

## **Motivação para o trabalho no contexto dos processos empresariais**

**Carlos Alberto Pereira Soares (UFF) carlos.uff@globocom**

**Wainer da Silveira e Silva, (UFF) wainer.uff@yahoo.com.br**

**Christine Kowal Chinelli (UNIPLI) cchinelli@globocom**

### **Resumo**

*O trabalho apresenta uma síntese de teorias de motivação para o trabalho bem como uma proposta de modelo de processo de motivação que visa a melhoria do desempenho de indivíduos e empresas. Conclui com considerações sobre as características do modelo e sua inserção no contexto empresarial.*

*Sua principal contribuição reside no fato de sintetizar um conjunto válido de conhecimentos e conceitos proporcionados pelas teorias motivacionais e traduzi-las em um modelo que também considera a forma como as facetas básicas do conhecimento do indivíduo influenciam na geração de expectativas e impulso ao trabalho.*

*Palavras-chave: motivação, performance, conhecimento*

### **1. Introdução**

A motivação para o trabalho pode ser entendida como a disposição do indivíduo de se esforçar para atingir determinados objetivos organizacionais em função da satisfação de seus próprios objetivos.

Neste sentido, a motivação para o trabalho tem sido objeto de vários estudos, resultando em teorias que tentam explicar a forma como ocorre o processo de motivação, os fatores que o influenciam e a melhor forma de utilizá-lo em prol do indivíduo e da melhoria do desempenho empresarial. Contudo, ainda hoje não existe uma teoria completa sobre motivação.

Neste trabalho apresentamos um modelo de processo de motivação para o trabalho que integra características das principais teorias de motivação existentes.

### **2. O processo de motivação para o trabalho**

Segundo a teoria das necessidades, cujas bases foram lançadas principalmente por Maslow (1954) e Herzberg (1959), os indivíduos possuem um conjunto de necessidades que induzem à motivação.

Assim, Maslow, segundo sua teoria da hierarquia das necessidades, considera que o indivíduo possui um conjunto de necessidades hierarquizadas de acordo com a capacidade de motivar o comportamento, o que faz com que necessidades de um nível superior somente passem a monopolizar a atenção dos indivíduos quando as de nível mais baixo tiverem sido satisfeitas.

Segundo Maslow existem 2 categorias básicas de necessidades: as primárias (ou de sobrevivência) e as secundárias (ou adquiridas). Essas categorias agrupam cinco tipos de

necessidades, hierarquizadas de acordo com o seu potencial em impulsionar o indivíduo a realizar uma ação determinada.

Assim, segundo esta teoria, as necessidades de nível mais baixo na hierarquia de prioridades devem ser satisfeitas para que as de maior nível passem a reter a atenção do indivíduo.

Já Herzberg (1959), segundo sua teoria da motivação - higiene, considera que existe um conjunto de fatores oriundos das necessidades humanas que causam motivação e outro conjunto de fatores mais relacionados a ambiência do trabalho que, embora não causem satisfação, quando ausentes causam insatisfação (fatores de manutenção).

Desse modo, a organização deve atuar sobre ambos os conjuntos de fatores de modo a motivar os indivíduos e manter o ambiente de trabalho em bom estado, evitando assim descontentamentos.

A teoria ERC (existence, relatedness, growth) surge a partir da revisão da hierarquia de necessidades de Maslow por Aldefer (1969), o qual propõem a existência de três conjuntos de necessidades principais:

- Existência: formado pelo conjunto das necessidades materiais básicas para a sobrevivência do ser humano. Agrega as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow;
- Relacionamento: representa a necessidade do ser humano de manter relacionamentos interpessoais. Agrega a necessidade social de Maslow com o componente externo da necessidade de estima proposta por este;
- Crescimento: representa as necessidade de desenvolvimento pessoal. Agrega o componente externo da necessidade de estima de Maslow com às de auto-realização.

As principais inovações propostas por Aldefer em sua teoria são: elimina a progressão rígida de Maslow (uma necessidade de nível superior só é possível de surgir quando são satisfeitas as necessidades hierarquicamente inferiores), ao considerar que mais de uma necessidade pode atuar ao mesmo tempo; e considera que fracassos no atendimento de necessidades de ordem superior (da hierarquia de Maslow) podem intensificar o desejo de atendimento de necessidades de ordem inferior.

