

Identificação de estímulos de motivação

Vander Luiz da Silva 1 (UNESPAR/Campus de Campo Mourão) vander-luiz@hotmail.com
Camila Maria Uller 2 (UNESPAR/Campus de Campo Mourão) camila_mila_uller@hotmail.com
Fabiane Avanzi Rezende 3 (UNESPAR/Campus de Campo Mourão) rezende.fabiane@hotmail.com

Resumo:

A motivação consiste no conjunto de forças que determinam a direção do comportamento de indivíduos, orientando-os para o alcance de objetivos. Nas organizações, as pessoas são motivadas de diferentes maneiras, por meio de certos estímulos, classificados em internos (derivam de instintos humanos ou desejos criados, de forma consciente, como a realização profissional) e externos (decorrem de influências provenientes do ambiente, como o salário e as condições de trabalho). A identificação desses estímulos fornece subsídios para que sejam implantadas, nas empresas, medidas adequadas que visam atender às necessidades reais do trabalhador, evitando-se o surgimento de absenteísmo e queda da produtividade. Sendo assim, a pesquisa teve como objetivo identificar os principais estímulos inseridos na motivação de trabalhadores. A pesquisa é de natureza descritiva e explicativa. Foram aplicados questionários a um grupo de trabalhadores, de diferentes características, como gênero, idade, formação e profissão. Posteriormente, a partir da análise de informações, identificou-se a realização profissional como o principal estímulo motivador, sucedendo o relacionamento entre colegas e/ou supervisor, as condições de trabalho, o reconhecimento profissional, o salário, a autonomia e a assistência médica.

Palavras chave: Gestão de pessoas, Motivação humana, Reconhecimento profissional.

Identification of stimulus of motivation

Abstract:

Motivation consists in a set of forces that determine the direction of the behavior of individuals, guiding them to achieve goals. At the companies, people are motivated by different ways, by some stimuli, that are classified in internal (the one that comes from human instincts or created wishes) and external (happens by environment influences, like the salary and the work conditions). The identification of these stimuli provides subsidies to be deployed, in companies, adequate measures that aims to attend the real necessity of worker, avoiding the appearance of absenteeism and decreased productivity. Then, the research aims to identify the main stimuli inserted in worker motivations. The research is descriptive and explicative. There were applied questionnaires in a group of workers, with different characteristics, like genre, age, formation and profession. After that, using the analysis of information, was identified the professional achievement as the main motivated stimuli, succeeding the relationship between friends or/and supervisor, the work conditions, professional recognition, the salary, the autonomy and the medical assistance.

Key-words: Personnel management, human motivation, professional recognition.

1. Introdução

Com o surgimento de novas organizações de trabalho e posteriormente, a busca pela maximização da produtividade, houve-se a necessidade dos administradores compreenderem os aspectos relacionados à motivação humana, tendo em vista a importância deste tema às empresas (BUENO, 2002).

No ambiente de trabalho, a desmotivação ocasiona danos à saúde física e mental do funcionário, favorece o surgimento de *stress* e absenteísmo, reduz o índice de produtividade e compromete o desenvolvimento de atividades (MACIEL; DINIZ SÁ, 2007). Neste contexto, os seres humanos são motivados por diferentes maneiras e em um grupo de pessoas, nem todos os membros poderão ter suas necessidades ou desejos completamente satisfeitos (MARSON *et al.* 2011).

Segundo Salles (2008), a motivação de pessoas não é considerada uma tarefa simples, pois, as necessidades distintas envolvem uma variedade de estímulos motivacionais. Esses estímulos são importantes para manter um indivíduo motivado e podem ser classificados em internos (derivam de instintos humanos ou desejos criados, de forma consciente, como a realização profissional) ou externos (correspondem ao salário, à remuneração e às condições adequadas de trabalho) (VIEIRA *et al.*, 2011).

O presente estudo teve como objetivo identificar os principais estímulos inseridos na motivação de trabalhadores.

O artigo está estruturado em cinco seções. Primeiramente a pesquisa é contextualizada e o seu objetivo é apresentado. Posteriormente, a motivação é definida e as principais teorias motivacionais são detalhadas. Na terceira e quarta seção, respectivamente, a metodologia e os resultados são descritos. Por fim, encontram-se as considerações finais.

