

**UFPR - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
MBA EM GESTÃO DA QUALIDADE**

MARLONN PORTO BERNARDO

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

**CURITIBA
2015**

MARLONN PORTO BERNARDO

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão da Qualidade, do MBA em Gestão da Qualidade, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Professor Roberto Cervi

**CURITIBA
2015**

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

RESUMO

A proposta deste artigo é discorrer sobre uma pesquisa de campo que buscou investigar o fenômeno motivação com ênfase á satisfação no trabalho dentro de uma organização. Buscou abordar o tema motivação através de diferentes enfoques teóricos, destacando as Teorias de Maslow, sobre a hierarquia das necessidades humanas, a Teoria X e Y de McGregor, a Teoria ERG de Aldefer, os conceitos de motivação de Vroom, e a Teoria de Herzberg, que embasa teoricamente a pesquisa realizada e que se refere aos fatores intrínsecos e extrínsecos, de satisfação e insatisfação no trabalho. Com a proposta de investigar estes fatores e sua relação em diferentes áreas de uma organização, realizou-se a pesquisa com colaboradores das áreas comercial e operacional de uma agência bancária.

Palavras chaves: motivação; teoria dos fatores de Herzberg; satisfação no trabalho.

1. INTRODUÇÃO

A motivação pode ser entendida como uma força interior que impulsiona o ser humano a buscar tudo que deseja. Está presente na vida das pessoas e impõe motivos ou causas que provocam determinado comportamento. No aspecto profissional, significa o grau de disposição para realizar uma determinada tarefa.

Conforme Aguiar (1992), motivação refere-se a um processo que determina as escolhas entre comportamentos, regulando e sustentando todas as nossas ações mais importantes. Pode ser utilizado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontade, intenção.

Diversos são os estudos teóricos e práticos sobre o tema motivação. Acredita-se que este fato provém, principalmente, do interesse e necessidade de se ter pessoas motivadas nas organizações e do pressuposto de que tal fato gera maior comprometimento e qualidade no trabalho.

Apesar do conceito motivação, implicar em processos de decisão e escolhas pessoais, as empresas podem contribuir com o bem-estar e qualidade de vida no trabalho, rompendo com crenças controladoras, e tendo gestores que substituam

críticas destrutivas por ações estimuladoras às suas equipes. Afinal, pessoas de qualidade fazem a qualidade das organizações.

Sabe-se que dentro de uma organização, um colaborador motivado pode trazer diversas vantagens, tais como maior produtividade, mais comprometimento, trazendo benefícios à empresa como confiança de seus clientes internos e externos, retenção de talentos, integração e união em busca de seus objetivos.

A realização de uma pesquisa sobre as questões motivacionais dentro do ambiente empresarial torna-se relevante como contribuição às empresas, na busca de diferentes estratégias de gestão e como fator competitivo dentro do cenário atual de mercado, visto os benefícios empresariais trazidos por colaboradores motivados nos diversos grupos de trabalho. Na referida pesquisa problematizou-se a relação entre a diversidade nas áreas comercial e operacional, da estrutura organizacional e os fatores relativos à motivação, considerando poder haver diferenças de necessidades e interesses entre os mesmos. Para melhor identificar e compreender estas diferenças, foi escolhida a Teoria de Motivação de Herzberg para relacionar com a percepção dos fatores de satisfação no trabalho em diferentes áreas da estrutura organizacional.

1.2 PROBLEMA

- A relação que a Teoria de Motivação de Herzberg e a percepção dos fatores de satisfação no trabalho podem contribuir para um melhor resultado organizacional.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

- Pesquisar as Teorias da Motivação Humana e os fatores que despertam a motivação dos colaboradores de diferentes áreas da organização, utilizando a abordagem da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Ampliar o conhecimento teórico referente às Teorias de Motivação Humana.
- Verificar se existem diferenças de expectativas e necessidades de satisfação no trabalho entre as áreas comercial e operacional.
- Identificar as diferentes percepções e expectativas dos colaboradores quanto às práticas da empresa relacionadas à motivação no trabalho.
- Contribuir para o conhecimento do clima organizacional e sua relação com o grau de motivação dos colaboradores a partir das informações levantadas junto aos colaboradores.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A motivação e o enfoque nas abordagens teóricas

A motivação apresenta-se, em dois grandes grupos, sendo eles: motivações primárias, que compreendem os aspectos fisiológicos (impulso sexual, fome, sede, etc.) e nas motivações secundárias, os sociais ou impulsos sociológicos (necessidade de integração, afetividade, etc.)