A teoria de determinação de metas de Locke (1968) argumenta que processos de determinação de metas cada vez mais específicas e difíceis são a melhor forma de motivação para o trabalho. Segundo Locke, o trabalho a ser desenvolvido, quando traduzido em metas com graus de especificidade e dificuldade adequadamente detalhados, estimulam no indivíduo um processo interno de motivação e melhoria de desempenho.

Dentre os fatores que influenciam a eficácia desta teoria destacamos: a qualidade do sistema de comunicação do desempenho ao indivíduo (frequência com que serão comunicadas as informações sobre o desempenho, mecanismos a serem utilizados para comunicá-las etc), a forma como o indivíduo compreende e aceita as informações de desempenho, os mecanismos utilizados para intensificar o comprometimento com as metas e o grau de percepção do indivíduo de que ele é capaz de desempenhar a tarefa.

Segundo a teoria da expectativa de Vroom (1964), a motivação é função da expectativa de realização de objetivos a serem alcançados. Assim, para que um indivíduo seja motivado é necessário: que ele tenha um objetivo e que sua forma de enxergar a realidade (através de suas crenças e convicções) gere uma expectativa de alcançar o objetivo almejado. Nesse sentido, a intensidade da motivação depende:

- Do grau de confiança na capacidade individual: não basta ao indivíduo ter um objetivo se ele não se julgar capaz de, através de seu desempenho, criar situações que o levem ao sucesso. Assim quanto maior for a crença do indivíduo em sua capacidade de realizar as ações que o levem a alcançar o objetivo almejado, maior será a sua motivação;
- Do grau de confiança de que ao alcançar o objetivo ele lhe trará uma recompensa adequada: o grau de confiança da capacidade individual, por si só, não é suficiente para motivar o indivíduo. Não basta a ele se achar capaz; é necessário também que ele creia que as ações realizadas o conduzirão para o resultado esperado;
- Do grau de certeza de que a recompensa é a melhor ou mais viável dentre as opções disponíveis: a recompensa precisa satisfazer as metas ou necessidades pessoais e ser atrativa para o indivíduo.

### **3. Modelo de processo de motivação para o trabalho**

No modelo em proposição consideramos que a motivação pode ser alcançada através dos seguintes meios:

#### **a) Motivações Externas**

- Diretas por Incentivo: O indivíduo busca obter satisfação através da realização de ações que visem recompensas advindas de terceiros;
- Indiretas por Incentivo: Terceiros buscam incentivar o indivíduo através da sinalização de recompensas;
- Diretas por Punição: O indivíduo busca não ser punido através da realização de ações que atendam a padrões pré-estabelecidos por terceiros;
- Indiretas por Punição: Terceiros buscam incentivar o indivíduo através da sinalização de punições;
- Sem Incentivos ou Punições: O indivíduo busca obter satisfação através de ações que causem

b) Motivações Internas: O indivíduo busca obter satisfação através de incentivos inerentes a própria realização das ações desenvolvidas

Assim, enquanto na Motivação Direta o início do processo de motivação parte do próprio indivíduo, através do impulso de satisfazer suas necessidades ou de não sofrer punições, na motivação indireta o início do processo de motivação parte de terceiros, através da sinalização de oportunidades ou punições que possam servir de incentivos para que os indivíduos alcancem os objetivos desejados por aqueles.

A diferença entre motivação direta e indireta é muito tênue e, talvez, a melhor forma de conceituá-la seja considerar que a motivação direta é iniciada pelo indivíduo dentro de um contexto formalizado de oportunidades e punições, enquanto que a indireta é iniciada pelo aparecimento de novas oportunidades ou punições dentro desse contexto, sendo normalmente utilizada quando se deseja, em certas situações, um desempenho acima da média. Caso essas novas oportunidades ou punições sejam incorporadas ao contexto, a motivação passa a atuar de forma direta.

Na motivação externa a fonte de motivação sempre advém de terceiros, quer representando a possibilidade de obter recompensas ou evitar punições, ou não, enquanto que na motivação interna a fonte de motivação advém do próprio indivíduo através das características das ações realizadas.