2. Conceito de motivação

Ivancevich (2008, p. 56) define motivação como: “atitudes que predispõe uma pessoa a atuar na direção de uma meta específica”. Para Armstrong (2011), as pessoas motivadas apresentam metas claras e bem definidas, cujo intuito principal é atingi-las.

A motivação consiste no conjunto de forças psicológicas que determinam a direção do comportamento de uma pessoa (GARETH; GEORGE, 2012). Segundo Chiavenato (2004), a motivação refere-se ao resultado de interação entre o indivíduo e a situação que ele vive.

Silva *et al.* (2006) relatam que a motivação é um elemento de estudo em diversas teorias, as quais se propõem em analisar o fenômeno motivacional na sua origem e evolução, além de sua influência sobre o comportamento humano. A seguir, apresentam-se as principais teorias de motivação.

2.1 Teorias de motivação

As teorias de motivação podem ser abordadas em duas perspectivas distintas, em relação ao conteúdo ou ao processo (CHIAVENATO, 2004).

2.1.1 Teorias de conteúdo

As teorias de conteúdo proporcionam uma visão mais ampla das necessidades humanas, contribuindo no entendimento do que realmente as pessoas necessitam ou desejam (CHIAVENATO, 2004). Entre elas, apresentam-se: teoria da hierarquia das necessidades de Maslow; teoria X e Y de McGregor; teoria ERC de Alderfer; teoria das necessidades adquiridas de McClelland; e teoria dos dois fatores de Herzberg.

2.1.1.1 Teoria da hierarquia de necessidades de Maslow

Abraham Maslow, um psicólogo norte-americano, hierarquizou as necessidades de motivação da seguinte forma (SILVA *et al.*, 2006):

- a) **Necessidades fisiológicas**: referem-se às necessidades básicas, como fome, sede, sono e calor;
- b) **Necessidades de segurança**: surgem a partir da busca por um ambiente estável e que garanta proteção ao indivíduo;
- c) **Necessidades sociais**: são decorrentes da participação e aceitação de um indivíduo por parte dos outros;
- d) **Necessidades de auto-estima**: estão relacionadas com a maneira que o indivíduo se avalia, conduzindo-o a sentimentos de poder, capacidade e aptidão; e
- e) **Necessidades de auto-realização**: referem-se à realização potencial de cada indivíduo, manifestadas no momento em que todas as demais necessidades forem satisfeitas.

Nesta teoria, as pessoas são motivadas a satisfazer uma necessidade elevada, situada em uma pirâmide, conforme a necessidade do nível mais baixo for satisfeita (MCSHANE; VON GLINOW, 2014). Ou seja, se o indivíduo está com sede, o mesmo busca por água, se está com fome, por alimento e, assim, sucessivamente. Isto ocorre até o momento que um determinado conjunto de necessidades não mais determina o seu comportamento (GAVIOLI; GALEGALE, 2007).

2.1.1.2 Teoria X e Y de McGregor

Em sua teoria, McGregor apresenta duas visões distintas e antagônicas do comportamento humano. A teoria X caracteriza-se pelo estilo mecanicista e pragmático, baseado em concepções tradicionais. Enquanto que a teoria Y baseia-se em concepções modernas e liberais (VIEIRA *et al.*, 2011).

Na teoria X, o homem: é indolente e preguiçoso por natureza; nada ambicioso; acomodado com suas atividades; resiste às mudanças; e não possui auto dependência, nem autonomia (VIEIRA *et al.*, 2011). Por outro lado, na teoria Y, o homem: não detesta o seu trabalho; é autônomo e está sempre disposto a alcançar os objetivos propostos; busca constantemente novas oportunidades de crescimento e; encontra no trabalho a satisfação interna (FRAGA, 2011).

Salles (2008) ressalta que as teorias X e Y são essenciais para a questão da motivação no trabalho, pois demonstram como os gerentes vêm seus subordinados e atuam sobre eles.