Para melhor compreender e alcançar os benefícios da motivação dentro das organizações, diversos estudiosos elaboraram diferentes Teorias Motivacionais, das quais se destacam: Teoria de Maslow, Teoria das Necessidades de McClelland, Teoria X e Teoria Y de McGregor, Teoria ERG de Alderfer, Teoria Contingencial de Vroom e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

Bergamini, (apud Bertolino, 1998: p. 77), cita:

“Na busca da lógica entre os fatos já vividos pelo indivíduo, chega-se à descoberta de que a infância possui relevante e indiscutível importância nas características da personalidade adulta. É assim que se passa a entender que os motivos atualmente perseguidos pelas pessoas têm toda uma história de vida passada. Assim sendo, só se poderá realmente entender o quadro atual da motivação de cada um, na medida em que ele se encontre coerentemente ligado ao desencadeamento de experiências anteriores que constituem, portanto, sua fonte de origem.”

O psicólogo americano Abraham Maslow propõe em sua teoria que as necessidades humanas podem ser dispostas em forma de pirâmide. Na base da

pirâmide estão as necessidades mais primárias enquanto no topo ficam as mais sofisticadas e intelectualizadas.

Desta forma, a classificação das necessidades proposta por Maslow, em ordem crescente, ou seja, de ordem inferior para superior se dá da seguinte forma: Fisiológicas: Alimento, descanso, água, proteção contra elementos da natureza. Segurança: Proteção contra possíveis privações e perigos. Sociais: Dar e receber afeto, sentir-se aceito pelos outros. Autoestima: Estima própria (confiança em si mesmo, competência profissional, conhecimento) estima por parte de outros. Autorrealização: Conseguir o desenvolvimento e a utilização de todas as potencialidades que a pessoa possui (Lopes, 1980).

Por esta abordagem teórica, os gestores podem contribuir com os colaboradores a buscar a satisfação de suas necessidades. Na autorrealização (oportunidade de crescimento, promoção; desafios encorajadores; incentivo à criatividade; motivação para alcance de grandes resultados.); na autoestima (reconhecimento público pelo desempenho alcançado; bom fluxo de trabalho; respeitabilidade do cargo); Sociais (estabilidade da equipe; oportunidade de interação social; encorajamento da cooperação); Segurança (condições de trabalho seguras; segurança de emprego; regalias sociais); Fisiológicas (salário justo; espaço a dar condições de trabalho com algum conforto; calor, luz, ar condicionado).

Próximo aos conceitos de Maslow, Alderfer acrescentou outros elementos para descrever motivação, o que denominou conceitos de Existência, Relacionamento e Crescimento. Trabalha com o caráter interior das motivações apoiado na ideia que elas provêm da procura ao atendimento das necessidades internas.

Alderfer enfoca o grupo de Necessidades de Existência como sendo de caráter fisiológico, isto é de natureza material, em relação às necessidades internas. As necessidades desta natureza são básicas e estão ligadas à sobrevivência humana, como também estão relacionadas às questões de benefícios, pagamentos e as próprias condições físicas do trabalho.

Alderfer relata as Necessidades de Relacionamento, quando estão envolvidas questões de interações pessoais, sobretudo quando as pessoas são significativas no contexto da relação e do próprio trabalho. É marcada pela proximidade e pela

intimidade nos relacionamentos. Neste grupo de necessidades, o indivíduo tende a compartilhar com seu próximo os seus sentimentos e pensamentos.

Alderfer (apud Bertolino, 1998) diz que:

“O conceito de necessidades de relacionamento não necessita de igual poder entre as pessoas para a satisfação ocorrer, embora algumas emoções, como a raiva, a igualdade de poder possa ajudar na autenticidade das expressões. A condição essencial envolve a vontade de ambas (ou todas) as pessoas de compartilhar seu sentimento tão completamente quanto possível, embora permitindo que os outros façam a mesma coisa”. (id, p. 54)

Alderfer adiciona ainda um terceiro grupo de necessidades que denominou como a Necessidade de Crescimento, onde o indivíduo se engaja na missão de obter resultados produtivos e de relevância, para si mesmo e para seu grupo. Esta necessidade, normalmente, é proveniente de pessoas que almejam a satisfação na realização de seus objetivos e que não se ignore a sua condição como seres humanos.

