

A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Alcindo Arcenio Pinheiro Gomes

Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão / Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente / UFF – R. Passo da Pátria, 156/329-A – CEP 24001-970
Niterói – RJ – (21)9858-4091 – alcindogomes@uol.com.br

Oswaldo Luiz Gonçalves Quelhas, D.Sc.

Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão / Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente / UFF – R. Passo da Pátria, 156/329-A – CEP 24001-970
Niterói – RJ – (21)2717-6390 – quelhas@latec.uff.br

A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Alcindo Arcenio Pinheiro Gomes

Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão / Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente / UFF – R. Passo da Pátria, 156/329-A – CEP 24001-970
Niterói – RJ – (21)9858-4091 – alcindogomes@uol.com.br

Oswaldo Luiz Gonçalves Quelhas, D.Sc.

Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão / Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente / UFF – R. Passo da Pátria, 156/329-A – CEP 24001-970
Niterói – RJ – (21)2717-6390 – quelhas@latec.uff.br

RESUMO

O presente artigo faz uma abordagem panorâmica de um elemento abstrato do ambiente organizacional e que, talvez em função desta característica, é frequentemente negligenciado no contexto da gestão: a motivação dos recursos humanos. Apresenta uma breve visão da teoria motivacional, em que trata do conceito de motivação sob a ótica das teorias behaviorista, da motivação consciente (enfoques da teoria da expectativa, da atribuição causal, da equidade, do cálculo motivacional e do contrato psicológico), da motivação intrínseca, da motivação-higiene e da hierarquia das necessidades humanas. Discorre sobre a motivação no ambiente organizacional e sobre o seu entendimento como uma consequência de fatores tais como a coerção e o controle, as recompensas e incentivos financeiros, o relacionamento interpessoal e a influência do grupo, o nível de satisfação das necessidades pessoais, as condições do ambiente de trabalho, os aspectos inerentes à natureza própria das atividades, entre outros. Em sua conclusão, o artigo destaca a necessidade e a importância prática do conhecimento, por parte dos gerentes das organizações, quanto à temática da motivação, seja para evitar custos desnecessários e contraproducentes, seja para assegurar a competitividade da empresa e a lucratividade do negócio.

Palavras-chave: Motivação, recursos humanos, gestão organizacional.

ABSTRACT

This paper makes a panoramic approach of an abstract element of the organizational environment that, maybe in function of its characteristics, is frequently neglected in the context of the administration: the motivation of the human resources. The paper presents a brief vision of the motivational theory, in which it treats of the motivation concept under the optics of the behaviorism, of the conscious motivation theory (expectance theory, causal attribution theory, justness theory, motivational calculus and psychological contract approaches), of the intrinsic motivation theory, of the motivation-hygiene theory and of the human needs hierarchy theory. It discourses about the motivation in the organizational environment and about its understanding as a consequence of factors such as the coercion and the control, the financial rewards and incentives, the interpersonal relationship and the influence of the group, the level of the personal needs satisfaction, the conditions of the working environment, the inherent aspects of the own nature of the activities, among others. In its conclusion, the article underlines the need and the practical importance of the knowledge, on the part of the managers of the organizations, about the theme of the motivation, be for to avoid unnecessary and self-defeating costs, be for to assure the competitiveness of the company and the profitability of the business.

Key-words: Motivation, human resources, organizational administration.

1 INTRODUÇÃO

A motivação dos empregados é um dos aspectos mais críticos e, paradoxalmente, um dos mais negligenciados na gestão organizacional. Implantar sistemas de gestão pautados nas normas ISO, adotar planejamento estratégico, informatizar os processos produtivos – tudo isso é capaz de trazer vantagem competitiva. Mas, se o fator humano não estiver motivado para contribuir eficientemente para o sucesso da organização, dificilmente esta vantagem será alcançada ou mantida.