2.1.1.3 Teoria ERC de Alderfer

Clayton Alderfer, um psicólogo norte americano, desenvolveu sua teoria com base na teoria da hierarquia de necessidades de Maslow e estudos similares. Esta teoria propõe que a motivação pode ser descrita por meio de três grupos de necessidades, sendo elas, as necessidades de existência, as necessidades de relacionamento e as necessidades de crescimento (BONETTI, 2010).

Fraga (2011) relata que a teoria ERC é um aprimoramento da teoria de Maslow e, portanto, de acordo com Silva *et al.* (2006), as necessidades de existência correspondem às necessidades fisiológicas e de segurança, as necessidades de relacionamento correspondem às necessidades de caráter social e, por fim, as necessidades de crescimento correspondem às necessidades de estima e auto-realização.

2.1.1.4 Teoria de necessidades adquiridas de McClelland

Elaborada por David McClelland, a teoria propõe que os indivíduos são motivados por meio de três necessidades (FERREIRA *et al.*, 2006):

a) Necessidades de realização: se manifestam no momento que a pessoa almeja superar suas expectativas, vencer obstáculos e alcançar o sucesso (SILVA *et al.*, 2006);

b) Necessidades de poder: o indivíduo, para sentir-se motivado, precisa controlar ou influenciar outras pessoas. É natural que o mesmo apresente características de forte persuasão, atitudes marcantes e boa argumentação (BONETTI, 2010); e

c) Necessidades de afiliação: despertam nas pessoas o desejo em estabelecer relacionamentos agradáveis no trabalho, bem como amizades e cooperação (FRAGA, 2011).

Silva *et al.* (2006) relatam que ambos os grupos de necessidades são essências para explicar como as pessoas são motivadas no trabalho.

2.1.1.5 Teoria dos dois fatores de Herzberg.

Nesta teoria, Frederick Herzberg afirma que o comportamento humano é influenciado por dois grupos de fatores, os higiênicos e os motivacionais (VIEIRA *et al.*, 2011).

Os fatores higiênicos têm por finalidade impedir a insatisfação no trabalho (SALLES, 2008), e estão associados ao salário, à estabilidade no emprego, às condições adequadas de trabalho, à convivência entre funcionários e/ou supervisor, entre outros (GRETH; JENNIFER, 2011).

Diferentemente dos higiênicos, os fatores motivacionais tem por finalidade gerar satisfação no trabalho, a partir dos estímulos de promoção, responsabilidade, trabalho desafiador e reconhecimento profissional (SALLES, 2008). Para Bonetti (2010) tais fatores estão relacionados ao cargo ou à posição que o indivíduo ocupa na empresa.

2.1.2 Teorias de processo

As teorias de processo proporcionam uma melhor compreensão dos aspectos que influenciam o comportamento humano, como a maneira que as pessoas pensam, oferecendo uma alternativa mais dinâmica se comparado às teorias de conteúdo (CHIAVENATO, 2004). Entre elas, apresentam-se: teoria de desempenho/satisfação de Porter e Lawler; teoria do estabelecimento de objetivos de Locke e Latham; teoria da valência e expectativa de Vroom e; teoria do reforço de Skinner

2.1.2.1 Teoria de desempenho/satisfação de Porter e Lawler

A teoria de desempenho/satisfação, proposta por Porter e Lawler, tem como base às características que distinguem o ser humano em antecipar ou prever eventos, além de propor a gratificação desejada ao cumprimento de atividades (RAMOS, 1990).

O modelo descrito nesta teoria apresenta quatro variáveis, denominadas de esforço, desempenho, recompensa e satisfação (OLIVEIRA, 2008). Conforme o autor, o esforço que o indivíduo está disposto a aplicar em uma determinada atividade depende da recompensa oferecida (condições adequadas de trabalho, *status* e outros). Assim, ao término de sua atividade, o mesmo terá um determinado desempenho, que por sua vez poderá resultar em satisfação no trabalho (ROCHA, 2005).

2.1.2.2 Teoria do estabelecimento de objetivos de Locke e Latham

Nesta teoria, as pessoas concentram seus esforços na direção de objetivos, de modo que o estabelecimento de metas conduz à motivação no trabalho e auxilia no alcance de objetivos (CAVALCANTI, 2005, apud. FERREIRA *et al.*, 2006). Para tanto, as metas devem ser específicas e desafiadoras (SANTOS; LAQUILA; DALFIOR, 2013).