Para McClelland, em sua Teoria das Necessidades, temos outras três necessidades de caráter secundário e adquiridas socialmente, sendo: Poder (comportamento de exercer influência), Afiliação (procurar bom relacionamento) e Realização (autodeterminação de metas desafiadoras e busca para cumpri-las).

Em 1973, McGregor comparou duas formas de ver o indivíduo em seu ambiente de trabalho, o que chamou de teoria X e Teoria Y. A Teoria X é a administração de controles externos impostos as pessoas e a Teoria Y é a administração por objetivos que realça a iniciativa individual. As duas teorias são opostas na proposta de percepções sobre as pessoas.

A Teoria Contingencial de Vroom trabalha com três forças básicas que atuam internamente no indivíduo e que fazem influenciar o seu nível de desempenho:

Expectância, que se refere à expectativa ou percepção que o indivíduo tem sobre a sua própria capacidade de alcançar objetivos que se determina atingir.

Instrumentalidade, que é a recompensa que o indivíduo pode conquistar em troca de seu desempenho no trabalho.

Valência, que para ele determina sendo o valor real que o indivíduo dá a instrumentalidade percebida.

2.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Nos anos 60, Frederic Herzberg (apud Bertolino, 1998), formulou sua teoria sobre motivação, semelhante aos aspectos da teoria de Maslow; porém, não restrito ao plano da psicologia individual, pois dimensionou suas investigações sobre os motivos que influem no trabalho dos homens dentro da empresa. Sua teoria ficou mais conhecida como higiene-motivação e abordou também os fatores que poderiam afetar a satisfação dos trabalhadores, denominados Fatores Higiênicos e Fatores Motivadores.

Herzberg menciona que os fatores de higiene são determinados por salário, condições de trabalho, regulamentações, supervisão, entre outros relacionados a elementos externos ao trabalho ou tarefa em si. Entre os motivadores, destacam-se o reconhecimento, responsabilidade, possibilidades de promoção e crescimento e capacidade de autossatisfação.

Alicerçou sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo para explicar o comportamento das pessoas no trabalho. Segundo essa teoria os dois fatores de sua pesquisa, orientam o comportamento das pessoas; sendo estes os fatores higiênicos ou extrínsecos e os fatores motivacionais ou intrínsecos.

Os fatores higiênicos são aqueles relacionados com as necessidades básicas do trabalho. São determinados por salário, condições de trabalho, regulamentações, supervisão, entre outros relacionados a elementos externos ao trabalho ou tarefa em si. Entretanto, o fato de tais fatores estarem satisfeitos não significa que haja motivação, porém o seu não atendimento leva necessariamente a desmotivação.

Os fatores motivacionais estão ligados aos aspectos psicológicos de reconhecimento, autoestima, autorrealização, entre outros. O fato de tais necessidades não estarem satisfeitas não leva necessariamente a desmotivação, mas a ocorrência do reconhecimento, sempre gera um estado de motivação positiva.

Para Herzberg também é possível dar incentivos aos colaboradores através dos fatores motivacionais, mesmo eles estando insatisfeitos em relação aos fatores de higiene. Denominou de fatores de insatisfação, os fatores de higiene ou manutenção, pois mantendo-os sob controle, evitam descontentamento e pode-se garantir que o desempenho dos colaboradores não fique abaixo de um grau considerado tolerável para uma organização.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Para o desenvolvimento do artigo foi realizada uma pesquisa em uma agência bancária do segmento de alta renda. A agência em questão conta com 16 colaboradores, estruturados em 2 áreas, sendo: comercial e operacional que definem o universo pesquisado. A área comercial é formada por 1 gestor, 4 gerentes e 2 assistentes; a operacional por 1 gestor e 2 caixas; os demais são terceirizados e respondem diretamente para a área operacional; sendo 2 vigilantes, 2 limpeza, 1 copa e 1 estacionamento.