Definida a tipologia das motivações humanas a serem utilizadas no modelo, é necessário compreender o processo de formação destas. A teoria que melhor explica este processo é a da expectativa. Conforme visto anteriormente, segundo esta teoria o impulso ao trabalho e a intensidade deste é fruto tanto da motivação quanto da expectativa de alcançar o objetivo almejado em função da forma do indivíduo de enxergar a realidade. Contudo, para a formulação do modelo proposto é necessário uma abordagem mais profunda sobre a forma como o estado do conhecimento do indivíduo influencia na geração de expectativas.

Se considerarmos a forma como os seres humanos se utilizam do conhecimento para responder aos estímulos do meio onde estão inseridos, podemos distinguir três facetas básicas do conhecimento:

- O conhecimento especulativo, que possibilita conhecer a consequência que uma determinada ação ocasiona, através da capacidade do ser humano de aprender através das experiências vividas;
- O conhecimento operativo, que traduz a capacidade do ser humano em realizar uma determinada ação;
- O conhecimento afetivo, que traduz a capacidade do ser humano em avaliar as consequências (e seus valores) das ações realizadas.

A forma como o indivíduo se utiliza destas facetas básicas do conhecimento vão influenciar:

- o grau de capacidade e aptidão: diz respeito a capacidade e aptidão do trabalhador para realizar os trabalhos com rapidez, qualidade e eficácia;
- o grau de conhecimento do trabalho: corresponde ao nível de compreensão teórico/prática do trabalhador com relação ao trabalho a ser desenvolvido;
- o grau de potencial de análise: refere-se a capacidade do trabalhador em analisar e tirar conclusões;
- o grau de adaptabilidade: diz respeito a capacidade do trabalhador de se ajustar a novas situações e procedimentos.

Entendemos que o impulso ao trabalho surge em função da associação entre motivação e expectativa, originando-se esta do conhecimento que o indivíduo possui da realidade que o cerca. Assim, em última análise, é o conhecimento especulativo, quando associado às motivações, quem gera o impulso necessário para a realização da ação pelo indivíduo. Já o conhecimento operativo e afetivo, quando associado a estes, possibilitam ao indivíduo executar, respectivamente, ações para alcançar objetivos e verificar a eficácia destas.

Desse modo propomos o modelo para o processo de motivação para o trabalho, fruto dos mecanismos de motivação e da expectativa de alcançar os objetivos almejados, expresso na figura 1.

#### **4. Considerações finais**

No decorrer deste trabalho apresentamos uma síntese de teorias de motivação para o trabalho bem como uma proposta de modelo de processo de motivação para o trabalho que integra características destas teorias.

Sua principal contribuição reside no fato de sintetizar um conjunto válido de conhecimentos e conceitos proporcionados pelas teorias motivacionais e traduzi-las em um modelo que também considera a forma como as facetas básicas do conhecimento do indivíduo influenciam na geração de expectativas e impulso ao trabalho.