2.1.2.3 Teoria da valência e expectativa de Vroom

Vroom (1964 *apud* ALVES FILHO; ARAÚJO, 2001), por meio de sua teoria, afirma que a motivação no trabalho é resultante da relação entre as expectativas de uma pessoa e os resultados esperados.

O modelo proposto por Vroom é baseado em três conceitos, a valência (consiste na força de desejo do trabalhador por um resultado particular), a instrumentalidade (é a relação entre o desempenho e a recompensa) e a expectativa (é a percepção do indivíduo em relação ao seu esforço para atingir determinado nível de desempenho) (PEREIRA, 2011). Para Silva *et al.* (2006), este modelo auxilia as pessoas na determinação de quais resultados estão disponíveis naquele momento e a probabilidade de alcance deles.

2.1.2.4 Teoria do reforço de Skinner

A teoria do reforço estabelece que o comportamento humano é influenciado por experiências positivas e negativas (PEREIRA, 2011). Essas experiências, segundo Silva *et al.* (2006), poderão aumentar a probabilidade de ocorrência de um comportamento desejável ou reduzir a probabilidade de ocorrência de um comportamento indesejável. Ou seja, a motivação é influenciada por um sistema de recompensas ou punições.

3. Metodologia

O método de abordagem utilizado na descrição das principais teorias motivacionais foi o qualitativo, enquanto que no levantamento de estímulos de motivação, o quantitativo. A pesquisa classifica-se, quanto aos fins, como descritiva e explicativa, e quanto aos meios, como bibliográfica e estudo de caso.

Na realização do estudo aplicou-se um questionário a 48 trabalhadores de diferentes características, como gênero, idade, formação e profissão. Posteriormente, as informações obtidas foram devidamente organizadas e analisadas.

Em seguida, os trabalhadores foram alocados em dois grupos distintos (“sentem-se motivados no trabalho” ou “sentem-se desmotivados no trabalho”), sendo identificados os estímulos associados a cada uma dessas afirmativas. O detalhamento e a discussão dos resultados estão apresentados na próxima seção do artigo.

4. Resultados e discussão

4.1 Perfil do trabalhador

A idade dos trabalhadores variou entre 17 e 54 anos. É notório que as mulheres assumem maior participação no estudo (79,17%), como apresenta a Figura 1.

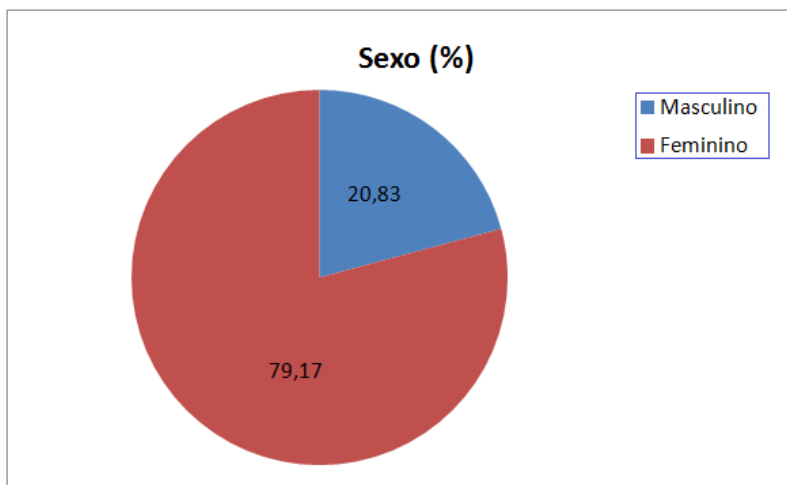


Figura 1 – Distribuição dos trabalhadores, de acordo com o sexo

Em relação à escolaridade, 31,25% dos trabalhadores concluíram ou estão inseridos em cursos de nível superior, enquanto que os demais limitaram-se ao ensino fundamental ou médio (Figura 2).