A pesquisa realizada foi do tipo exploratória descritiva, caracterizada quanto à sua natureza como qualitativa num primeiro momento, pois permitiu uma análise teórica de determinados comportamentos sociais, baseando-se na ocorrência de fatos diários. Foi quantitativa num segundo momento, pois foi utilizada uma amostragem com nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 10%.

A pesquisa foi composta por duas etapas: a primeira bibliográfica, buscando a compreensão referente ao assunto e a segunda de campo, buscando obter dados/informações sobre os colaboradores da empresa em seus diferentes segmentos, assim podendo relacionar os resultados obtidos com a teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

Segundo Gil (1993, p. 50), a principal vantagem da pesquisa bibliográfica está em permitir ao investigador a cobertura de fatos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar por conta própria.

Já Vergara (2000, p. 47), ao abordar a pesquisa de campo, afirma que é um meio de investigação empírica no local onde ocorre o objeto de estudo, ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.

Para esta pesquisa, foi utilizado um questionário com uma série ordenada de perguntas divididas em quatro blocos. O primeiro composto pela caracterização pessoal e profissional, com perguntas objetivas; o segundo bloco aborda sobre o entendimento do entrevistado a respeito da motivação; o terceiro bloco composto por perguntas que objetivam identificar o grau de importância que os fatores têm para o entrevistado se

sentir motivado independentemente de onde trabalhe e o quarto bloco relaciona a teoria dos dois fatores com o que a organização oferece.

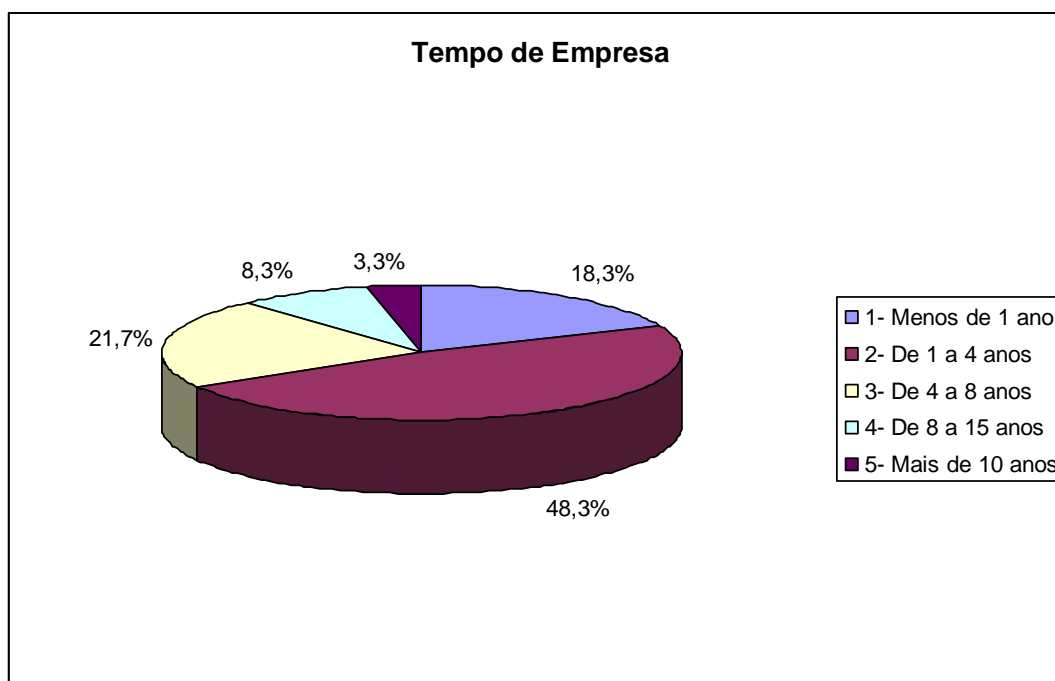
O levantamento de dados para a avaliação deste estudo foi realizado diretamente na agência. Essa situação está de acordo com a recomendação de Triviños (1990) que aponta que o foco de pesquisa deve estar vinculado ao âmbito cultural do pesquisador e/ou à prática cotidiana que ele realiza como profissional.

