação no trabalho não são extremos opostos, mas sim contínuos, separados e paralelos (Monduate, 1984).

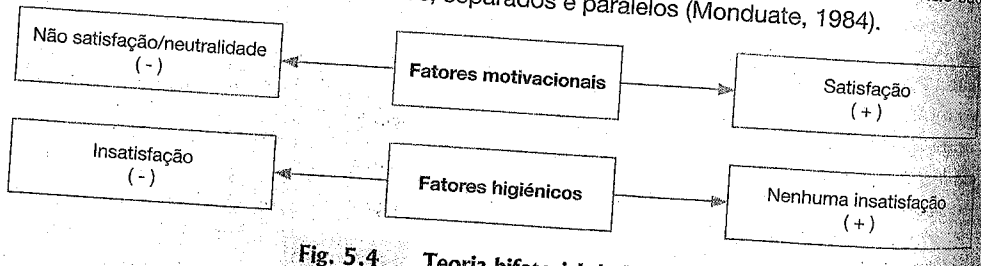


Fig. 5.4 Teoria bifatorial de Herzberg

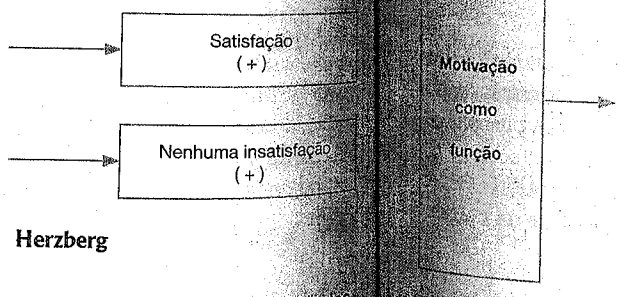
Deste modelo sobressaem alguns aspetos importantes, ou seja, entre os fatores apontados os que geram maior satisfação no trabalho são aqueles que estão relacionados com o conteúdo do cargo, que devem ser considerados ao projetar os postos de trabalho. Deve-se procurar a criação de um grupo de atividades desafiantes, significativas e propulsoras de responsabilidade, autonomia e controlo do indivíduo sobre as suas tarefas, de maneira a que o seu desempenho possa corresponder às necessidades de sucesso, competência e autorrealização (Peiró, 1997). Um importante elemento de motivação no âmbito organizacional é o enriquecimento do cargo do indivíduo que lhe proporcione um aumento intencional da responsabilidade, da amplitude e dos desafios do trabalho (Hersey & Blanchard, 1977).

ão, a liderança à qual o trabalhador
ais de trabalho, as políticas orga
mo estas condições são decidida
tá inserido, os fatores considerados

essidade humana de desenvolver
sações ligadas ao crescimento pe
om o conteúdo do cargo, com a na
1 que o indivíduo as executa. Assim
essoas e relacionados com a tarefa
em os sentimentos de crescimento
lades de autorrealização (Chiavena

) é suficiente a criação de políticas
ão de cargos e a valorização efetiva
ropõe que as tarefas sejam contin
desenvolvimento individual de cada
do cargo pode ser desenvolvido de
go original, quanto vertical, através
omplexidade.

sfação são independentes de fato
a insatisfação no trabalho não são
lelos (Monduate, 1984).



Herzberg

u seja, entre os fatores apontados
que estão relacionados com o con
ar os postos de trabalho. Deve-se
es, significativas e propulsoras de
bre as suas tarefas, de maneira a
dades de sucesso, competência e
motivação no âmbito organizacio
porcione um aumento intencional
alho (Hersey & Blanchard, 1977).

Teorias de processo

Modelo de expectativas – Victor Vroom

O modelo de expectativas, de abordagem cognitiva, proposto por Victor Vroom em 1964, postula que o comportamento é o resultado da crença que o indivíduo tem de que as suas ações resultarão em recompensas ou em resultados que deseja. A escolha deste comportamento é feita de forma consciente, através da análise das alternativas apresentadas pelo meio ambiente, baseando-se nas suas perceções, crenças e valores (Vroom,1964). Parte da hipótese de que a motivação é um processo que orienta opções de comportamentos diferentes, na medida em que caminha por objetivos intermédios em direção a objetivos finais (Chiavenato, 1994). Nesta teoria, a motivação é produto de três fatores (Davis & Newstrom, 1992), que determinam a motivação do sujeito e podem ser representadas conforme a Figura 5.5 (Wagner III & Hollenbeck, 1999):

- **Valência** – Valor subjetivo da recompensa, indicando a força da atração individual para um determinado resultado, ou seja, o desejo de recompensa;
- **Expectativa** – Probabilidade subjetiva de, ao realizar-se um determinado esforço, ocorrer um resultado relacionado com um determinado nível de execução;
- **Instrumentalidade** – Perceção de que os resultados levarão o indivíduo a obter novos resultados (e recompensas).

