

Motivação no Trabalho

Andreia Silva, Letícia Wolf, Maria Cristina Costa, Susana Costa, Tatiana Magro
Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho.

Resumo

No presente artigo, pretendemos esclarecer alguns conceitos referentes à motivação, nomeadamente no contexto organizacional. Assim, explicitámos diversas teorias da motivação, que nos pareceram mais pertinentes para a compreensão deste tema, entre as quais a de Maslow que expõe a Teoria Hierárquica das Necessidades, Teoria X e Y de McGregor, Herzberg com a Teoria dos Dois Factores (satisfação no trabalho e insatisfação), MacClelland com a teoria das necessidades (realização, poder e afiliação), Teoria ERC de Alderfer, Vroom com a Teoria do Modelo de Expectativas, Teoria dos Sistemas de Likert (destacando o processo de liderança, processo de grupo, comunicação e influência), por fim, Teorias de Reforço, que explicam as dinâmicas motivacionais inerentes no contexto laboral segundo perspectivas diferentes, sendo relevante explicitá-las de forma a alcançarmos uma visão global e integrada dos fenómenos ocorrentes.

De facto, não existem estratégias motivacionais universais, o que nos conduziu a formular algumas pistas para a acção segundo as diferentes concepções teóricas, com fito de otimizar o trabalho, bem como promover a satisfação e bem-estar do indivíduo no seio da organização.

Palavras-chave: motivação; necessidades; satisfação no trabalho; ambiente organizacional

Abstract

In this article, we pretend to explain some concepts about the motivation, namely in the organizational context. Therefore, we've chosen to explain some motivational theories that seemed us more relevant for the comprehension of this subject such as, the Maslow's theory that display the Hierarchical Theory of the Needs, the X and Y theory of McGregor, Herzberg with the Two Factors Theories (satisfaction in work and dissatisfaction), MacClelland with the theory of Needs (Realization, power and affiliation), ERC Theory of Alderfer, Vroom with the Model of Expectations Theory, Systems Theory of Likert (stressing the leadership process, group process, communication and influence), and, at last, the Strengthen Theory that explains the motivational dynamic inherent in the labour context by different perspectives, being also relevant to explain them in order to reach a global and integrated vision of the current phenomena.

In Fact, there are no universal motivational strategies, which led us to formulate some clues for the action on behalf of different theoretical conceptions, with the purpose of optimizing the work as well as to promote the satisfaction and well-being of the individual in the organization.

Key Words: motivation; needs; job satisfaction; organizational environment.

Introdução

Compreender a motivação humana tem sido um desafio para muitos. Várias investigações têm sido realizadas e diversas teorias têm tentado explicar o funcionamento desta força que leva as pessoas a agirem em prol do alcance de objectivos.

A motivação é um dos determinantes principais de rendimento individual, embora não seja o único factor a considerar. Outras variáveis, como o esforço, as capacidades individuais, o suporte social e a experiência prévia, também influenciam o rendimento. Apesar da sua indubitável

importância, definir e analisar os processos motivacionais é uma tarefa de extrema complexidade, pois a motivação está relacionada com a direcção da conduta, a intensidade, a persistência, o tempo que se dispense para concretizar determinado objectivo, não sendo passível de ser medida directamente, sendo assim necessário manipular determinadas condições e variáveis, observando-se posteriormente os seus efeitos na conduta. Um dos grandes desafios das organizações na actualidade é criar um ambiente de trabalho motivador para os seus funcionários. Assim, se o contexto laboral não trazer a satisfação desejada para os trabalhadores proporcional ao nível do esforço, há uma tendência natural para a redução do esforço no local de trabalho e a movimentação dessa energia em acções que realmente despertem o interesse do indivíduo.

Neste âmbito, o termo motivação deriva do verbo latino *movere*, podendo ser definida como “o aspecto dinâmico do comportamento através do qual se procura compreender o processo de orientação do comportamento para situações e objectos preferidos”, sendo assim “o processo responsável pela intensidade, direcção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta” (Robbins, 2002). Esta predisposição para a acção não é somente o resultado das dinâmicas motivacionais, mas depende também da expectativa de êxito e fracasso que Atkinson intitula de “probabilidade de sucesso” que representa a antevisão dos efeitos de uma determinada acção e das emoções vividas pelo indivíduo em virtude das consequências.

Em virtude disso, este trabalho pretende analisar o conceito de motivação com base em estudos e teorias, que contribuíram de maneira decisiva para o entendimento do tema, bem como demonstrar o quão importante é para as empresas e para o desenvolvimento profissional dos funcionários e colaboradores possuírem acções baseadas em estratégias motivacionais.

Existem diversas teorias da motivação que procuram analisar o fenómeno motivacional na sua origem, evolução, direccionalidade, bem como os efeitos e consequências da sua dinâmica no comportamento e mundo laboral.

Teoria de Maslow – Teoria Hierárquica das Necessidades

Abraham Maslow, psicólogo norte-americano, apresentou uma teoria para explicar as razões da motivação, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência. Este autor representou a sua concepção através de uma pirâmide em que, na base, estariam as necessidades fisiológicas, e, no cume, as necessidades mais elevadas, que seriam as de auto-realização.

As necessidades fundamentais seriam as necessidades básicas: as fisiológicas e as de segurança. Só depois de estas necessidades estarem satisfeitas se ascende na hierarquia para satisfação de outras mais complexas e mais elevadas. Cada pessoa possui sempre mais de uma motivação e todos os níveis actuam conjuntamente no organismo. Todas as necessidades estão intimamente relacionadas com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades. Se não houvesse obstáculos, o ser humano progrediria na hierarquia até ao topo. Isto significa que no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-la.

Esta teoria pretende entrosar aspectos motivacionais biológicos, psicológicos, sociais e culturais.