A utilização dessa metodologia buscou um entendimento mais claro sobre o comportamento das pessoas a partir de uma análise criteriosa do contexto onde o mesmo ocorre. A partir da coleta de dados foi feita uma análise relacionando as informações coletadas com os pressupostos teóricos da Teoria de Herzberg.

Através da questão aberta do questionário foi solicitado ao colaborador que descrevesse o que era a motivação para si, utilizamos a categorização para destacar os aspectos abordados pelos colaboradores, sendo eles: Financeiro, Pessoal e Profissional.

A variável tempo de empresa nos mostra que mais da metade dos colaboradores tem menos de 4 anos na empresa com um percentual de 66,6%; sendo que destes, 48,3% estão compreendidos entre 1 e 4 anos; percebe-se que a partir do quarto ano esse percentual tende a diminuir gradativamente. Ao analisarmos esta variável segmentada pelas áreas, percebe-se que no comercial mais de 50% dos colaboradores tem no mínimo 8 anos de empresa, que na área operacional 55% dos colaboradores possuem menos de 3 anos de casa.

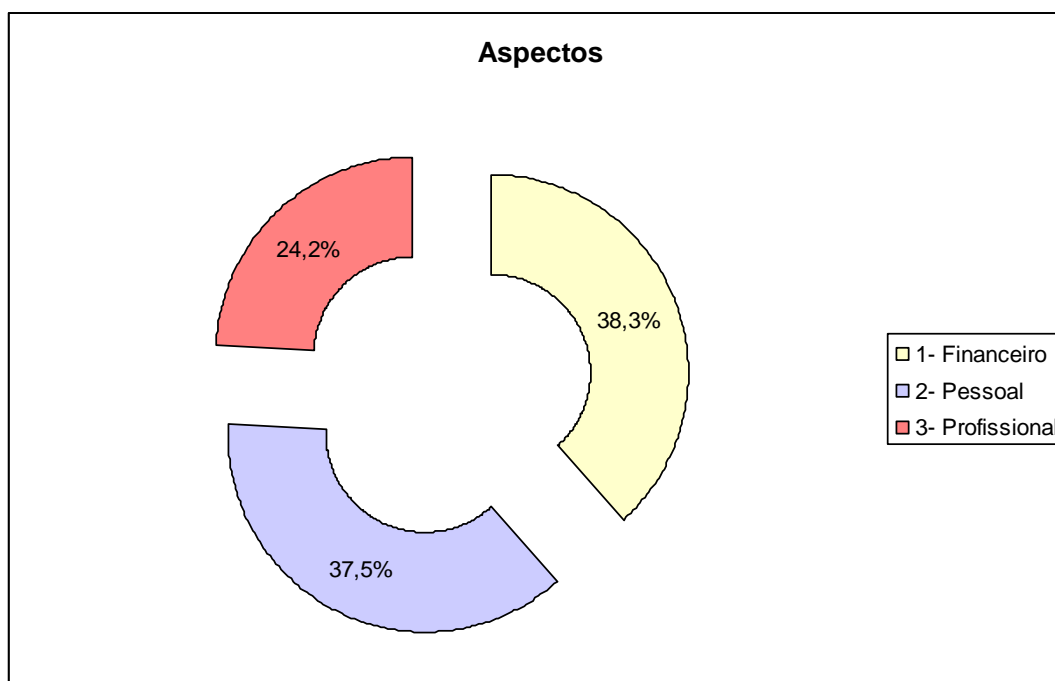
Gráfico 10 – Tempo de Empresa dos Colaboradores



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na questão aberta, cujo objetivo era que o colaborador descrevesse o que era a motivação para si próprio, conclui-se que 38,3% dos entrevistados consideram o lado financeiro como o principal fator de motivação; seguido pelo pessoal com 37,5% e concluindo-se com o profissional em 24,2%. Analisando-se isoladamente cada área, este percentual se modifica, para o comercial, leva-se em conta o aspecto profissional com 70% e para o operacional o aspecto em destaque seria o pessoal com 55%.

Gráfico 14 – O que é motivação?