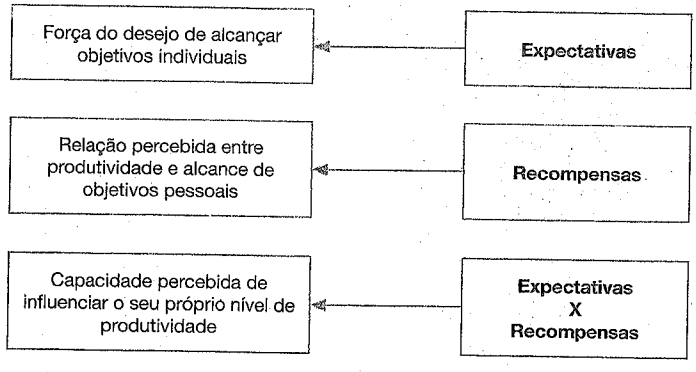


Fig. 5.5 Modelo de expectativas de Vroom

Para que o indivíduo alcance um elevado nível de execução, a motivação não é o único fator determinante, sendo que também devem ser consideradas as suas capacidades fisiológicas e psicológicas para executar uma tarefa ou um conjunto de tarefas (Monduate, 1984). O modelo de expectativas é contingencial, pois o nível de motivação de uma pessoa dependerá da valência que cada uma percebe e da instrumentalidade que acredita ter no seu comportamento ou desempenho no trabalho (Chiavenato, 1994). Macedo *et al.* (2006) sugerem existir três expedientes para que a motivação seja gerada:

- Criação de um ambiente propício ao bom desempenho, que deve ser fornecido através de formação, apoio e estímulo, de modo a aumentar a expectativa do indivíduo;

- Garantia de recompensa do bom desempenho por meio de avaliações positivas, aumento de salários ou cotas de participação nos resultados;
- Identificação, por parte da organização, de recompensas com maiores valências.

Modelo de equidade – John Stacy Adams

O modelo proposto por John Stacy Adams, em 1963, enfatiza o processo de comparação social realizado pelos indivíduos como determinantes da sua conduta. Desta comparação, o processo de justiça emerge como resultado da comparação entre a contribuição realizada e a recompensa obtida com as dos outros (Macedo, 2006). O mesmo autor discorre, ainda, que por contribuição deve-se entender o esforço e o tempo empregados, o talento e o nível de desempenho, enquanto as recompensas incluem o reconhecimento, os valores monetários, os benefícios e até as punições por parte da organização ou chefia imediata. Caso haja igualdade, a certeza da equidade e do tratamento com justiça será reforçada. Caso haja desigualdade, o processo motivacional será prejudicado pelo sentimento de injustiça. Conforme Monduate (1984), os seguintes aspetos são analisados a partir do modelo de equidade proposto por John Adams:

- A natureza e os resultados de uma pessoa relativos a uma troca;
- O processo de comparação social utilizado pelo indivíduo;
- As condições que levam à perceção de uma situação de equidade e de iniquidade;
- Os possíveis efeitos da iniquidade;
- As ações que uma pessoa pode empreender para suprir a sensação de iniquidade suscitada.

Na teoria da equidade, as pessoas comparam os esforços que realizam para atingir determinados fins (trabalho, nível percebido de dedicação, avaliação pessoal da qualificação, tempo dedicado ao trabalho, entre outros), sendo estas comparações realizadas com pessoas conhecidas, que fazem parte da referência pessoal e que constroem a partir das suas perceções (Coradi, 1985). Na gestão contemporânea de recursos humanos, os gestores devem estar atentos àquilo que os seus colaboradores comparam: salário, condições de trabalho, equidade funcional, entre outros aspetos (Banov, 2011).

Existe falta de equidade para um indivíduo sempre que ele perceber como desigual a relação entre a sua contribuição e os resultados obtidos, caso sejam comparados com os resultados e as contribuições de outro indivíduo. Isto pode ocorrer quando os indivíduos estão em relação de intercâmbio direto ou em intercâmbio com uma terceira pessoa e não se comparam com o outro (Adams, 1965). Neste modelo, há dois tipos de iniquidade (Toro, 1998):

- Subcompensação, quando o indivíduo verifica que obtém uma retribuição inferior a outro, sendo que ambos contribuem de forma equivalente;
- Supercompensação, na medida em que o indivíduo recebe uma contribuição superior a outro, quando ambos contribuem de forma equivalente.

O objeto de comparação não necessita de ser outro indivíduo, pode ser uma abstração baseada numa série de diversas pessoas consideradas apropriadas para os propósitos de

o por meio de avaliações positivas
s resultados;

ompensas com maiores valências

3, enfatiza o processo de comparação
s da sua conduta. Desta comparação
paração entre a contribuição realizada
2006). O mesmo autor discorre, ainda
tempo empregados, o talento e o nível
o reconhecimento, os valores monetários
organização ou chefia imediata. Caso
nto com justiça será reforçada. Caso
udicado pelo sentimento de injustiça
ão analisados a partir do modelo de

os a uma troca;

ndivíduo;

ção de equidade e de iniquidade

ra suprir a sensação de iniquidade

s que realizam para atingir determi-
ção pessoal da qualificação, tempo
rações realizadas com pessoas co-
constroem a partir das suas perce-
rsos humanos, os gestores devem
am: salário, condições de trabalho,

perceber como desigual a relação
m comparados com os resultados
ando os indivíduos estão em rela-
rceira pessoa e não se comparam
le iniquidade (Toro, 1998):

obtém uma retribuição inferior a
lente;

ecebe uma contribuição superior
nte.

víduo, pode ser uma abstração
ropriadas para os propósitos de

comparação, denominando-se esta referência "o outro", com o qual realiza a comparação com o "indivíduo" (Adams, 1965). Este "outro" significativo pode ser alguém com a mesma profissão, tempo de trabalho equivalente numa organização, sexo, riscos, ameaças ou qualquer outra condição comum (Toro, 1993).

Modelo de finalidade – Locke

O modelo de finalidade proposto por Locke e outros investigadores, em 1968, entende a motivação para o trabalho como uma atividade consciente, sendo que a intenção de trabalhar por um determinado objetivo constitui uma importante fonte de motivação, pois suscita comportamentos pró-ativos. As formulações básicas deste modelo são (Monduate, 1984):

- As metas ou as intenções possuem um papel crucial como determinantes motivacionais imediatos do esforço e/ou opção do sujeito;
- A mudança no valor dos incentivos somente irá afetar a conduta se for acompanhada de mudanças nas metas do indivíduo;
- Um indivíduo ficará satisfeito ou insatisfeito com o nível de execução alcançado na medida em que este nível seja igual ao da execução das suas metas.