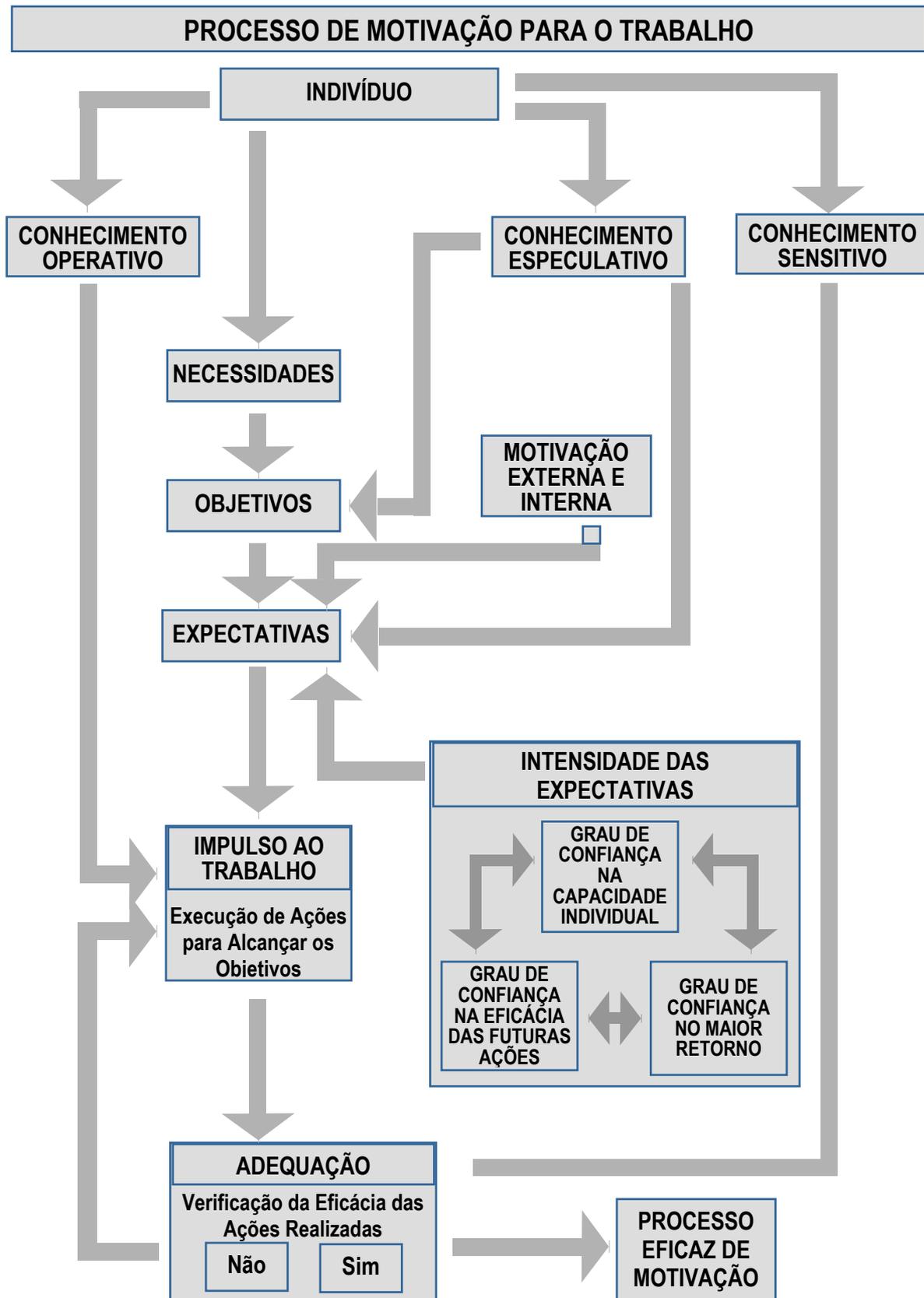


Figura 1 - Modelo de processo de motivação para o trabalho

Este modelo não deve ser encarado como um elemento acabado, adequado a todo tipo de empresa, indivíduo e cultura, independentemente de suas características e peculiaridades, mas sim um sistema que deve ter seus mecanismos adequadamente interpretados em função da conjuntura em que será utilizado.

Sua inserção no contexto empresarial deve levar em consideração a dinâmica do gerenciamento do desempenho nos processos empresariais.

Neste sentido, a performance dos indivíduos no trabalho não deve ser analisada somente sob a ótica da motivação, mas também sob as características dos processos de trabalho e a capacidade destes em prover os meios necessários à execução dos serviços e oportunidades aos trabalhadores.

Dentre as características dos processos talvez a que mais influencie a performance é o grau de variações devidos aos fatores que os integram. Essas variações são basicamente de dois tipos: as intrínsecas aos processos, que são variações naturais, de ocorrência esperada, fruto do contexto em que os fatores são utilizados; e as extrínsecas aos processos, que são variações excepcionais, de ocorrência inesperada e aleatória, que afastam os processos de seu estado natural de funcionamento.