NECESSIDADES FISIOLÓGICAS – Constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de vital importância. São consideradas necessidades fisiológicas a fome, a sede, o sono, o evitamento da dor, o desejo sexual, a manutenção do estado interno do organismo, necessidades que constituem a sobrevivência do indivíduo e a preservação da espécie. A satisfação destas necessidades domina o comportamento humano. Assim se explica que pessoas esfomeadas arrisquem a vida para conseguir alimento. O comportamento do indivíduo tem a finalidade de encontrar alívio da pressão que essas necessidades produzem sobre o organismo.

NECESSIDADES DE SEGURANÇA – As necessidades de segurança manifestam-se na procura de protecção relativamente ao meio, bem como na busca de um ambiente estável e ordenado. O perigo físico provoca insegurança e ansiedade dominando o comportamento do indivíduo. Uma pessoa com medo prescinde da relação com os outros. Os motivos da estima surgem só quando a pessoa se sente segura.

Vejamos, por exemplo, o caso de um empregado que está numa forte relação de dependência com a empresa na qual trabalha. A ocorrência de acções administrativas arbitrarias podem provocar incerteza ou insegurança no empregado, quanto à sua permanência no emprego. Se essas acções ou decisões transmitem sentimentos de discriminação, favoritismo ou alguma política administrativa imprevisível, podem tornar-se poderosos factores de geração de insegurança no indivíduo.

NECESSIDADES DE AFECTO E DE PERTENÇA / SOCIAIS – As necessidades de afecto e de pertença manifestam o desejo de associação, participação e aceitação por parte dos outros. Nas relações íntimas e nos grupos a que pertence, o indivíduo procura o afecto, a aprovação, procura dar e receber atenção.

A sensação de não ser aceite isola o indivíduo do meio e provoca uma queda muito forte na sua auto-estima.

NECESSIDADES DE ESTIMA – São as necessidades relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. A maior parte das pessoas da nossa sociedade tem necessidade ou desejo de uma valorização geralmente alta de si mesmos, com uma base firme e estável; têm necessidade de auto-respeito ou de auto-estima, e da estima dos outros. Assim, segundo Maslow, as necessidades de estima assumem duas expressões: primeiro está o desejo de força, realização, adaptação, mestria e competência, confiança perante o mundo, independência e liberdade. Em segundo lugar, temos o desejo de reputação ou prestígio, o status, a fama e a glória, a dominação, o reconhecimento, a atenção, a importância, a dignidade e o apreço dos outros face à nossa capacidade de adequação às funções que desempenhamos.

A satisfação da necessidade de auto-estima conduz a sentimentos de autoconfiança, valor, força, prestígio, poder, capacidade e aptidão, de ser útil e necessário no mundo, as pessoas desejam ser competentes, isto é, desejam desenvolver actividades com qualidade e serem reconhecidas por isso. Mas a frustração destas necessidades produz sentimentos de inferioridade, de fraqueza, de dependência, de debilidade e de desamparo que, por sua vez podem levar ao desânimo ou a actividades compensatórias que, em casos extremos podem até provocar sua destruição, passa a ser considerada ameaça psicológica. Essa ameaça é que produz as reacções gerais de emergência no comportamento humano que alteram significativamente o comportamento assim como o grau de motivação do indivíduo para realizar tarefas que não estejam relacionadas com a eliminação dessa frustração.

Neste nível da hierarquia das necessidades o indivíduo procura a aceitação dos outros através da sua prática, da sua actuação. Existem os chamados “símbolos hierárquicos” em que por exemplo as pessoas adquirem um carro, moram numa casa maior, dispõem de toda a espécie de bens materiais representativos com os quais também pretendem adquirir prestígio e ser apreciados pelos outros.

NECESSIDADES DE AUTO-REALIZAÇÃO – Se todas as necessidades estão satisfeitas, manifestar-se-á a necessidade de auto-realização, isto é, a realização do potencial de cada um, a concretização das capacidades pessoais e o autodesenvolvimento contínuo. Assim, neste nível da hierarquia das necessidades o indivíduo procura a aceitação dos outros através da sua prática, da sua actuação. Esta tendência geralmente expressa-se através do impulso de a pessoa se tomar sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser.

Os músicos devem fazer música, os artistas devem pintar, os poetas devem escrever, o que os humanos podem ser é o que devem ser. Devem ser autênticos com a sua própria natureza. A esta necessidade podemos chamar auto-realização, ou seja, desejo da pessoa pela auto-satisfação, isto é, a tendência em fazer na realidade o que tem de potencialidades.

Maslow considerava que esta necessidade seria inerente aos seres humanos. A sua concretização varia de pessoa para pessoa; assim como a intensidade e manifestação também são variadas, obedecendo às diferenças individuais entre as pessoas.

No entanto, segundo o autor, as pessoas que procuram a auto-realização apresentam algumas características comuns de personalidade: são independentes, criativos, resistem ao conformismo, têm experiências fortes e um grande sentido ético, partilham valores democráticos, percebem realidade de modo preciso, aceitam-se a si próprias, aos outros e ao mundo, centrando-se mais nos problemas do que em si. O autor considera ainda que várias circunstâncias explicam que grande parte dos indivíduos na sociedade não concretiza a necessidade de auto-realização, podendo conduzir à apatia e alienação. Assim, Maslow advoga que "what humans can be, they must be: they must be true to their own nature!"

A concepção apresentada por Maslow fundamenta-se numa concepção otimista da natureza humana. Sugere, por exemplo, quão pouco realista é esperar que as pessoas possam trabalhar se não têm satisfeitas as necessidades básicas, fisiológicas ou de segurança. Qualquer comportamento motivado é como um canal pelo qual, muitas necessidades fundamentais, podem ser expressas ou satisfeitas conjuntamente.