Após uma série de pesquisas, Locke reuniu dados que permitiram levantar três conclusões importantes:

- Quanto mais difíceis são os objetivos de uma pessoa, maior é o nível de execução atingido sempre que os outros fatores, como as competências, sejam iguais;
- As metas devem ser claras e definidas, pois este aspeto contribui para o nível de execução da tarefa;
- As intenções do sujeito regulam as opções de conduta na tarefa a ser realizada.

Modelo de sinergia motivacional – Teresa Amabile

Este modelo propõe a combinação positiva de fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos. Os indivíduos estão motivados intrinsecamente quando procuram prazer, tarefas de interesse e que despertam a sua curiosidade, procurando utilizar as suas competências, autoexpressão e desafios pessoais no ambiente de trabalho. Os indivíduos que são extrinsecamente motivados envolvem-se no trabalho para alcançar objetivos que são externos ao próprio trabalho (Amabile, 1993). A autora compartilha da visão abordada por outros autores, como Deci e Ryan (1987) e Herzberg (1959), embora refira que os mesmos podem estar presentes num mesmo indivíduo sem que sejam classificados como dicotómicos, mas sim como complementares.

As motivações intrínsecas e extrínsecas estão presentes na maior parte das atividades que as pessoas executam no seu ambiente de trabalho, embora existam casos raros de trabalhos motivados unicamente por questões intrínsecas. Na maioria das tarefas, mesmo aquelas com atrativos internos, ainda existem aspetos vinculados à motivação extrínseca (Amabile, 1993). A mesma autora ressalta algumas considerações sobre a motivação, tais como:

© ANOPR

- A motivação extrínseca pode ser sinergicamente combinada com a motivação intrínseca quando a mesma se encontrar na sua fase inicial alta;
- Somente determinados tipos de motivadores extrínsecos podem combinar sinergicamente com os motivadores intrínsecos;
- Certos tipos de motivadores extrínsecos não são positivamente associados aos intrínsecos, principalmente pelos indivíduos que fazem com que as pessoas se sintam constrangidas ou controladas por pressões externas;
- A satisfação no trabalho dependerá da extensão dos motivadores disponibilizados no ambiente de trabalho;
- O desempenho no trabalho depende do uso de competências, de aspetos individuais e do tipo de motivação de cada indivíduo;
- Os indivíduos que combinam sinergicamente a motivação intrínseca e extrínseca apresentam maior nível de criatividade e produtividade no ambiente de trabalho.

Modelo de características do trabalho – Hackman e Oldham

O modelo de características do trabalho preconiza que as organizações contemporâneas não têm proporcionado aos seus colaboradores atividades laborais suficientemente atraentes, criativas e desafiadoras, nem têm aproveitado totalmente as competências individuais no desempenho de atividades. Como consequência deste fenómeno, alguns indivíduos passam a apresentar problemas vinculados à sua produtividade e satisfação no trabalho, podendo também adaptar-se ao modelo de insatisfação no trabalho (Hackman & Oldham, 1980). Baseia-se na teoria bifatorial de Herzberg, na teoria de necessidades hierárquicas de Maslow e na teoria das expectativas de Vroom (Fuertes, Monduate & Fortea, 1996).

Determinadas tarefas e condições de trabalho dão origem à motivação interna. As tarefas enriquecidas associam-se a um aumento dos níveis de satisfação, motivação e produtividade no trabalho. Este modelo tenta especificar o modo como interagem as características do cargo juntamente com as características do indivíduo que o ocupa, com a finalidade de determinar as circunstâncias nas quais um trabalho enriquecido levará a um resultado positivo, ou não. Resultados positivos, sejam pessoais ou organizacionais, são alcançados caso haja a presença dos seguintes estados psicológicos críticos:

- Perceção do trabalho como significativo, sendo determinado pelo grau em que o indivíduo percebe a importância e a validade do seu próprio trabalho;
- Responsabilidade, sendo definida como o sentimento sobre os resultados obtidos na execução do seu trabalho, percebendo-se como iniciativa sua;
- Conhecimento sobre os resultados obtidos, concretizado através de *feedback* regular sobre o desempenho do indivíduo e os resultados obtidos com o mesmo.

Para que a pessoa experimente os estados psicológicos críticos, o cargo deve apresentar determinadas dimensões básicas de trabalho:

- Variedade de competências a serem utilizadas no desenvolvimento das atividades do cargo. Este necessita de acionar a utilização de competências variadas e talentos;

te combinada com a motivação intrí
nicial alta;

extrínsecos podem combinar sinergi

são positivamente associados aos
fazem com que as pessoas se sinta
ernas;

o dos motivadores disponibilizados

competências, de aspetos individua

notivação intrínseca e extrínseca
de no ambiente de trabalho.

kman e Oldham

ue as organizações contemporâneas
ades laborais suficientemente atrae
almente as competências individuais
ste fenómeno, alguns indivíduos pa
dade e satisfação no trabalho, podem
trabalho (Hackman & Oldham, 1980
necessidades hierárquicas de Mas
onduate & Fortea, 1996).

gem à motivação interna. As tarefas
satisfação, motivação e produtivida
omo interagem as características do
ue o ocupa, com a finalidade de de
ecido levará a um resultado positivo
acionais, são alcançados caso haj

terminado pelo grau em que o ind
róprio trabalho;

nto sobre os resultados obtidos na
iciativa sua;

tizado através de *feedback* regular
obtidos com o mesmo.

críticos, o cargo deve apresenta

esenvolvimento das atividades do
petências variadas e talentos;

- identidade da tarefa, ou seja, esta deve ser desenvolvida pela pessoa, utilizando o maior número de operações dentro da totalidade do produto ou serviço;
- importância da tarefa, que pode ser verificada pelo grau de impacto do desempenho nas pessoas, dentro ou fora da organização.