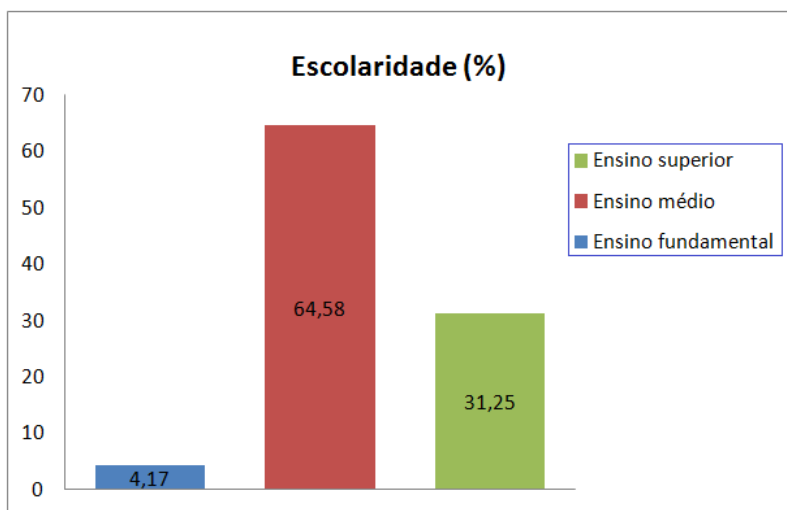


Figura 2 – Nível de escolaridade do trabalhador

Quanto a renda familiar do trabalhador, a mesma variou de 1 salário mínimo a 5 salários mínimos em diante (Figura 3).

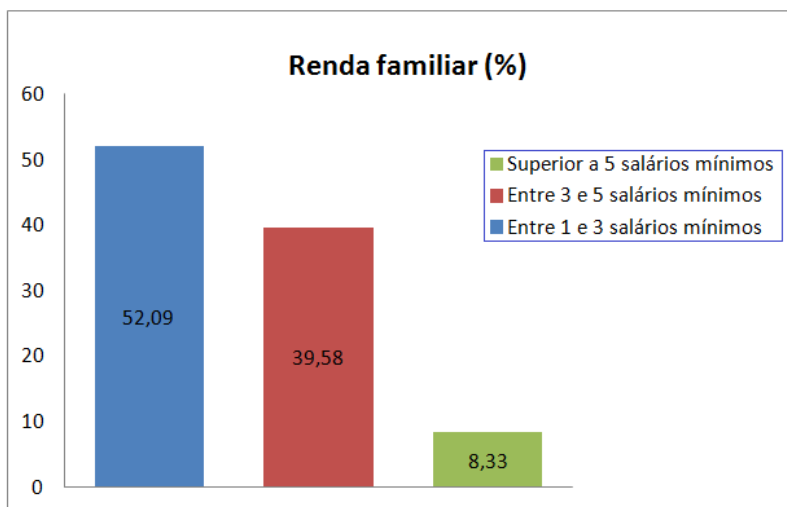


Figura 3 – Renda familiar do trabalhador

4.2 Motivação no trabalho

Com o intuito de avaliar se o trabalhador realmente compreende ou não o significado de motivação, levantou-se tal questionamento (Figura 4).

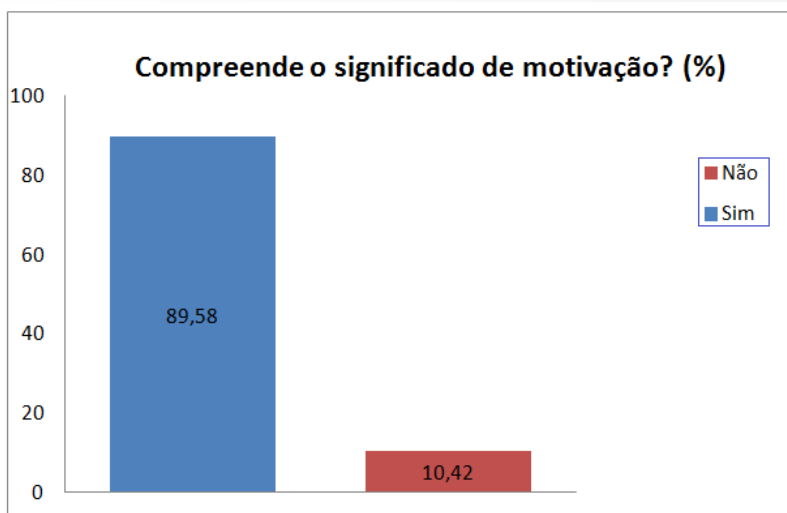


Figura 4 – Análise do significado de motivação

Observa-se que 89,58% dos trabalhadores alegam compreender o significado de motivação. No entanto, cada um apresentou determinada perspectiva em relação ao tema, variando de acordo com suas experiências e conhecimentos adquiridos.