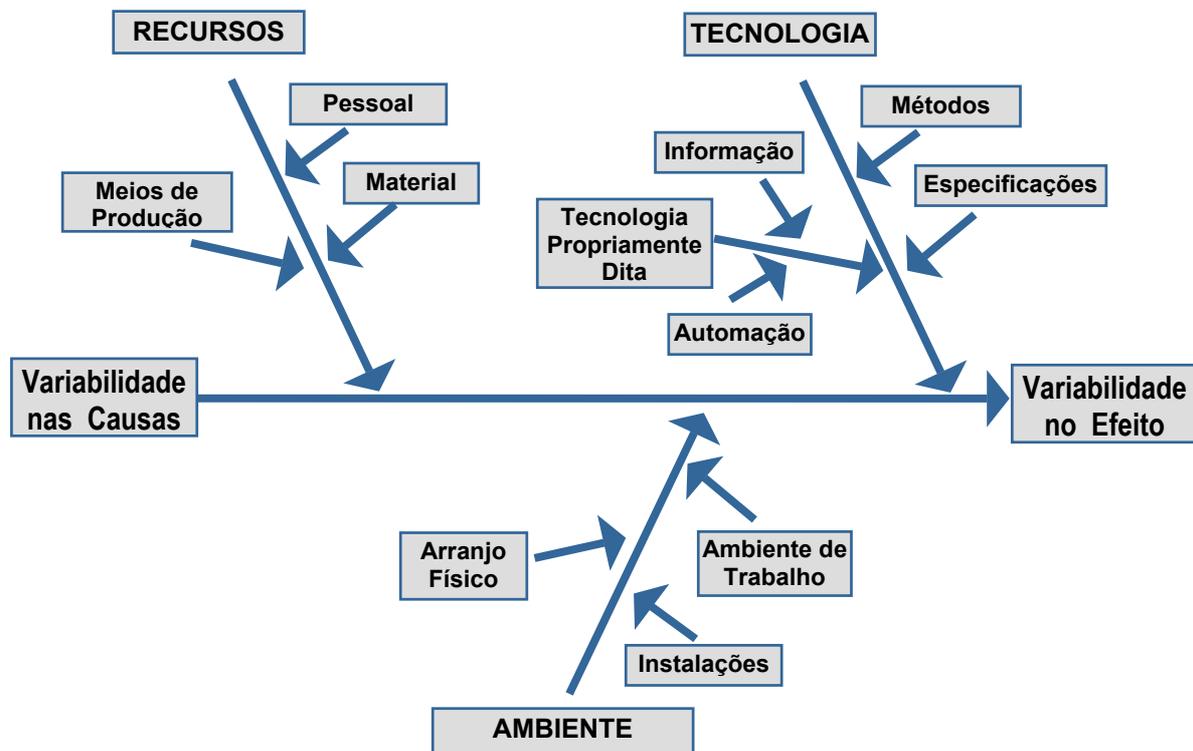


Figura 2 – Componentes dos processos

A performance também é influenciada pela capacidade dos processos de prover os meios e oportunidades. Neste sentido, destacamos alguns fatores que devem ser considerados:

a) Fatores inerentes ao trabalho

- Grau de diversidade: diz respeito a quantidade de ações elementares que o trabalhador deve executar para a obtenção do produto ou serviço;
- Grau de esforço: corresponde a intensidade de esforço físico e/ou mental necessário para a obtenção do produto ou serviço;

- Grau de autonomia: corresponde ao nível de liberdade que é oferecido ao trabalhador, sobre a melhor forma de executar suas atividades;
- Grau de informação: diz respeito a intensidade com que informações relativas a qualidade e adequabilidade do trabalho desenvolvido são passadas ao trabalhador.

b) Fatores inerentes aos meios-de-produção, tecnologia e ambiente:

- adequabilidade dos equipamentos, tecnologia e ambiente a natureza dos trabalhos;
- segurança de manuseio e utilização dos equipamentos;
- capacidade de produção;
- espaço existente para a realização do trabalho;
- características do ambiente de trabalho
- ambiência e segurança do trabalho;
- procedimentos e especificações que possibilitem aos trabalhadores responsáveis pela execução das tarefas, mecanismos de conduta para alcançar os resultados esperados de forma eficiente e segura.

## Referências

- ALDEFER, C. P. *A Empirical Test of a New Theory of Human Needs*. Organizational Behavior and Human Performance, May 1969, pp. 142-175.
- HERZBERG, F., MAUSNER, Barbara. *The Motivation to Work*. Nova York: John Wiley, 1959.
- LOCKE, E. A., *Toward a Theory of Task Motivations na Incentives*. Organizational Behavior and Human Performance, May 1968, pp. 158-189.
- MASLOW, Abraam H., *Motivation an Personality*. New York: Harper & Row, 1954.
- VROOM, V. H. *Work and Motivation*. New York: John Wiley, 1964.