Estas três características determinam a importância que o sujeito confere ao conteúdo do seu trabalho e em que medida o percebe como significativo. Dentro deste mesmo modelo, a autonomia pode ser caracterizada como o nível de independência no planeamento e execução de trabalhos, sendo de suma importância para a motivação do indivíduo. A autonomia pode ser reforçada pelo *feedback* intrínseco entendido como o nível de informação que a execução do trabalho proporciona ao indivíduo acerca da eficácia de seu desempenho.

A variedade de competências, identidade da tarefa e significado do trabalho são dimensões ligadas à perceção do significado do trabalho. A dimensão de autonomia vincula-se à perceção de responsabilidades pelos reais resultados do trabalho e o *feedback* intrínseco às tarefas extrínseca, associadas à categoria de conhecimentos de resultados. Estas características são combinadas dentro de um índice global que irá proporcionar o potencial motivacional do trabalho, conforme ilustra a Figura 5.6 (Hackman & Oldham, 1980).

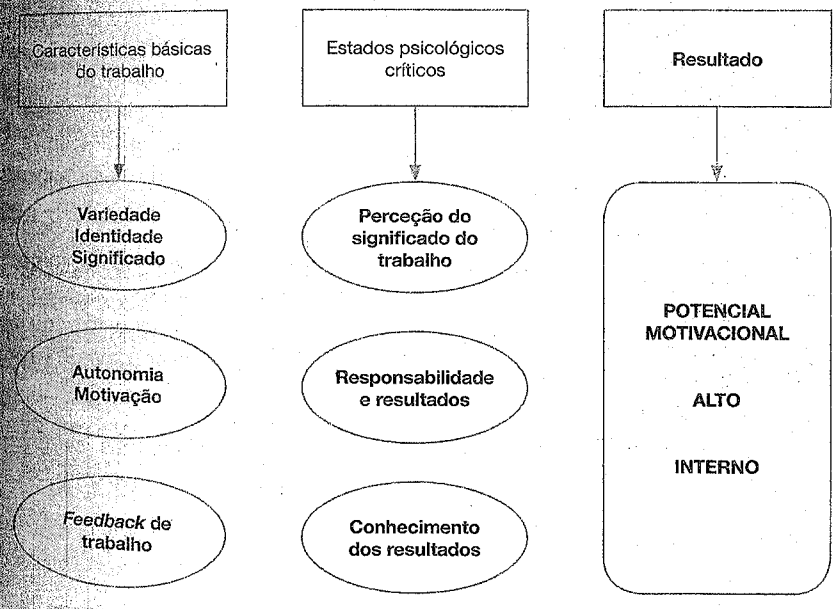


Fig. 5.6 Modelo de características do trabalho de Hackman e Oldham

Para os autores, embora estas variáveis de conteúdo sejam importantes para originar estados psicológicos favoráveis a resultados positivos no trabalho, a satisfação com as variáveis de contexto é fundamental. Somente a satisfação com fatores de contexto como lideranças, colegas de trabalho, salário, segurança no trabalho e demais aspetos levará o indivíduo a apreciar e a responder positivamente à riqueza inerente ao trabalho desenvolvido. A insatisfação com fatores de contexto pode reduzir a implicação pessoal com o trabalho, bem como o interesse em permanecer na organização (Hackman & Oldham, 1980).

Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho tem merecido grande ênfase por teóricos e investigadores das ciências sociais, entendida como um elemento preponderante na organização relativamente ao binómio produtividade da empresa/realização pessoal de seus colaboradores (Silva, 1998) As pessoas, de um modo geral, têm uma ideia previamente construída sobre quais as atividades a serem desenvolvidas e como gostariam que as situações fossem definidas no seu ambiente de trabalho e os aspetos importantes relacionados com este. Destas ideias quando comparadas com a realidade, surge uma base de juízo e atitude associada, resultando num maior ou menor nível de satisfação no ambiente de trabalho (Peiró, Luque, Meliá & Los Certales,1991).

A satisfação no trabalho tem sido definida como uma orientação afetiva experimentada pelo trabalhador em relação ao seu trabalho e como consequência deste (Leal *et al.*, 1999). A satisfação e a insatisfação no trabalho são respostas emocionais que se manifestam numa ampla faixa de ações alternativas que podem ser usadas em diferentes momentos e assumir valores positivos ou negativos. Algumas destas respostas são psicológicas e outras têm um cunho comportamental (atrasos, absentismo e/ou afastamento da organização) (Locke, 1984). A satisfação no trabalho também se apresenta como uma variável multidimensional, pois pode referir-se a um sentimento global, de conjunto ou, ainda, a sentimentos referentes a determinados aspetos do trabalho ou de seu contexto (Leal *et al.*, 1999). Gil-Monte e Peiró (1997) referem que, de um ponto de vista fatorial, a satisfação no ambiente de trabalho tem indicado fatores relativamente estáveis e consistentes, sendo que os mais consensuais são de origem intrínseca, relacionada com a liderança direta ou o estilo de direção organizacional, as condições de trabalho (físicas e psíquicas), as recompensas e o reconhecimento através de *feedback*.