Enquanto em algumas organizações existe uma preocupação efetiva com a dinâmica motivacional dos empregados, chegando até mesmo a constituir um aspecto

relevante na avaliação do desempenho gerencial (contando-se, entre outros itens, o índice de satisfação dos empregados), em outras – especialmente de pequeno e médio porte – essa preocupação, quando existe, é, ainda, muito incipiente ou maculada por preconceitos e desinformação.

Essa desinformação é, talvez, a maior barreira a ser transposta para se obter adequados níveis motivacionais no ambiente de trabalho.

Observa-se que atualmente, mesmo em organizações onde se compreende a importância da motivação dos recursos humanos, ainda há, de um modo geral, uma grande deficiência em torno do entendimento quanto ao significado do termo motivação e quanto à natureza do processo motivacional, de modo que a busca de solução para problemas de baixo desempenho, de descontentamento e de aparente má vontade dos empregados tem se voltado principalmente para a adoção de “programas de motivação” simplistas que, muitas vezes, não passam de panacéias adquiridas por alto preço e cujos resultados, quando positivos, desaparecem em pouco tempo.

Visando contribuir para a diminuição dessa deficiência informacional e para a compreensão da importância do entendimento relativo ao tema, o texto, a seguir, apresenta uma breve visão da teoria motivacional e dos enfoques da motivação no ambiente organizacional.

2 O CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

O significado do termo motivação varia de acordo com a linha teórica dos autores. Encontra-se, entre estes, uma grande controvérsia, de tal modo que o conceito de motivação flutua desde a resposta dos indivíduos a estímulos externos até atitudes e comportamentos desencadeados por estímulos originados no nível mental inconsciente. E, ainda, desde a visão de que a motivação pode ser criada e aumentada por recompensas salariais até a afirmação de que nenhuma pessoa pode motivar outra.

A Psicologia vem proporcionando, ao longo do tempo, respostas parciais às perguntas sobre a motivação humana. “Os conceitos de ‘vontade’, de ‘instinto’, de ‘pulsão’, de ‘impulso’, de ‘incentivo’, de ‘auto-realização pessoal’, de ‘expectativas’

ou de ‘atribuições causais’ tem sido esgrimidos como argumentos capitais na análise da motivação”. (Heredia, 1999)

Essa divergência de interpretação justifica-se, de certa forma, pela diversidade de fatores que desencadeiam os comportamentos ou ações de diferentes pessoas, entre os quais alinham-se as informações e conhecimentos armazenados no nível mental consciente, as carências físicas ou afetivas, os estímulos provenientes do meio ambiente, os impulsos originados no nível mental inconsciente, entre outros.

Ressalta daí que, em função das várias origens do comportamento, parece não ser possível englobar em um só arcabouço teórico o todo da motivação humana ou, como destaca Bergamini (1997, p. 38), as diferentes interpretações decorrem do fato de que “não existe uma única teoria que seja capaz de desvendar todas as características próprias da psicodinâmica motivacional de uma só vez”, pois que, mesmo que os comportamentos sejam observáveis, “as explicações de como têm origem e de como ocorrem não cabem dentro de um só referencial teórico”.

De uma forma geral, costuma-se usar o termo *motivação* para descrever as forças externas ou internas que atuam sobre as pessoas e que desencadeiam e dirigem a sua conduta (Sancho et al., 2002).

Ao explicar a motivação a partir de tais forças, pode-se incidir numa interpretação que vai desde o conceito de motivação como mero condicionamento – adotando-se como foco as forças externas – até o conceito oposto que – centrado exclusivamente nos fatores internos – considera a motivação como sinônimo de instinto. Em todos os casos, ao longo desta linha interpretativa, pode-se encontrar justificativas e explicações para os conceitos adotados, desde a teoria pavloviana do condicionamento, em um extremo, à teoria psicanalítica freudiana, em outro.