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação à teoria dos dois fatores, onde temos a existência de duas variáveis; a motivacional e a higiênica, podemos observar que os Fatores Motivacionais são mais representativos que os Fatores Higiênicos, para os colaboradores em seu total. Segmentando esta análise, constatamos que para a área comercial os fatores motivacionais são mais importantes e em especial no que diz respeito às questões:

- Sentir-me desafiado pelo meu trabalho, tendo responsabilidades e aplicando meus conhecimentos e potencial para desempenhar minhas tarefas. Fator motivacional que envolve a relação do trabalho ser desafiante.

- Participar de cursos ou atividades que me ajudem a crescer como profissional e como pessoa. Fator Motivacional ligado ao lado do crescimento e desenvolvimento da pessoa no trabalho.

- Ter um trabalho que me dê oportunidade de progredir na carreira. Outra vez um fator motivacional ligado ao crescimento e desenvolvimento.

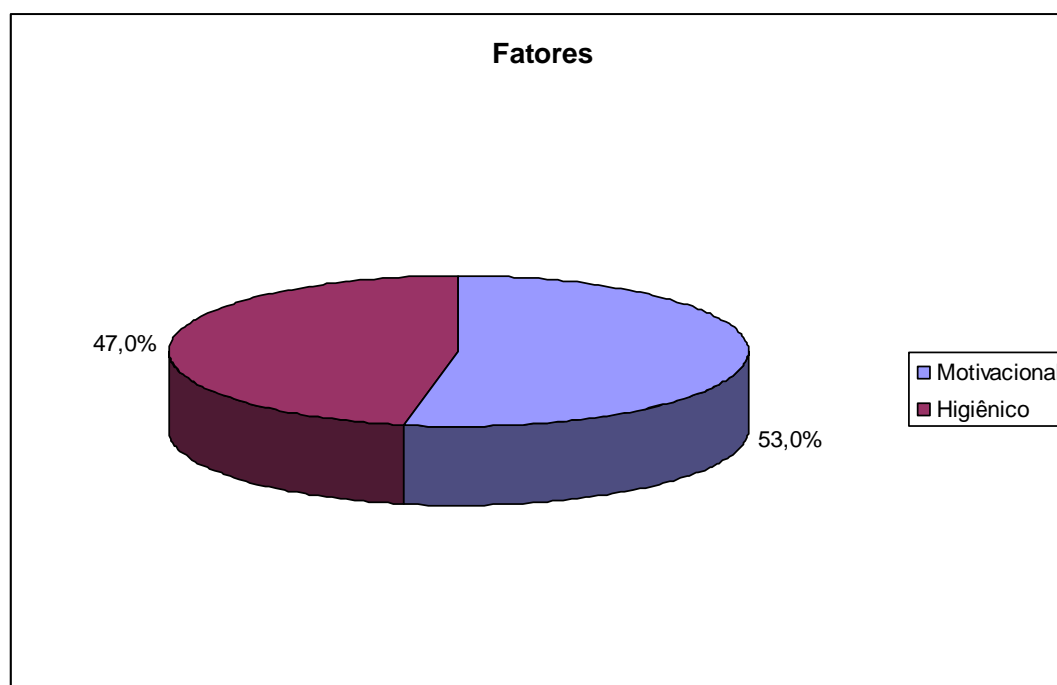
Para a área operacional, os fatores higiênicos são abordados como os mais importantes, e dentre eles constatamos que as questões de mais representatividade são:

- Ter boas condições do ambiente de trabalho: equipamentos adequados, iluminação, ventilação e higiene. Relacionada ao fator higiênico, ligado a variável condições de trabalho.

- Ter um salário que considere justo e compatível com minha função. O fator higiênico em destaque nesta área, pois esta ligado diretamente a variável remuneração.

Constatou-se que os Fatores Motivacionais são mais representativos que os Fatores Higiênicos, porém com uma análise mais aprofundada de cada área, podemos notar suas diferenças; que para a área comercial os fatores motivacionais são mais importantes, na área operacional os fatores motivacionais também são relevantes, porém com uma parcela menor se comparados com os fatores higiênicos.