Como qualquer outro tipo de atitude, a satisfação no trabalho é, geralmente, formada durante um determinado período temporal no qual o indivíduo obtém informações sobre o ambiente de trabalho. Neste sentido, torna-se um processo dinâmico, que se pode desgastar mais rapidamente do que o tempo necessário para se desenvolver (Davis & Newstrom, 1992).

Diversos modelos sobre a satisfação no trabalho têm sido estudados, mas, segundo Peiró (1997), os estudos sobre este tema podem ser agrupados em três grandes grupos:

- Satisfação no trabalho como uma atitude geral e resultante da redução de uma série de necessidades ou proveniente do cumprimento de uma série de expectativas que os indivíduos presumem conseguir com o seu trabalho;
- Satisfação no trabalho no contexto social, destacando a importância do grupo como referência sobre as atitudes do indivíduo;
- Modelos que combinam a orientação interna e externa de satisfação, destacando como principal determinante desta a adequação entre a situação de trabalho percebida e os valores do indivíduo.

Modelos explicativos da satisfação no trabalho

Modelo de satisfação das necessidades

A satisfação no ambiente de trabalho caracteriza-se pelo grau com que este consegue satisfazer as distintas necessidades humanas. Os diferentes locais e postos de trabalho, determinados em função das necessidades que podem satisfazer com eficácia, produzirão uma satisfação diferente nos distintos indivíduos a qual dependerá do nível de hierarquia de necessidades em que ele se encontra em determinado momento (Maslow,1954).

Modelo do grupo de referência

O modelo do grupo de referência preconiza o conceito tradicional das atitudes como disposições relativamente estáveis e permanentes para a ação dentro de um ponto de vista situacional. Korman (1974) refere que a satisfação no trabalho, nesta perspetiva, é entendida pela avaliação do grau com que as características do posto de trabalho se ajustam às normas e aos desejos dos grupos que o indivíduo considera como referência para a sua avaliação do mundo e a definição da realidade social. É no seu grupo que o indivíduo vai encontrar e confrontar-se com normas que lhe permitem desenvolver uma ideia própria do mundo em que vive, contribuindo, assim, para a explicação que formula da sua realidade. Deste modo, as características do trabalho, quanto mais compatíveis forem com as normas e desejos, mais facilitarão o desenvolvimento de atitudes mais favoráveis face ao trabalho e, consequentemente, contribuirão para a satisfação obtida no trabalho.

Modelo de Locke – teoria dos valores

Neste modelo, cada resposta emocional reflete um duplo juízo de valores. De um lado, há a discrepância entre o que a pessoa deseja e a perceção do que obtém; do outro lado, a importância que representa o que é desejado (Peiró, 1997). A satisfação é representada pela quantidade de valor dada pelo indivíduo a cada componente do seu trabalho. A importância que o indivíduo atribui aos diferentes componentes tem influência sobre a amplitude do efeito que um determinado valor pode produzir. Este modelo incorpora uma parte da teoria da satisfação das necessidades, já que a função biológica dos valores do sujeito consiste em dirigir ações e eleger o modo pelo qual pode satisfazer as suas próprias necessidades (Peiró, 1997). A satisfação no trabalho é o resultado da perceção de que o próprio trabalho cumpre os valores laborais importantes para o indivíduo, na medida em que estes valores são congruentes com as suas necessidades (Locke, 1976).

Implicação no trabalho

A implicação organizacional tem vindo a ser estudada de maneira mais intensa a partir dos anos 70, dada a sua estreita relação com a motivação e a satisfação no trabalho, especialmente devido à sua influência no cumprimento dos objetivos organizacionais (Bastos, Brandão & Pinho, 1996), no desempenho organizacional (Mathieu & Zajac, 1990) e em diversos comportamentos disfuncionais, como absentismo e rotatividade (Meyer & Herscovitch, 2001).

Trata-se de um compromisso do trabalhador com a totalidade do sistema organizacional. De acordo com Mowday (1982), a implicação organizacional é a força relativa do processo de identificação individual e envolvimento com a organização. Para que tal relação se estabeleça, o trabalhador necessita de uma crença forte na aceitação dos objetivos e da organização dos valores; disposição de exercer um esforço considerável em prol da organização; e um forte desejo de manter sua participação na organização. A implicação refere-se à ligação entre o trabalhador e a organização, tendo esta uma base emocional e/ou intelectual (Davenport, 2001). Além disto, a satisfação no trabalho é importante na revitalização da motivação dos sujeitos e mantém vivo o seu entusiasmo para as tarefas laborais (Taylor, Sores, Pereira & Gouveia, 2011).

Bastos (1993) refere cinco abordagens que podem distinguir a maioria das pesquisas na área de estudo da implicação organizacional:

- **Afetiva ou atitudinal** – Ocorre a identificação com a organização e com os seus objetivos, que se reflete no interesse em se manter como participante. O trabalhador demonstra lealdade, desejo de contribuir, sentimento de orgulho em permanecer na organização;
- **Calculativo ou instrumental** – Implicação baseada na avaliação das recompensas e dos custos pessoais, vinculados à condição de ser ou não membro da organização. A implicação seria fruto de um mecanismo psicossocial de trocas e de expectativas entre o indivíduo e a organização;
- **Sociológico** – É expresso no interesse em permanecer na organização, na medida em que percebe a legitimidade da relação autoridade/subordinação. Os indivíduos levam para o trabalho tanto uma orientação para os seus papéis de subordinados, como um conjunto de normas que envolvem os modos corretos de dominação;
- **Normativo** – Interiorização de pressões normativas de comportamento;
- **Comportamental** – Manutenção de determinadas condutas e de coerência entre o seu comportamento e as suas atitudes. As pessoas comprometem-se a partir das suas próprias ações, formando um círculo de autorreforço no qual um comportamento gera novas atitudes que conduzem a comportamentos futuros, numa tentativa de manter a consistência.