Em seguida, buscou-se analisar se os trabalhadores estão motivados ou não com o trabalho (Figura 5). Para tanto, individualmente, os mesmos foram orientados sobre o significado correto de motivação.

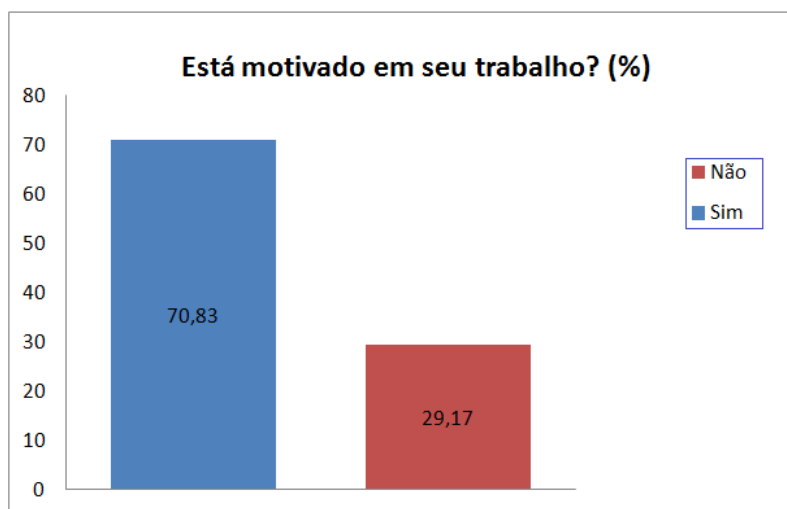


Figura 5 – Análise da motivação do trabalhador

No estudo, 70,83% dos trabalhadores sentem-se, no momento, motivados com o trabalho. Esta motivação é decorrente da presença de certos estímulos, como: reconhecimento profissional, ambiente adequado de trabalho, autonomia oferecida, relacionamento estabelecido no trabalho, salário justo, realização profissional e assistência médica (Figura 6).



Figura 6 – Principais estímulos de motivação

Nota-se que a realização profissional foi apontada como o principal estímulo motivador (35,29%). Neste contexto, a mesma refere-se à satisfação interna que o trabalhador apresenta em exercer o cargo desejado.

O relacionamento entre colegas e/ou supervisor (caracterizado pela convivência agradável entre diferentes indivíduos) e o ambiente de trabalho (condições físicas e higiênicas adequadas) obtiveram mesmo resultado (17,65%).

Outro estímulo importante foi o reconhecimento profissional (11,76%), o qual é constituído principalmente por elogios, bem como pela exaltação do trabalhador diante dos demais.

Por fim, sucedem o salário (8,83%) (por meio deste, o trabalhador tem condições de atender suas necessidades básicas e desejos), a autonomia (5,88%) (tem relação com o grau de independência que o trabalhador possui para desenvolver suas atividades, incluindo à tomada de decisões) e a assistência médica (2,94%) (proporciona qualidade de vida e segurança ao trabalhador).

Por outro lado, 29,17% dos trabalhadores encontram-se desmotivados no trabalho, em decorrência da insatisfação com o salário (85,71%) e a falta de reconhecimento profissional por parte de seus superiores (14,29%).

5. Considerações finais

No estudo, pode-se identificar a presença de estímulos que conduzem um grupo de trabalhadores à motivação no trabalho (realização profissional, relacionamento estabelecido entre colegas e/ou supervisor, ambiente adequado de trabalho, reconhecimento profissional, salário justo, autonomia e assistência médica), e a falta de estímulos que implica na desmotivação no trabalho (salário e reconhecimento profissional).