Existem, basicamente, três correntes interpretativas do fenômeno da motivação:

- a) uma, que entende a motivação como sendo gerada exclusivamente por fatores externos ao indivíduo e, conseqüentemente, confere um caráter de automatismo ao comportamento humano.
 - ♦ Esta corrente é representada pelo *behaviorismo*, cujos maiores expoentes – Pavlov, Thorndike e Skinner – desenvolveram os

conceitos de *reflexo condicionado*, *lei do efeito* e *condicionamento operante*.

- b) outra, que interpreta a motivação do indivíduo como sendo decorrência do seu raciocínio relacionado com fatores externos, e, por conseguinte, entende o comportamento como sendo puramente racional.
- ♦ Esta corrente, representada por teóricos como Victor H. Wroom e Stacy Adams, engloba as teorias *cognitivistas* ou da *motivação consciente*.
- c) e outra, que explica a motivação como sendo uma força que energiza o comportamento e que se forma dentro da própria pessoa por meio de um processo dinâmico que envolve todo o conjunto dos componentes da personalidade.
- ♦ Esta linha teórica – em que o comportamento é entendido como a manifestação observável do produto da interação de fatores tais como a razão, a vontade, a emoção, os instintos, as carências etc. – é representada basicamente pela teoria da *motivação intrínseca*, defendida por autores como Bergamini e Archer, e engloba as teorias da *hierarquia das necessidades* de Maslow e da *motivação-higiene* de Herzberg.

Essas diferentes posições teóricas relativas à motivação podem ser assim resumidas:

- a) A teoria *behaviorista* interpreta os comportamentos humanos como sendo *respostas* provocadas por *estímulos* externos, as quais podem ser condicionadas por *reforços positivos* e *negativos*. Pressupõe o automatismo do comportamento. (Bergamini,1997; id., 1982; id. In: Bergamini & Coda, 1997, p. 69-93; Rodrigues, 1973)
- b) A teoria *cognitivista* ou da *motivação consciente* tem como principal fundamento da motivação os processos de raciocínio do indivíduo, de modo que o comportamento não é caracterizado pelo automatismo, mas sim pela racionalidade. Esta linha teórica apresenta alguns enfoques distintos, entre os quais:

- b.1) A teoria da *expectância*, segundo a qual a motivação dos indivíduos tem como principal característica a intencionalidade e envolve um processo de raciocínio que se fundamenta em *expectativa* quanto à obtenção de determinados resultados, *valência* destes resultados e *instrumentalidade* de determinado comportamento para alcançar os resultados. (Bueno, 2002; Heredia, 1999; id., 2002)
- b.2) A teoria da *atribuição causal*, que vê a motivação para novos comportamentos como dependente da análise que o indivíduo faz relativamente às causas dos resultados obtidos por meio dos seus comportamentos passados. (Heredia, 1999)
- b.3) A teoria da *equidade*, de acordo com a qual a motivação de um indivíduo depende da comparação que ele faz entre o seu próprio comportamento e os resultados que obtém com os comportamentos e resultados de outros indivíduos. (Rodrigues, 1973)
- b.4) O enfoque do *cálculo motivacional*, segundo o qual a motivação decorre de um processo mental em que o indivíduo decide que comportamento irá adotar em função da *relevância* das suas necessidades, da *esperança* de que o seu comportamento poderá levar aos resultados desejados e da *instrumentalidade* destes resultados em atender àquelas necessidades. (Handy, 1978)
- b.5) O enfoque do *contrato psicológico*, que – no relacionamento de um indivíduo com outro, com um grupo ou com uma organização – pressupõe a existência de um conjunto de expectativas, não escritas e nem verbalizadas, relativamente ao que as partes que se relacionam entre si (indivíduo, grupo, organização) esperam obter neste relacionamento (por exemplo, o que um indivíduo espera obter em sendo empregado de uma determinada empresa; e, por outro lado, o que esta espera obter deste indivíduo).
- Este enfoque subentende que a motivação do indivíduo depende do atendimento às suas expectativas, uma vez que o não atendimento é percebido como violação do contrato psicológico e provoca queda no nível de motivação, isto é, gera

desmotivação. (Handy, 1978; Thomas Jr. In: Harvard Business School Press, 1997, p. 37-54)