Contudo, algumas críticas são avançadas. Muitos autores puseram em causa a universalidade da pirâmide, segundo a qual todos os seres humanos hierarquizariam do mesmo modo as suas necessidades. Nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo da pirâmide de necessidades. Algumas pessoas – devido às circunstâncias de vida – chegam a preocupar-se fortemente com necessidades de auto-realização; outras estacionam nas necessidades de auto-estima; outras ainda nas necessidades sociais, enquanto muitas outras ficam ocupadas exclusivamente com necessidades de segurança e fisiológicas, sem conseguir satisfazer-las adequadamente.

Por exemplo, em certas pessoas, o nível de aspiração pode estar permanentemente amortizado ou reduzido. Ou seja, os objectivos menos prepotentes simplesmente podem-se ter perdido e desaparecer para sempre. Portanto, as pessoas que tenham vivido a vida a um nível muito baixo (ex.:

desemprego crónico) podem seguir satisfeito o resto da sua vida com apenas a ambição de ter alimento suficiente.

A organização das motivações depende de factores individuais, dos grupos em que a pessoa se integra, das situações que se vivem, das experiências anteriores. A própria ideia de hierarquia estaria em causa, porque uma necessidade não desaparece somente porque foi satisfeita. Contudo, é inegável a importância da teoria de Maslow para compreender a motivação, sobretudo ao nível da organização do trabalho.

Maslow teve um grande impacto no mundo do trabalho e da empresa. Mediante as suas observações em Non-Linear Systems, descobriu que as suas teorias se poderiam aplicar à direcção organizacional. Descobriu que as pessoas conseguem um óptimo nível de funcionamento quando as organizações desenvolvem práticas que abarquem a natureza holística dos seres humanos. Considerava que uma política de empresa humana e bem formada, centrada no potencial humano, também resultaria vantajosa e economicamente.

Maslow influenciou-se pela teoria X e pela teoria Y de McGregor, que demonstra como as práticas de direcção podem afectar certas associações, seja autoritárias (X) ou humanísticas (Y). No entanto, ele foi mais longe ao sugerir uma série de associações, de natureza transpessoal, que lhe chamou teoria Z.

A teoria Z revolucionou o modelo clássico de escassez económica ao incluir o impulso de autorrealizar-se, de amar e de alcançar os valores humanos mais altos. A teoria Z toma a decisão compartilhada, a confiança mútua, a intimidade, o cuidado e a cooperação como algo essencial para o desenvolvimento da organização.

As empresas que utilizam esta teoria preocupam-se com a educação presente dos seus empregados, reforçando a ideia de que o negócio tem o potencial de transformar e apoiar as pessoas que se auto-realizam. Reconhece as relações completas e alteradas entre as pessoas de todos os níveis de uma empresa. As necessidades de crescimento e estima para os trabalhadores são tão importantes como a segurança económica. O trabalho é visto como uma experiência psicológica e um fim económico ao mesmo tempo.

A psicologia humanística proporcionou a existência e sublinhou a importância das necessidades mentais, tal como a necessidade de ganhar algo, de ser independente e autónomo, de sentir-se bem consigo mesmo, e de crescer e auto-realizar-se. Ao longo da década de 60 e 70 tem florescendo uma corrente de ideias sobre a direcção de empresas e os negócios orientada para as pessoas. Muitas

organizações introduziram dicas técnicas, como a formação da sensibilidade, a tomada de decisões participativa, a direcção por objectivos e programas para melhorar a qualidade da vida laboral.

Maslow percebeu que a liderança de êxito se centra nos valores humanos, está orientado a satisfazer a necessidade de significado da pessoa, e cria um objectivo de organização. Assim, desenvolveu um conjunto de 36 supostos ou precondições para que uma organização funcione ao máximo. Estes incluem: 1) assumir em todo o seu pessoal o impulso de se levar algo a cabo, que está para fabricar bem e não para perder tempo, que querem fazer um bom trabalho, etc; 2) assumir que as pessoas preferem sentir-se importantes, necessárias, úteis, afortunadas, orgulhosas e respeitadas; 3) assumir que se deve confiar em todas as pessoas; 4) que todas as pessoas tem que estar informadas o mais possível de tantos factos e verdades como seja possível, e de tudo o que seja relevante em sua circunstância e 5) em ultima instância, assumir que há uma preferência ou tendência a identificar-se cada vez mais com o mundo e um conjunto de valores como a verdade, a justiça, a perfeição e coisas parecidas. (Maslow, 1965,112).

As principais empresas americanas (como exemplo, Hewlett.Packard, Apple Computer, Texas Instrument, Eastman Kodak e Levi Strauss) aplicam estilos de direcção de empresa que dependem da responsabilidade individual, do trabalho em equipa e de uma preocupação pelas pessoas. Estas grandes companhias reflectem o conhecimento crescente de que a vida industrial requer um grau de interdependência humana, confiança mútua e cooperação para que se mantenha a produtividade.

Uma das aplicações directas e de maior êxito na empresa da teoria de Maslow desenvolveu-se em Stanford Research International (SRI). O projecto é conhecido como VALDS (Valores e estilos de vida) e marcou o perfil de pessoa americana de uma maneira singular. Baseando-se na hierarquia das necessidades de Maslow, o sistema VALS desenhou uns retratos de novos modelos de pessoas muito elaboradas. Cada modelo descreve uma única maneira de vida definida pela sua seria distintiva de valores, impulsos, crenças, necessidades, sonhos e pontos de vista.

Referido como informação de estilo de vida, VALS utiliza-se para determinar como se podem atrair e reter os empregados, como encontrar-lhes o posto adequado de modo que sejam felizes e produtivos ao mesmo tempo, e como estabelecer grupos de trabalho. A tipologia VALS foi também utilizada para determinar o seguimento e tamanho do mercado e como ajuda no desenvolvimento, designio e empacotando o produto.