Entre os diversos modelos teóricos, o que possui maior aceitação entre os investigadores é o modelo de três dimensões, estabelecido por Meyer, Allen e Smith (1993). Neste, a implicação é uma força que vincula um indivíduo ao curso de ações de relevância para um objetivo e pode ser acompanhado por diferentes opiniões, que têm a função de dimensionar o comportamento:

- Implicação afetiva (*affective commitment*) – Ocorre identificação com os objetivos e valores da organização num nível afetivo. Trata-se de uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si para contribuir para o bem-estar da organização;
- Implicação instrumental, ou de continuidade ou calculativa (*continuance commitment*) – O indivíduo percebe os altos custos associados a deixar a organização e o valor utilitário de permanecer na mesma;

- Implicação normativa (*normative commitment*) – Baseada na obrigação de permanecer na organização.

É importante destacar que as suas três dimensões não são antagónicas e podem existir harmoniosamente, em diferentes graus e combinações (Muller, 2005). A sua variação, segundo os autores, relaciona-se com determinadas características sociodemográficas e laborais dos trabalhadores, como a idade e o tempo de permanência na organização. Meyer e Herscovitch (2001) referem que, em qualquer ponto no tempo, um empregado tem um "perfil de compromisso" que reflete os níveis altos ou baixos das suas dimensões.

Considerações finais

O sistema motivacional humano é altamente complexo, podendo ser concebido como um conjunto de ações responsáveis pela variação na intensidade, qualidade e direção do movimento e sendo estas condições intrínsecas e extrínsecas ao indivíduo. A conduta motivada é um efeito resultante da existência de estruturas internas e complexas de caráter cognitivo, afetivo e comportamental. Uma variável motivacional, por sua própria força e poder, não tem a capacidade de determinar o comportamento de um indivíduo no seu local de trabalho. O comportamento é o resultado de uma construção associada a necessidades, valores, interesses, preferências e contingências externas aos indivíduos, que se consolidam gradualmente através da prática que estrutura sistemas motivacionais internos complexos (Moscovici, 2004).

As empresas, procurando encontrar argumentos que rentabilizem a produtividade e o desenvolvimento organizacional, enfrentam uma necessidade crescente de identificar nos seus recursos humanos aqueles que desenvolvem maiores índices de motivação e, consequentemente, deem respostas mais eficazes, face aos indicadores de desempenho organizacional (Ferreira, Diogo, Ferreira & Valente, 2006). O grande desafio no processo de gerar motivação é descobrir o estímulo com maior adequação ao indivíduo, relacionando-o com o contexto em que está inserido (Macedo *et al.*, 2006). Cabe aos gestores a tarefa de individualizar a motivação, a fim de conseguirem mobilizar a sua equipa (Bettini, 2011). Identificar o conteúdo e o processo motivacional individual e grupal possibilita o planeamento de ações centradas nas especificidades da realidade organizacional. Manter a atualização destes dados e das ações desenvolvidas consolida uma proposta de trabalho no campo da psicologia.

O conhecimento do perfil motivacional do trabalhador possibilita o desenvolvimento de programas diferenciados de motivação dentro da organização, visando o cumprimento de metas de diversos grupos de trabalhadores. Ao invés de um único programa para toda uma organização, estratégias mais específicas e diretivas devem ser desenvolvidas, com o objetivo de atingir os interesses dos grupos-alvo. Esta possibilidade permite que cada gestor implante seu próprio programa para os seus trabalhadores, isto é, o gestor pode desenvolver um programa de motivação que atinja diretamente as metas e os valores dos trabalhadores pelos quais é responsável, sem depender de programas que estejam a ser desenvolvidos por outros departamentos e unidades da organização (Tamayo & Paschoal, 2003). Bergamini (2005) refere que a chave para a solução de questões motivacionais no âmbito organizacional reside num diagnóstico mais adequado, planeamento e medidas que possam propiciar

e ir ao encontro das necessidades do trabalhador, sejam elas básicas, de ordem física, ou psicológicas.

A motivação laboral é uma das áreas em pesquisa e gestão de recursos humanos que tem sido frequentemente orientada por uma abordagem positiva e humanizadora do ambiente de trabalho, procurando encontrar formas para auxiliar o trabalhador a satisfazer as suas necessidades no trabalho e a obter realização profissional. As teorias motivacionais podem ser entendidas como uma tentativa contínua e progressiva para identificar fontes de prazer que o trabalhador encontra ou pode encontrar no seu ambiente de trabalho. Essas fontes parecem encontrar-se no próprio trabalhador, no ambiente de trabalho e na interação entre os dois (Tamayo & Paschoal, 2003).

Observa-se, no entanto, existir certa disparidade entre o que se entende por motivação e o que se espera dela na prática (Casado, 2002). Neste sentido, é importante compreender que os diversos modelos motivacionais apresentados podem adequar-se às mais diversas situações encontradas no quotidiano organizacional. O diferencial para estabelecer as especificidades individuais, grupais e organizacionais é manter um permanente processo de investigação e intervenção que possibilite a incorporação dos seus conteúdos na cultura e na dinâmica organizacionais.

Uma teoria da motivação é uma teoria da ação multicausal, envolvendo aspetos biológicos, psicológicos, históricos, sociológicos e culturais e, por este motivo, as pesquisas sobre motivação passaram a utilizar múltiplos critérios de mensuração que possam relacionar o conceito de motivação com tantos outros que poderiam dar conta de tal complexidade e que permitam a ampliação da compreensão ligada à conduta humana (Gondin & Silva, 2004).