- c) A teoria da *motivação intrínseca* considera que a motivação se origina dentro da própria vida psíquica do indivíduo e decorre de um processo dinâmico que envolve a personalidade como um todo, isto é, a inteligência, as emoções, os instintos, as experiências e as informações já incorporados ao psiquismo e, ainda, os determinantes morfológicos e fisiológicos da conduta. De acordo com esta linha teórica, o comportamento do indivíduo não é simplesmente o efeito de um estímulo externo e tampouco decorrência de um processo puramente racional. (Bergamini, 1982; id., 1997; Archer. In: Bergamini & Coda, p. 23-46)
- d) A teoria da *motivação-higiene* estabelece que a motivação depende do nível de satisfação decorrente de fatores (motivadores) ligados ao conteúdo do trabalho e do grau de insatisfação ligado a fatores ambientais (higiênicos). (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959; Herzberg. In: Harvard Business School Press, 1997, p. 55-81)
- e) A teoria da *hierarquia das necessidades* considera que a motivação tem como origem as necessidades (estados de carência) do indivíduo e se manifesta como busca de satisfação destas necessidades.
- ♦ Segundo esta teoria:
 - as necessidades humanas básicas estão estruturadas em cinco níveis hierárquicos, os quais, a partir do nível mais baixo, são constituídos pelas necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização;
 - à medida que as necessidades de nível mais baixo vão sendo satisfeitas o indivíduo busca a satisfação de necessidades de nível mais elevado; e
 - quanto maior o grau de satisfação de uma necessidade, menor será a sua força motivacional, e, inversamente, quanto maior a carência, maior a motivação. (Maslow, 1970; McGregor, 1999)

3 O ENFOQUE DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

3.1 Motivação por meio da coerção, do controle e da manipulação

A idéia de motivação no ambiente organizacional está intimamente ligada à concepção que se tem a respeito da percepção do empregado relativamente à tarefa ou atividade que este executa.

Na medida em que se entende que o trabalho não é algo que traz – em si – satisfação e prazer, mas sim algo que se faz somente porque dele se necessita para sobreviver, é natural que se conclua que o trabalhador fará somente o mínimo indispensável para não perder o emprego e que, portanto, para fazê-lo empenhar-se na execução das suas tarefas, tornar-se produtivo, eficiente e eficaz, não há outro caminho a não ser coagi-lo.

Entende-se, assim, que a coação – seja por meio da ameaça de punições de ordem física ou psicológica ou de cortes no salário ou, ainda, de demissão – é a forma mais adequada de motivar os empregados para o trabalho. Em outras palavras, a motivação é vista como consequência de uma atmosfera de ameaça e de medo.

Esse parece ter sido o conceito inicial de motivação que existia nos meios organizacionais. Bergamini (1997, p. 19), aliás, acentua este ponto ao afirmar que “antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de medo” e que “tais punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob a forma de restrições financeiras, chegando até a se tornar reais sob a forma de prejuízos de ordem física”.

A *teoria X* de Douglas McGregor, enfocando a concepção tradicional de direção e controle, retrata com bastante objetividade as pressuposições tradicionais a respeito da natureza humana que influenciavam as decisões e atos gerenciais. Entre tais pressuposições, McGregor destaca (1999, p. 37-38):

1. O ser humano, de modo geral, tem uma aversão essencial ao trabalho e o evita sempre que possível.

(...). A ênfase dada pela gerência à produtividade, ao conceito de ‘uma boa média de trabalho por dia’, aos males da operação tartaruga e da sonegação do produto, aos prêmios para o melhor desempenho – conquanto tenha uma lógica em termos dos objetivos da empresa – reflete

uma crença subjacente de que a gerência deve agir de forma que neutralize uma inerente tendência humana a fugir do trabalho. (...).