Algumas agências utilizam os psicográficos de VALS para determinar as preferências dos consumidores; esta aplicação da hierarquia das necessidades está a afectar hoje a vida de milhões de americanos de forma muito persuasiva.

Teoria de McGregor – Teoria X e Y

Douglas McGregor, na década de 50, apresenta duas teorias, teorias X e Y, abordagens que reflectem fenómenos históricos, culturais, económicos, tecnológicos e sociais, ainda usados em várias organizações. É evidente a presença destas possibilidades total ou parcialmente nas organizações.

As teorias X e Y mostram a possibilidade de gerir a produtividade humana nas organizações empresariais, assim como, visualizar o comportamento humano dentro das mesmas.

A teoria X representa o controlo existente sobre os recursos humanos da empresa. Segundo esta teoria, o ser humano, em geral, não gosta de trabalhar ou pretende trabalhar o mínimo possível, como tal, a grande parte dos trabalhadores têm que ser coagidos, vigiados e ameaçados com castigos a fim de alcançar os objectivos da empresa. Os empregados evitam responsabilidades, preferem ordens formais sempre que possível, exibem pouca ambição e põem a segurança acima de todos os factores associados ao trabalho.

A teoria Y evidencia o facto de que o desenvolvimento dos recursos humanos é muito mais optimizado e pode ser melhor aproveitado. Conforme esta teoria, quando num ambiente favorável, o trabalho pode ser algo natural e que suscita prazer. O indivíduo, movido pela auto-orientação e pelo auto-controlo, coloca-se ao serviço dos objectivos previstos dentro da empresa. Neste ambiente, um funcionário, quando aliciado com uma recompensa, empenha-se mais na realização da sua tarefa. A seu tempo, o funcionário deixa de estar apenas sob ordens e começa a procurar responsabilidades. Não se deve confundir esta teoria com liberdade excessiva ou falta de controlo, é apenas uma forma diferente de administrar os recursos humanos dentro do ambiente organizacional e muitas delas alcançam grande sucesso.

Para McGregor, se uma empresa adopta as concepções da teoria X, os seus funcionários apresentam-se desmotivados e com atitudes e comportamentos preguiçosos, por outro lado, se optar pela teoria Y, as pessoas vão interagir e apresentar características motivadoras.

Gerentes contemporâneos confrontados com as possibilidades de McGregor, afirmam que a teoria X é aquela utilizada pelos seus chefes para com eles e a teoria Y é aquela que utilizam para com os seus subordinados.

McGregor explica que quando existe desmotivação, acomodação, subutilização, inadaptação e desorientação, os gerentes em vez de admitirem ser os responsáveis por estes fenómenos, atribuem a culpa aos empregados.

Muitas das organizações que obtêm êxito, até a nível internacional, mostram-se influenciadas por fortes traços da teoria Y.

Apesar de muitas empresas se seguirem pelas conjecturas da teoria X revelando um nível baixo de satisfação dos seus colaboradores, é evidente também a presença da teoria Y noutras empresas,

nas quais se verificam grandes resultados, maiores níveis de produção, desenvolvimento, e geração de resultados positivos. Em algumas organizações são utilizadas ambas as concepções.

Teoria de Herzberg – Teoria dos Dois Factores

A teoria dos dois factores de Frederik Herzberg (psicólogo e professor de gestão na Universidade de Utah) defende que os sentimentos satisfatórios acerca do trabalho dizem respeito ao conteúdo e às experiências de trabalho, enquanto que os sentimentos de mal-estar relativos ao trabalho se associam a factores de estrutura envolventes, mas que não estão directamente relacionados com o trabalho em si. Assim, Herzberg advoga que, quer o ambiente externo ou contexto, quer o trabalho *per si* são factores importantes na motivação humana, existindo dois tipos distintos de factores motivacionais – os de satisfação e os de insatisfação – reduzindo assim as necessidades a dois níveis distintos de análise

Os factores de satisfação dizem respeito ao conjunto de condições internas que ajudam a construir níveis de motivação elevados e que se traduzem num bom desempenho no trabalho. Se estas condições estiverem ausentes, não resulta forçosamente em insatisfação, pois este conjunto de dados relaciona-se com o conteúdo do trabalho e comporta todo um conjunto de factores produtores de satisfação. Segundo Herzberg, apenas elementos como o trabalho aliciante (ou seja, condições do próprio trabalho), o reconhecimento, a responsabilidade, as oportunidades de progresso na carreira profissional e de aperfeiçoamento e desenvolvimento pessoais são susceptíveis de proporcionar situações motivadoras do comportamento.

No que respeita aos factores de insatisfação ou de higiene, existe um conjunto de condições externas no trabalho que quando ausentes resultam em insatisfação para os colaboradores no seio do mundo laboral. Tratam-se, sobretudo, de factores preventivos, que fornecem a energia necessária para o funcionamento dos aspectos motivacionais, evitando um comportamento negativo ou inadaptado. Contudo, se estas condições externas estiverem presentes não significa que, por si só, motivem os trabalhadores, antes são necessárias para que no mínimo se mantenha um razoável nível de satisfação. Estes factores externos relacionados com o contexto do trabalho dizem respeito ao salário, segurança, condições de trabalho, posição, política da organização, qualidade da supervisão técnica, os benefícios extra e, por fim, a qualidade das relações pessoais com os chefes, supervisores e subordinados.

Um dos grandes contributos de Herzberg consiste em estabelecer uma fronteira explícita entre as variáveis ligadas ao contexto ou meio ambiente do trabalho (factores de higiene) e as variáveis inerentes à própria natureza do trabalho, ao seu conteúdo e à sua execução (factores motivacionais ou de satisfação), prognosticando que o progresso da motivação apenas surge no momento em que a filosofia do trabalho se concentra, não apenas nos factores circundantes ao trabalho, mas fundamentalmente no trabalho em si mesmo.