As teorias motivacionais, embora forneçam uma janela, não conseguem dar conta da complexa realidade dos atuais contextos de trabalho. Não devemos, no entanto, abandonar as teorias e os resultados alcançados até ao momento, tendo em vista já existir um conjunto significativo de variáveis associadas à motivação e à satisfação no trabalho. Precisamos de avançar principalmente em termos concetuais e metodológicos, para que se atinjam maior clareza e contextualização do conhecimento, de acordo com as inúmeras realidades e formas atuais de trabalho. Carlotto e Câmara (2008) advertem que a satisfação no trabalho consiste num constructo complexo e de difícil delimitação, tanto em termos teóricos como empíricos. Ainda que se utilize uma definição de constructo bastante objetiva, as definições constitutivas das dimensões podem apresentar entrecruzamentos, em virtude de experiências subjetivas e instáveis do contexto do mundo do trabalho. Pode supor-se que os elementos que compõem a satisfação geral com o trabalho funcionam conjuntamente, de maneira a manter um equilíbrio que permita ao trabalhador identificar um significado e, portanto, encontrar satisfação na sua atividade.

Ainda se verifica na literatura a motivação como sinónimo de satisfação, dificultando a formulação de hipóteses e a seleção de instrumentos de pesquisa (Martinez & Paraguay, 2003), com claro prejuízo para a ampliação do conhecimento acerca dos dois constructos.

De acordo com Parker, Wall e Cordey (2001), predominam estudos transversais com medidas de autorrelato. São necessários estudos de intervenção longitudinais com grupos de comparação, utilizando os métodos quantitativos e qualitativos. Estudos de caso detalhados são também necessários e devem focar-se, em particular, as novas formas de trabalho

no contexto organizacional, uma vez que são notórias as mudanças no conteúdo do trabalho em face das inovações tecnológicas e organizacionais introduzidas nos processos produtivos, assim como direcionar-se para as mudanças nas formas de emprego como teletrabalho, trabalho cooperativado, terceirizado, entre outras. A inovação na teoria precisa de ser acompanhada pela inovação no método.

Quanto à motivação para o trabalho, sugere-se que esta deva ser pensada de maneira multinível, micro, meso e macro, isto é, considerando aspetos individuais, grupais, organizacionais e culturais. No que toca à satisfação, sugere-se que se aprofundem estudos que procuram relacioná-la com a saúde, lacuna que ainda necessita de ser preenchida. Apesar de relevante e frequentemente mencionada, a relação entre satisfação no trabalho e saúde tem sido insuficientemente pesquisada e aplicada (Martinez, 2002). O conhecimento sistematizado sobre a maneira como se configuram e os resultados das relações entre satisfação e saúde são relevantes, não somente para o estabelecimento de um consenso ou consolidação de teorias sobre satisfação no trabalho, mas principalmente para que estes conhecimentos sejam utilizados como subsídios na conceção, implementação e avaliação de medidas preventivas e corretivas no ambiente psicossocial no trabalho, visando a promoção e a proteção da saúde do trabalhador (Martinez & Paraguay, 2003).

A gestão da motivação e da consequente satisfação no trabalho passa pelo paradigma atual da qualidade de vida no e também do trabalho. A mudança de paradigma deve ser pensada de forma conjunta, envolvendo todos os atores sociais que integram o processo – empresários, gestores e trabalhadores – num claro rompimento da separação, proveniente da administração racional, entre o planeamento e a execução de qualquer trabalho. A psicologia, tem também um papel importante, na medida em que deve visualizar intervenções neste campo não somente na tradicional área de Gestão de Recursos Humanos, mas também no campo da psicologia da saúde ocupacional. Este campo emergente, resultante da confluência da psicologia da saúde com a psicologia das organizações, tem como objetivo promover um ambiente de trabalho no qual as pessoas possam produzir, crescer e ser valorizadas, e, ao mesmo tempo, ser mais competentes, produtivas e sentir-se mais satisfeitas no trabalho (Teixeira, 2000).

Exercício 5.1

João estava há quatro meses na empresa. Tinha estado muito tempo desempregado até conseguir esta colocação. Concorreu a esta vaga com outros 16 candidatos e foi aprovado sem restrições por parte da chefia que o entrevistou e acompanhou o seu teste prático para auxiliar de manutenção predial. João está a corresponder à expectativa da sua chefia, que ficou surpresa ao saber que João estaria prestes a pedir a demissão de seu atual cargo. A chefia comentou com um colega que achava João muito mal-agradecido, pois tinha-lhe sido dada a oportunidade que o funcionário tinha pedido na entrevista. A chefia não entendia o posicionamento de João, pois o serviço era de fácil operacionalização e João realizava o mesmo com excelência. O que poderia a chefia fazer para que João desistisse do seu pedido de demissão? A solução foi o aumento de salário. A proposta foi feita, porém, João não aceitou.

Questões:

1. Identifique o tipo de motivação utilizado por parte da chefia para manter João na sua posição atual de funcionário.
2. Acredita que esta motivação foi assertiva no processo de retenção de João como colaborador? Justifique.
3. Caso fosse chefe de João, como teria agido nesta situação?

Exercício 5.2

Luís Octávio trabalha numa indústria de refeições coletivas. Ao longo de quatro anos de trabalho, foi promovido três vezes e, atualmente, é coordenador do grupo de alimentos frios. Há poucas semanas, houve a contratação de um novo colega de trabalho, com remuneração atual equivalente à de Luís Octávio, que recebeu o novo colega com certa frieza e distanciamento. Após a contratação do novo colega, Luís Octávio apresentou dois atestados de saúde, um de três dias e outro de uma semana, decorrentes de problemas de estômago.