2. Devido a essa característica humana de aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição para que se esforce no sentido da consecução dos objetivos organizacionais.

A aversão ao trabalho é tão forte, que nem mesmo a promessa de recompensas é geralmente suficiente para vencê-la. As pessoas aceitam as recompensas e as exigem cada vez mais elevadas, mas isso não basta para produzir o esforço necessário. Só a ameaça de punição terá efeito.

(...).

3. O ser humano, de modo geral, prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidade, tem relativamente pouca ambição, e quer garantia acima de tudo.

McGregor deixa, assim, entrever que a visão tradicional de motivação dos empregados estava ligada à idéia de aversão ao trabalho e de coação, ou seja, uma concepção de gestão dos recursos humanos que via o empregado como um indivíduo que deveria ser *forçado* a trabalhar.

Neste sentido, pode-se dizer que o taylorismo foi um avanço, até mesmo em termos humanitários, pois o empregado passou a ser considerado não como alguém que detestava trabalhar e que, para fazê-lo, deveria ser coagido, mas sim como alguém que, mediante condições de trabalho adequadas e com a devida recompensa financeira, seria capaz de alcançar altos índices de produtividade.

Atualmente, apesar dos avanços na área do conhecimento, da cultura, da tecnologia e, particularmente no campo das teorias administrativas e motivacionais, os pressupostos da *teoria X* de McGregor não estão de todo abandonados. A idéia de que os empregados precisam ser controlados, até mesmo nos mínimos detalhes das suas atividades, ainda prevalece em muitas organizações, embora travestida em métodos e técnicas motivacionais que dissimulam e suavizam antigas formas de coerção e controle.

Sievers (In: Bergamini & Coda, 1997, p. 49), por exemplo, alerta que “dentro do contexto administrativo e teórico-organizacional, a motivação foi convertida em um instrumento de invasão, manipulação e controle”, por meio do qual os dirigentes buscam conseguir determinado tipo de comportamento dos seus subordinados. Como

tal, acrescenta esse autor, “a motivação (...) tem sido usada em larga escala como substituto do poder e da coação, que eram, anteriormente, os meios predominantes de influência”.

Levinson (In: Harvard Business School Press, 1997, p. 89), por sua vez, também aborda este ponto, observando que a maioria das concepções de motivação contemporâneas, tomando como certa a psicologia da recompensa-castigo, “defendem a confiança e abertura entre funcionários e gerentes, mas, ao mesmo tempo, reconhece[m] que os mais fortes têm o direito natural de manipular os mais fracos”.

Outro ponto a destacar é que a informatização, além de se constituir em valiosa ferramenta para a eficiência e eficácia organizacionais, pode se prestar como um poderoso meio de controle para as gerências fundamentadas nas idéias da mencionada *teoria X*.

Walton (In: Harvard Business School Press, 1997, p. 104), aliás, deixa bem clara essa ambivalência da informatização, ao acentuar que a tecnologia baseada em computadores, embora possa facilitar a adoção de um modelo de comprometimento nas organizações, pode servir também para reforçar o modelo de controle, e que os aplicativos (programas utilizados em computadores isolados ou em rede) podem se prestar tanto à descentralização quanto à centralização dos processos decisórios, bem como dar suporte a medidas de desempenho que enfatizem o aprendizado ou que se destinem ao controle hierárquico.

Assim, em termos de gestão dos recursos humanos e, particularmente, no que se refere à motivação, parece que a melhor maneira de suplantar os pressupostos da *teoria X* de McGregor é atentar, de uma vez por todas, para a sua ilogicidade, a qual foi muito bem expressa por Handy (1978, p. 34) em uma observação que, apesar do sarcasmo nela contida, desnuda o caráter ilógico daqueles pressupostos: “Felizmente, *porém*, nem todos os homens são assim. Há os automotivados, que possuem autocontrole e dominam suas emoções. Esse grupo tem que assumir a responsabilidade pela direção dos outros”.