Muitas das tarefas realizadas em postos de trabalho comuns não são interessantes ou estimulantes, pois têm um carácter repetitivo, rotineiro, standardizado, um ambiente físico ou psicológico desagradável, assumindo-se também como uma forma de pressão externa que força os colaboradores a realizarem as suas funções segundo um padrão rígido que determina o modo e ritmo das tarefas. Assim, perante os problemas de falta de motivação que estas tarefas podem gerar (resultando em efeitos negativos que compreendem desde o elevado número de transferências, ao absentismo e, também, baixa produtividade), as empresas frequentemente reagem instituindo planos dispendiosos de benefícios extra, aumentos salariais, programas de segurança, prémios de produtividade ou complementos de reforma. Porventura, estes planos compactos não são, por si só, suficientes para desencadear um clima positivo de motivação e para mantê-lo de modo persistente. Assim, segundo Herzberg estas medidas apenas conduzem os trabalhadores ao “ponto zero” da motivação e a relação estabelecida pelo autor entre os factores motivacionais e a natureza das tarefas é, de facto, um ponto crítico da organização do trabalho, visto que a tendência primária das empresas consiste em definir tarefas, funções e circuitos segundo os princípios de economia, eficiência e produtividade.

A sua teoria foi alvo de algumas críticas, nomeadamente no que respeita à metodologia e condições da sua investigação, pois originalmente baseou-se somente numa amostra de contabilistas e engenheiros, levando assim os críticos a interrogarem-se sobre o porquê de uma amostra tão limitada poder ser generalizada a todos os contextos ocupacionais. A tecnologia, o tipo de tarefas e os antecedentes de grupos ocupacionais são marcadamente diferentes de grupos de enfermeiros, professores, assistentes sociais, técnicos de saúde (entre outros), não sendo muito fidedigno realizar estas generalizações.

Teoria de MacClelland – Teoria das Necessidades

Esta teoria compreende três necessidades básicas – necessidades de realização, poder e afiliação.

Segundo esta teoria, cada indivíduo é influenciado pelas necessidades de realização, poder ou afiliação, variando de acordo com a situação, ou seja, não são detectadas sempre na mesma altura, mas sim em situações diferentes. A motivação para satisfazer as necessidades varia de sujeito para sujeito, sendo que em cada indivíduo uma destas necessidades é dominante.

A necessidade de realização é a necessidade ou o desejo que a pessoa tem em alcançar o sucesso, superar barreiras, vencer obstáculos. É uma necessidade que para ser satisfeita necessita de um padrão de excelência no indivíduo (tem que sentir-se realizado). MacClelland estabelece uma relação entre as necessidades que a pessoa tem e a cultura em que está inserida, pois existem diferentes exigências, sendo esta necessidade a mais abordada pelo autor.

A motivação para o poder caracteriza-se pelo desejo do indivíduo dominar, controlar, influenciar outras pessoas. Mas para atingir este objectivo necessita de ser visto como competente na tarefa que executa. De acordo com Robbins (2002, p.58), "o poder pode apresentar-se sob uma face pessoal ou sob uma face socializado, levando a diferentes formas de comportamento". Assim, é a necessidade de provocar nos outros um comportamento diferente do que aquele que seria esperado sem essa influência.

As necessidades de afiliação governam as relações interpessoais do indivíduo, que procurará fazer amigos, ser aceite pelos outros, estabelecer relações interpessoais significativas. Os indivíduos, cuja necessidade de afiliação é predominante, centram-se mais nas relações humanas do que nas tarefas de produção. Sentem a necessidade de serem aprovados (por exemplo quando executam determinada tarefa). O trabalho para os indivíduos que valorizam essencialmente esta necessidade (trabalhar cooperando com os outros) acaba por render mais.

Todas estas necessidades são essenciais para explicar a motivação dos indivíduos no trabalho. Uns indivíduos consideram umas necessidades mais importantes que outras, mas todas têm o seu peso na motivação do indivíduo.

Considerando que estamos inseridos num determinado grupo de trabalho, sentimo-nos muito mais realizados, se o grupo de trabalho nos compreender e se esse mesmo nos reconhecer como "bons" na tarefa que executamos (a questão de sermos reconhecidos socialmente por exemplo). Para isso acontecer também tem que existir um esforço da nossa parte, porque temos que exercer comportamentos e tarefas que comprovem isso mesmo.

Desta teoria podemos retirar que pessoas motivadas por realização são orientadas para tarefas, que procuram continuamente a excelência, apreciam desafios significativos e satisfazem-se ao completar estas tarefas; por sua vez pessoas motivadas por afiliação desejam estabelecer e desenvolver relacionamentos pessoais próximos e pertencer a grupos.

Estas gostam e tentam manter estas relações porque estimam o trabalho em equipa/cooperação. Por fim, aquelas que são motivadas pelo poder apreciam exercer poder sobre as decisões tomadas pelos outros, tendo que essas pessoas têm consideração por nós.

Teoria de Alderfer – Teoria ERC

Clayton Alderfer veio validar e sustentar a teoria de Maslow, acrescentando-lhe investigação empírica. Esta teoria está disposta numa ordem hierárquica e compõe-se por uma série de três necessidades de Existência (necessidades satisfeitas por factores como a alimentação, o salário e as condições laborais), Relação (necessidades de relações pessoais e interpessoais significativas) e de Crescimento (necessidades de auto-estima, *status*, reconhecimento, atenção e auto-realização).

Assim, as três necessidades de Alderfer – existência, relação e crescimento (ERC) – têm algumas correspondências com as propostas por Maslow, na medida em que, as necessidades de existência (E) são similares às categorias fisiológicas e de segurança de Maslow, as de relação (R) correspondem às categorias de pertença, interacção social e amor, ao passo que as de crescimento (C) são semelhantes às necessidades de estima e auto-realização.