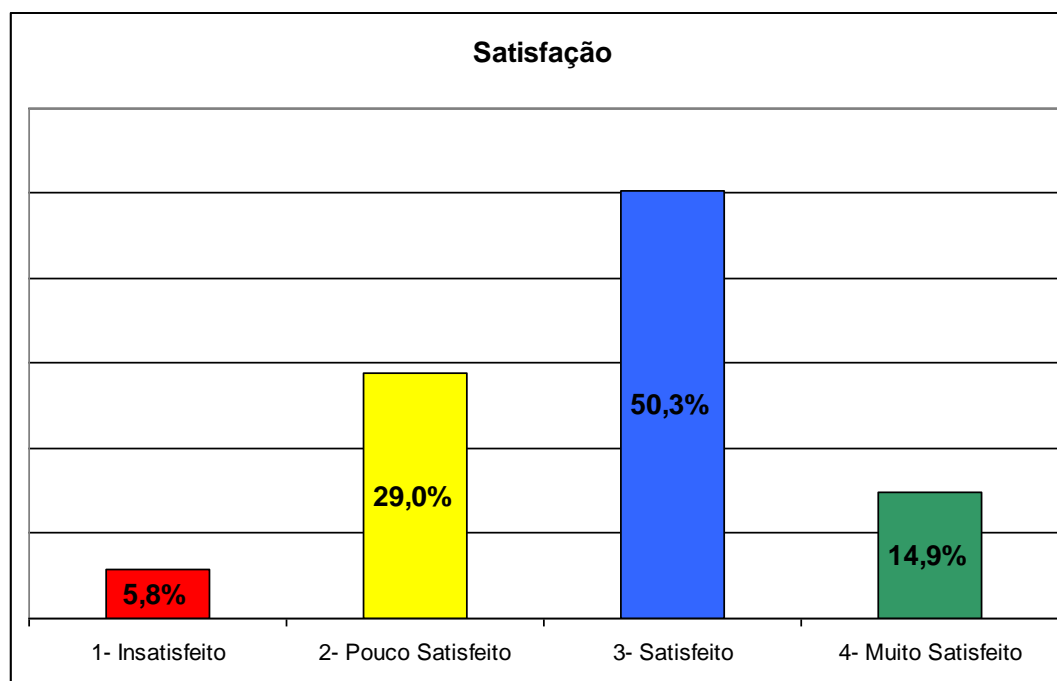
Gráfico 18 – Fatores Motivacionais



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em um contexto geral 65,2% dos colaboradores, sentem-se satisfeitos e muito satisfeitos. Da área comercial à operacional, podemos notar a relação existente entre satisfação e insatisfação.

Gráfico 22 – Grau de Satisfação dos Colaboradores



Fonte: Elaborado pelo autor.

4. CONCLUSÃO

Pelos estudos realizados nos dois segmentos de uma organização, pode-se destacar que a motivação para o trabalho depende da vontade individual, mas pode ser estimulada através de um planejamento organizacional que a promova de forma efetiva.

Conclui-se que os fatores descritos como extrínsecos não causam diretamente a motivação, mas caso não ocorram causam insatisfação, como o não pagamento de salário, ou o piso salarial a baixo da média de mercado com relação à função exercida. Levando-se em destaque para a área operacional; portanto os fatores higiênicos devem ser atentamente observados.

Com relação aos fatores intrínsecos, chamados como fatores motivacionais, estes são mais considerados para o comercial, onde se destacam o crescimento na carreira, a responsabilidade do cargo e o desafio do trabalho.

Considera-se que a motivação humana no trabalho, embora já amplamente pesquisada, é sempre tema de interesse para estudos contínuos. A proposta do

presente trabalho foi de contribuir com estes estudos e, talvez, subsidiar futuras aplicabilidades práticas através de uma análise deste fenômeno em um contexto real e contemporâneo das relações de trabalho em uma empresa de grande porte, com “filiais independentes”.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Maria Aparecida F. de. **Psicologia Aplicada à Administração**. São Paulo: Excellus e Consultoria, 1992.

BERGAMINI C. W. **Motivação**. São Paulo, Atlas, 2ª ed.,1989.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação: mitos, crenças e mal entendidos**. In: Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. Trad. e org. Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Pioneira, 1990.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **A dinâmica da motivação**. In: Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. Trad. e org. Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1990.

BERTOLINO FILHO, Jorge. **Tópicos atuais em administração: motivação**. Campinas: Alínea, 1998.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no Trabalho**. Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1980.