Questões:

1. Como entende o comportamento atual de Luís Octávio?
2. Onde estaria Luís Octávio na pirâmide de Maslow?
3. Levando em conta o modelo de necessidades aprendidas de McClelland, qual seria a sua força motivacional dominante neste momento? Justifique.
4. Pensando na teoria de Herzberg, quais são os fatores higiénicos e motivacionais deste caso?

Exercício 5.3

O presidente de uma cadeia de lojas de roupas e acessórios femininos estava com um problema. A rede estava prestes a adquirir oito novas lojas adicionais às 28 já existentes, como parte de um programa de expansão. O presidente estava muito preocupado com as estratégias de *marketing* para a divulgação da incorporação quando entra na sala a assistente administrativa, solicitando um momento para conversarem. A assistente, de 31 anos, que trabalhava há mais de 10 anos na rede de lojas, diz-lhe, entre outras coisas, que não estava satisfeita com o seu trabalho e que desejava pedir a sua demissão naquele momento. Um dos motivos apresentados pela assistente foi que o seu trabalho lhe exigia viagens frequentes, o que lhe foi atrativo até ao momento, porém, apesar de não saber precisamente a razão, agora as viagens frequentes já não lhe interessavam. O presidente da cadeia de lojas ouviu a sua assistente com muita atenção e refletiu sobre o que poderia estar a acontecer com ela e como reverter a sua posição.

© PACTOR

do por parte da chefia para manter
ırio.

ertiva no processo de retenção de

agido nesta situação?

ões coletivas. Ao longo de quatro
:ualmente, é coordenador do grupo
a contratação de um novo colega
e à de Luís Octávio, que recebeu o
Após a contratação do novo cole
saúde, um de três dias e outro de
ômago.

de Luís Octávio?

de Maslow?

idades aprendidas de McClelland
inante neste momento? Justifique

são os fatores higiênicos e motiva

acessórios femininos estava com
ito novas lojas adicionais às 28 já
ansão. O presidente estava muito
ara a divulgação da incorporação
'a, solicitando um momento para
alhava há mais de 10 anos na rede
tava satisfeita com o seu trabalho
mento. Um dos motivos apresen
exigia viagens frequentes, o que
e não saber precisamente a razão
avam. O presidente da cadeia de
refletiu sobre o que poderia estar
ão.

Questões:

1. Imagine que é responsável pelo setor de recursos humanos nesta empresa e que o presidente solicita o seu auxílio para investigar os motivos e tentar reverter a situação. Elabore um plano de investigação baseado nas teorias de motivação e satisfação para este caso e apresente-o, hipoteticamente, ao presidente desta organização.

2. Caso a assistente efetue o seu pedido de demissão, que *feedback* daria ao presidente da empresa, considerando os aspetos necessários de melhoria nesta cadeia de lojas?

Referências

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *In* L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psichology* (pp. 267-299). New York: Academic press.

Afonso, J. A. & Leal, I. P. (2009). Escala de motivação: Adaptação e Validação da Motivation Scale (MS) de Hempel, Holmes e Zanna. *Psicologia, Saúde & Doenças, 10* (2), 249-266.

Amabile, T. M. (1993). Motivacional Synergy: Towards new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resources Managent Rewiew, 3*, 185-201.

Banov, M. R. (2011). *Psicologia no gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Atlas.

Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento organizacional: Um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas, 33*, 52-64.

Bastos, A. V. B., Brandão, M. G. A. & Pinho, A. P. M. (1996). Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. *In* Encontro Anual da ANPAD, 20, Angra dos Reis. Rio de Janeiro: ANPAD.

Bergamini, C. W. (1986). O que não é motivação. *Revista de Administração, 21* (4), 3-8.

Bergamini, C. W. (1997). *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas.

Bergamini, C. W. (2005). *Psicologia Aplicada à administração de empresas*. São Paulo: Atlas.

Bettini, C. (2011). Contemporaneidade do trabalho e gestão pós-moderna. *Revista E-Fappes, 2* (2). Diponível em: http://fappes.edu.br/revista/index.php/raefappes/article/view/51/38.

Campbell, J. P. & Pritchard, R. D. (1976). Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology. *In* M. D. Dunette (Eds.), *Handbook of Industrial Psychology* (pp.63-130). Chicago: Rand MacNally.

Carlotto, M. S. & Câmara, S. G. (2008). Propriedades psicométricas do Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23). *Psico-USF, 13* (2), 203-210.

Carlotto, M. S. & Gobbi, M. D. (1999). Contextualizando a motivação no trabalho. *Aletheia, 9*, 77-84.

Casado, T. (2002). *A motivação e o trabalho*. *In* M. T. Fleury (Ed.), As pessoas na organização (pp. 247-269). São Paulo: Editora Gente.

Castro, A. P. (2002). Motivação. *In* G. Boog & M. Boog (Eds.), *Manual de gestão de pessoas e equipes* (pp. 85-107). São Paulo: Editora Gente.

Chiavenato, I. (1992). *Gerenciando pessoas*. São Paulo: Makron Books.

Chiavenato, I. (1994). Recursos humanos na empresa: Pessoas, organizações e sistemas. São Paulo: Atlas.

Codo, W. & Gazzotti, A. A. (1999). Trabalho e afetividade. *In* W. Codo (Dir.), *Educação, Carinho e Trabalho* (3.ª Ed., pp. 48-59). Petrópolis: Vozes.

Coradi, C. D. (1985). *O comportamento humano em administração de empresas*. São Paulo: Pioneira.

Davenport, T. O. (2001). *O capital humano: O que é e por que as pessoas investem nele*. São Paulo: Nobel.