Apesar destes paralelismos, a teoria motivacional de Alderfer diverge, de alguma forma, da teoria de Maslow, nomeadamente na forma de percorrer as diferentes necessidades. Neste âmbito, Maslow propôs que as necessidades não realizadas são as que predominam, não sendo possível satisfazer as necessidades de topo sem preencher as anteriores. Contudo, a teoria ERC advoga que, para além do processo de satisfação/progressão proposto por Maslow, está também eminente um processo de frustração/regressão, pois se um indivíduo se vê continuamente frustrado na realização das suas necessidades de crescimento, voltam a surgir as necessidades de relação com principal fonte motivacional, fazendo com que o sujeito reoriente os seus esforços no cumprimento das necessidades de ordem inferior.

Imaginemos a história da Ana, uma psicóloga efectiva que trabalha no hospital de S. Marcos na unidade pediátrica. É casada, tem uma filha e um bom rendimento salarial (tendo as necessidades de existência e relação satisfeitas), sentindo-se, no entanto, preocupada com a segurança no trabalho, o nível salarial e com a qualidade das relações estabelecidas com os companheiros de trabalho. Ana trabalha para manter o sustento da sua família e gosta de manter uma boa qualidade nas relações de

trabalho. Um dia surge-lhe uma oportunidade de se candidatar a um posto superior de chefe do serviço de psicologia neste mesmo estabelecimento. Porém, as suas expectativas saíram goradas e não conseguiu obter o cargo, pois existiam outros candidatos com mais experiência, sentindo-se frustrada, decepcionada, pondo em causa as suas competências. A sua supervisora, tendo reparado na reacção de Ana explicou-lhe o porquê de não ter sido promovida, assegurando-lhe que futuramente outras oportunidades de promoção iriam surgir e que o seu valor iria ser reconhecido. Assim, a sua supervisora e outras colegas, com quem mantivera sempre uma boa relação, convidaram-na para um jantar, onde conversaram sobre este assunto. De facto, tudo isto parece ter ajudado Ana, que depois de alguns dias em que se sentiu desiludida e, de algum modo, frustrada, reorientou a sua necessidade de ser promovida (necessidade de crescimento) para as necessidades da categoria de relação (R).

A explicação ERC sobre a motivação oferece interessantes sugestões acerca da conduta. Assim, segundo Alderfer quando as necessidades de ordem superior de um trabalhador (ex: crescimento) não lhe estão acessíveis devido a factores como as políticas organizacionais ou escassez de recursos, devemos reorientar os esforços do indivíduo para as necessidades de relação ou existência. Em suma, esta perspectiva implica que os trabalhadores estejam motivados para se conduzirem para que possam satisfazer um dos três conjuntos de necessidades.

Teoria de Vroom – Teoria do Modelo de Expectativas

O modelo de expectativas, desenvolvido por Vroom, afirma que a motivação é a consequência dos resultados que uma pessoa procura na sua estimativa de que a acção conduzirá aos resultados desejados, ou seja, se um indivíduo deseja algo com muita intensidade e se o caminho parece estar suficientemente aberto para tanto, ela irá em busca do que deseja.

A força da preferência de uma nova pessoa por um resultado em relação a outro denomina-se de valência e visto que uma pessoa também pode desejar ter nenhum resultado, a valência pode ir de -1 a + 1. A crença de uma pessoa de que um acto levará a uma determinada consequência é denominada-se expectativa. Se uma pessoa está certa de que a sua acção não é capaz de alcançar uma consequência, a expectativa é zero, mas se, pelo contrário, o indivíduo julga que determinado acto levará a uma consequência, a expectativa é +1. Assim, a expectativa pode estar em qualquer ponto entre zero e +1. Assim, pode-se afirmar que a valência é o desejo de uma pessoa por uma consequência e expectativa é a probabilidade de que a acção conseguirá esta consequência. Quando

a valência e a expectativa são multiplicadas, o produto é o estado aproximado de motivação de uma pessoa (valência X expectativa = motivação e Valência X probabilidade = motivação)

Este modelo aconselha as pessoas a recorrerem à sua experiência e opiniões para determinarem quais os resultados que estão disponíveis e, posteriormente, quais os que têm mais probabilidade de alcançar. O objectivo disto incide em realizar uma análise de custo / benefício para determinar se uma recompensa vale pelos custos, ou seja, se os meios justificam os fins. Se a hipótese se confirmar, então elas tendem a aplicar mais esforço.

Em termos da relação custo / benefício, a tarefa da função de pessoal é desenvolver um ambiente em que os custos do esforço sejam minimizados e as recompensas sejam aumentadas. Esta teoria é uma estratégia pessoal de trajectória em que o departamento de pessoal melhora o caminho em direcção à meta, procurando melhorar as consequências no final do percurso. Desta forma, a função de pessoal potencia um melhor clima organizacional para a motivação.

Teoria de Likert – Sistemas de Administração

Likert considera a administração como um processo relativo, no qual não existem normas ou princípios universais válidos para todas as circunstâncias e situações. Propõe uma classificação de sistemas de administração, definindo perfis organizacionais.

São caracterizados por quatro variáveis: Processo Decisorial, Sistema de Comunicação, Relacionamento Interpessoal e Sistema de Recompensas e Punições.

Sistemas de Administração				
Variáveis Principais	1	2	3	4
	Autoritário-Coercitivo	Autoritário-Benevolente	Consultivo	Participativo
Processo Decisorial	Totalmente centralizado na cúpula da organização.	Centralizado na cúpula, mas permite alguma delegação, de carácter rotineiro.	Consulta aos níveis inferiores, permitindo a participação e delegação.	Totalmente descentralizado. A cúpula define políticas e controla os resultados.
Sistema de Comunicações	Muito precário. Somente comunicações verticais e descendentes carregando ordens.	Relativamente precário, prevalecendo comunicações descendentes sobre as ascendentes.	A cúpula procura facilitar o fluxo no sentido vertical (descendente e ascendente) e horizontal.	Sistemas de comunicação eficientes são fundamentais para o sucesso da empresa.