Ressalta-se que a pesquisa assume em si aplicabilidade, pois, a identificação de estímulos de motivação fornece subsídios para que sejam implantadas, nas empresas, medidas adequadas que visam atender às necessidades reais do trabalhador, contribuindo com o aperfeiçoamento da questão motivacional no ambiente de trabalho.

Referências

- ALVES FILHO, A.; ARAÚJO, M. A. D. Um estudo da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil à luz da teoria da expectativa. *Cademo de Pesquisas de Administração*, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 27-40, 2001.
- ARMSTRONG, M. *Gerente eficaz*. São Paulo: Clio Editora, 2011.
- BONETTI, G. *Motivação dos funcionários em um escritório de contabilidade: aplicação do modelo dos dois fatores de Frederick Herzberg*. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.
- BUENO, M. As teorias de Motivação Humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão*, Catalão/GO, ano 4, n. 6, p. 1-25, 2002.
- CHIAVENATO, I. *Administração nos novos tempos*. 2., ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- FERREIRA, A.; VILAS BOAS, A. A.; ESTEVES, R. C. P. M.; FUERTH, L. R.; SILVA, S. Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade. In: SIMPÓSIO ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13., 2006, Bauru/SP. *Anais...* Bauru/SP: 2006.
- FRAGA, L. D. Motivação nas organizações. *Revista Católica*, Uberlândia, v.3, art. 05, p. 1-15, 2011.
- GARETH, R. J.; GEORGE, J. M. *Fundamentos da Administração Contemporânea*. São Paulo: McGraw Hill, 2012.
- GAVIOLI, E.; GALEGALE, N. V. *Hierarquia das necessidades associadas aos tipos psicológicos*. São Paulo: CEETEPS, 2007.
- GRETH, R. J.; JENNIFER, M. G. *Administração Contemporânea*. Porto Alegre: AMGH, 2011.
- IVANCEVICH, J. M. *Gestão de recursos humanos*. 10., ed. Porto Alegre: AMGH, 2008.
- MACIEL, S. E. V.; DINIZ SÁ, M. A. Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg. *Studia Diversa*, Universidade Federal do Pernambuco, v. 1, n. 1, p. 62-86, 2007.
- MARSON, L. S. C.; RODRIGUES, M. V.; CALDERÓN, P. A. L.; SANTOS, I. C. A relação entre motivação e qualidade de vida no trabalho: um estudo com técnicos administrativos de uma universidade pública do estado do Rio de Janeiro. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7., 2011, Niterói/RJ. *Anais...* Niterói/RJ: 2011.
- MC SHANE, S. L.; VON GLINOW, M. A. *Comportamento Organizacional*. 6., ed. Porto Alegre: McGraw Hill Brasil, 2014.
- OLIVEIRA, F. M. P. *A importância do fator de remuneração na motivação humana para o trabalho*. 2008. 56 f. Conclusão de curso (Especialização em Administração Judiciária) – Universidade Estadual Vale do Acaraú, Fortaleza, 2008.
- PEREIRA, F. K. S. *Variações motivacionais em ambientes de remuneração variável: um estudo com os valores pessoais*. 2011. 162 f. Conclusão de curso (Mestrado em Administração) – Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2011.
- RAMOS, J. P. A motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Psicologia - USP*, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 127-140, 1990.
- ROCHA, J. A. O. *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. 3., ed. Lisboa: Escolar Editora, 2005.
- SALLES, M. A. *A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador: um estudo de caso em uma operadora de call center*. 2008. 95 f. Conclusão de curso (Mestrado em Estruturas Empresariais e Processos de Negócios) – Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.
- SANTOS, J. C. S.; LAQUILA, K. S.; DALFIOR, S. R. A influência da motivação sobre a produtividade na organização: estudo de caso em uma empresa de manutenção industrial. *Revista Destarte*, Vitória, v. 3, n. 2, p. 93-109, 2013.
- SILVA, A.; WOLF, L.; COSTA, M. C.; COSTA, S.; MAGRO, T. *Motivação no trabalho*. Portugal: Universidade do Minho, 2006.

VIEIRA, C. B.; BOAS, A. A. V.; ANDRADE, R. O. B.; OLIVEIRA, E. R. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*. Ponta Grossa, v. 4, n. 1, p. 1-18, 2011.