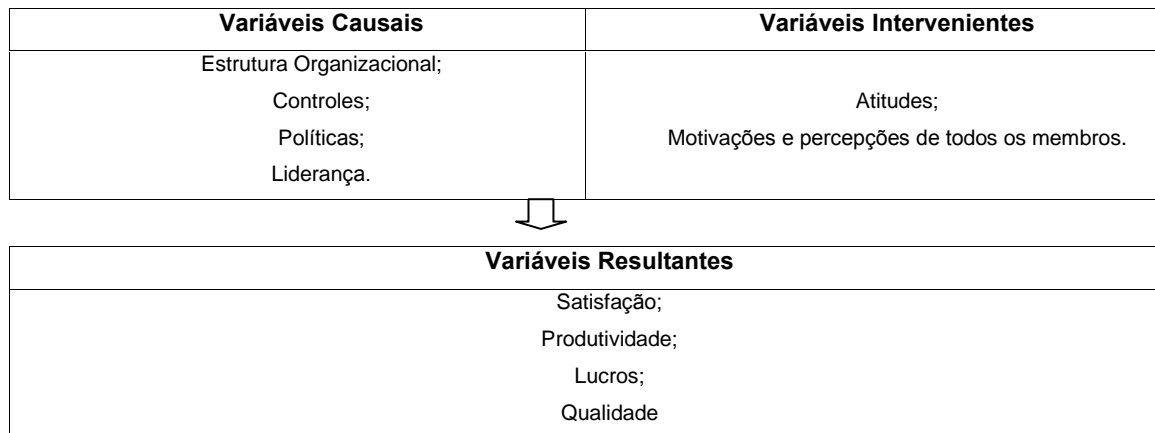
Relações Interpessoais	Provocam desconfiança. Organização Informal é vedada e considerada prejudicial. Cargos confinam as pessoas.	São toleradas relativamente. Organização Informal é considerada uma ameaça à empresa.	Certa confiança nas pessoas e relações. A cúpula facilita a organização informal sadia.	Trabalho em equipas. Formação de grupos é importante. Confiança mutua, participação e envolvimento grupal intensos.
Sistemas de Recompensas e Punições	Utilização e punições e medidas disciplinares. Obediência restrita aos regulamentos internos. Raras recompensas (estritamente salariais)	Utilização, punições e medidas disciplinares, mas com menor arbitrariedade. Recompensas salariais e raras recompensas sociais.	Utilização de recompensas materiais (principalmente salários). Recompensas sociais ocasionais. Raras punições ou castigos.	Utilização de recompensas sociais e recompensas materiais e salariais. Punições são raras e, quando ocorrem, são definidas pelas equipas.

Sistema	Onde é encontrado:
01	Empresas com tecnologia rudimentar e mão-de-obra intensiva, pessoal de pouca qualificação e educação. Ex: construção civil ou industrial.
02	Empresas industriais com tecnologia mais apurada e mão-de-obra mais especializada, mas aplicando formas de coerção para manter o controle sobre o comportamento das pessoas. Ex: áreas de produção e montagens de empresas industriais.
03	Empresas de serviços como bancos e financeiras e áreas administrativas de empresas industriais mais organizadas e avançadas em termos de relações com empregados.
04	Empresas que utilizam sofisticada tecnologia e pessoal especializado. Ex: empresas de serviços de propaganda, consultoria em engenharia e administração.

Os quatro sistemas não têm limites entre si. Uma empresa pode ter uma unidade no sistema 1 e outra no 3.

Likert elaborou um questionário que define o “Perfil Organizacional de Likert” e situa a empresa em função do estilo de administração predominante. Ele constatou que quanto mais o estilo administrativo da empresa se aproximar do Sistema 4 tanto maior será a probabilidade de alta produtividade, boas relações no trabalho e elevada rentabilidade. Por outro lado, quanto mais uma empresa se aproximar do Sistema 1, tanto maior a probabilidade de ineficiência, péssimas relações de trabalho e repetidas crises financeiras.

Para Likert, o comportamento humano na organização pode ser explicado através de algumas variáveis:



Segundo Likert:

Os administradores que se limitam apenas aos resultados de produção produzem apenas resultados imediatos. A ênfase no imediatismo gera dificuldades no futuro. A pressão pelo curto prazo põe em risco o longo prazo.

Teorias de Reforço

Finalmente, as teorias de reforço centram-se nos factores que podem aumentar a probabilidade de ocorrência de um comportamento desejável e nos que poderão diminuir a probabilidade de ocorrência de um comportamento indesejável. No mundo laboral, a motivação é conseguida através de um sistema de recompensas e penalizações.

As teorias do reforço ignoram os estados internos do indivíduo e centram-se fundamentalmente no que ocorre durante as acções dos indivíduos, não tendo em conta as emoções, sentimentos, atitudes, expectativas e outras variáveis cognitivas que têm impacto fulcral no comportamento. Todavia, é importante realçar que estas teorias fornecem importantes meios de análise sobre os factores que controlam o comportamento e, portanto, devem ser integradas nesta área. O reforço influencia o comportamento, mas poucos teóricos aceitarão que o reforço seja a única influência.

Implicações para a prática

A compreensão dos fenómenos envolvidos no processo motivacional é de importância fulcral para o contexto organizacional. É fundamental ter uma perspectiva coerente de quais as directrizes que se devem assumir para os trabalhadores agirem num determinado sentido. Sendo a motivação um fenómeno altamente complexo, que afecta uma multiplicidade de factores organizacionais,

diferentes cuidados dever-se-ão ter em conta de forma a potencializar as competências e desempenho do sujeito.

O desenvolvimento da motivação no contexto organizacional é o elemento fundamental de uma gestão estratégica e de resultados. O trabalho *per se* pode constituir-se como uma potencial fonte de motivação, na medida em que, se o indivíduo sentir prazer na tarefa que desempenha, estará provavelmente mais motivado, conceptualizando o trabalho como fonte de realização pessoal. A essência do próprio trabalho deve ser intrinsecamente gratificante, para que o trabalhador possa desenvolver o seu próprio potencial. Assim, se o indivíduo não se sentir satisfeito no seu ofício, podemos intervir na natureza do trabalho com o objectivo de torná-lo em fonte de prazer. Deve-se ter em conta as diferenças individuais, pois os funcionários possuem necessidades e competências distintas, devendo-se adaptar a natureza do trabalho aos mesmos. É necessário que, por um lado, os funcionários compreendam a importância do seu cargo para o bom funcionamento e cumprimento dos objectivos da organização, e por outro, que a própria organização reconheça o seu principal potencial de realização nos indivíduos.

Assim, as políticas organizacionais devem permitir aos trabalhadores encontrarem um sentido nas tarefas que desempenham, concedendo incentivos adequados que os motivem. As questões salariais são, de facto, importantes na valorização do trabalho, mas não são o factor *sine qua non* e só se tornam preponderantes quando as demais necessidades não se encontram satisfeitas. Ora é necessário que a totalidade das condições do contexto laboral preencham e saciem o indivíduo para que se sinta realizado e motivado. É importante salientar que a segurança no emprego traduzida na estabilidade dos contratos de trabalho, a flexibilidade dos horários, as condições físicas do contexto (segundo princípios ergonómicos propícios e adequados) e a qualidade das relações interpessoais são também factores motivacionais relevantes que poderão ser trabalhados no sentido de potenciar a motivação no trabalho. Por outro lado, a possibilidade de o trabalhador utilizar as suas capacidades e criatividade, as oportunidades de crescimento pessoal, o reconhecimento justo da dedicação e produtividade dos funcionários (por exemplo, através da concessão de prémios) permitem ao trabalhador alcançar um sentimento de enriquecimento pessoal e crescimento. A protecção e apoio da organização contra situações pessoais inesperadas (nomeadamente doença, acidente ou luto), planos de saúde adequados, equidade entre os membros nas condições laborais e nas relações com os superiores (por exemplo, sentir que não há favoritismos), a liderança democrática e participativa (onde as tomadas de decisão são tomadas em conjunto de forma a favorecer todas as partes, sendo

os sistemas de comunicação abertos), inculcação de objectivos (específicos, desafiantes e que sejam monitorizáveis) e fornecimento de *feedback*, são outras das variáveis a ter em conta na formulação das estratégias motivacionais.

Após esta descrição de algumas pistas para a acção, é importante referir que todos estes factores motivacionais interagem entre si e que a alteração de um destes factores provavelmente surtirá efeitos cumulativos.

Conclusão

A realização deste trabalho foi de uma extrema importância para nós, na medida em que nos permitiu um maior conhecimento das dinâmicas motivacionais, primordialmente no contexto laboral. Permitiu-nos também, uma maior familiarização com a primeira fase do processo de investigação – a revisão da literatura – concedendo-nos um maior conhecimento das bases de pesquisa de dados respeitantes a livros e revistas científicas.

No decurso deste trabalho surgiram algumas dificuldades, primeiramente na delimitação dos objectivos, posteriormente no manuseamento das bases de pesquisas e, por último, no acesso e selecção da informação disponível acerca do tema, visto que a maioria dos trabalhos realizados incidiam na área da motivação escolar. Optámos por utilizar maioritariamente informação contida em livros, por um lado devido às dificuldades sentidas em encontrar artigos do tema nas bases de dados e, por outro, em virtude de estarmos mais familiarizadas com este método de pesquisa.

O conhecimento das diversas teorias motivacionais permitiu-nos um maior conhecimento destas dinâmicas no quotidiano e no contexto organizacional, que concernem uma explicação e compreensão riquíssimas da conduta humana. As diferentes perspectivas, embora veiculem panoramas distintos sobre a motivação, devem permitir um novo olhar assente numa óptica integrativa dos processos que regem o comportamento, nomeadamente no contexto laboral. A necessidade e preocupação crescente com este tema, pela parte de investigadores e outros agentes, traduzem as mudanças decorrentes da evolução da concepção do trabalho, almejando-se otimizar o trabalho, rendimento e satisfação de todos os intervenientes.

Bibliografia

- Abreu (2002). *Cinco ensaios sobre motivação*. Coimbra. Almedina.
- Birch & Veroff (1970). *Motivação*. S. Paulo. Editora Herder.
- Freire et al. (2000). *Atitudes face ao emprego, trabalho e tempo livre: os processos de motivação para o trabalho, a formação e a iniciativa*. Lisboa. Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Leplat & Cuny (1983). *Introdução à Psicologia do Trabalho*. Lisboa. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Maslow (1991). *Motivacion y Personalidad*. Madrid. Edições Díaz de Santos, S.A.
- Monteiro, et al. (2005). *Psicologia*. Porto. Porto Editora
- Paiva (2003). *Estudo da motivação dos funcionários da Empresa Sociedade Electro Ideal de Braga, Ida*. Braga. TSSA.
- Neves (1998). *Motivação para o trabalho. Dos conceitos às aplicações*. Lisboa. Editora Recursos Humanos.
- Rodrigues (1998). *Motivação*. Porto. Contraponto.
- Talesnik et al. (1998). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo. Livraria Pioneira Editora.
- Teixeira (2005). *Motivação, produtividade e qualidade*. Braga. Seminário realizado no âmbito da Licenciatura em Gestão de Empresas, apresentado à Universidade do Minho.
- www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm
- www.psicologia.org.br/internacional/pscl45.htm
- www.wikipédia.com