3.2 Motivação com base no incentivo financeiro e noutras recompensas

Um primeiro nome a ser lembrado, aqui, é o de Frederick Winslow Taylor, criador da chamada *teoria da administração científica* que, em termos de motivação dos trabalhadores, deu ênfase ao ambiente de trabalho e, especialmente, ao dinheiro como fonte principal de incentivo.

O taylorismo trouxe, assim, para a gestão das organizações, o entendimento de que não mais a punição, mas sim fatores tais como a adequada arrumação e organização do local de trabalho e, sobretudo, o incentivo financeiro resultariam em comportamentos positivos por parte dos empregados. (Bergamini, 1982, p. 19; id., 1997, p. 20)

Dentro do conceito da motivação baseada em incentivo financeiro, considera-se o dinheiro como o principal e maior motivador do comportamento humano no ambiente organizacional. Como observa McGregor (1999, p. 101), o contrato de trabalho, em consonância com esse conceito motivacional, é visto como um acordo em que o empregado aceita ser mandado em troca de recompensas financeiras; e, como o “dinheiro é um meio de satisfazer muitas necessidades”, a gerência o utiliza como um instrumento para obter aceitação de direção e controle.

O papel do dinheiro é, também, abordado por Hersey & Blanchard (1974, p. 34 e 49), que destacam que, em geral, o interesse das pessoas não é pelo dinheiro em si, mas sim pelo que ele representa em termos de possibilidade de satisfação das necessidades, e isto não apenas das fisiológicas, mas das necessidades de todos os níveis.

Esses autores argumentam que, por meio do dinheiro, um indivíduo pode obter determinados bens que lhe possibilitem, por exemplo, participar de um clube (satisfazendo, assim, a necessidades sociais), alcançar determinado status social (que atenda a necessidades de estima), ou, até mesmo, realizar determinados objetivos pessoais que satisfaçam à necessidade de auto-realização.

Handy (1978, p. 53) vem ao encontro da interpretação de Hersey & Blanchard, ao acentuar que a importância do dinheiro como fator motivador depende da avaliação individual e da proeminência das necessidades que o dinheiro pode afetar, bem como da expectativa relacionada à possibilidade de que determinado

esforço ou comportamento levará a mais dinheiro e, ainda, da instrumentalidade deste em satisfazer aquelas necessidades.

O incentivo financeiro, entre as recompensas utilizadas como fatores de motivação extrínseca, parece ser, efetivamente, o fator mais relevante, uma vez que, de acordo com Beer & Walton (In: Harvard Business School Press, 1997, p. 22), em quase todos os estudos sobre a importância relativa da remuneração, esta “aparece consistentemente entre as cinco principais recompensas”.

Esses autores, entretanto, reconhecem (ibid., p. 21) a importância de outros fatores além do dinheiro, tais como o reconhecimento e as promoções, que, na medida em que são desejadas pelo empregado, motivam-no para esforçar-se e manter bom desempenho.

Beer & Walton (ibid., p. 20) também ressaltam que a satisfação ou insatisfação que um indivíduo possa ter com as recompensas está, em parte, relacionada à sua expectativa e à quantia recebida, ou seja, dependendo da comparação que o indivíduo faz entre o seu “*input* – habilidades profissionais, educação, esforço e desempenho” e o “*output* – o conjunto de recompensas intrínsecas e extrínsecas recebido”, surgem sentimentos ou de satisfação ou de insatisfação. Além disso, estes sentimentos são, ainda, afetados pela comparação que o indivíduo faz com outras pessoas que se encontrem em situação de trabalho similar à sua, na mesma organização ou em organizações semelhantes.

Como se observa, o pressuposto desses autores está coerente com a chamada *teoria da equidade*.

Handy (1978, p. 53) também aponta a importância da equidade, comentando que “os níveis absolutos de remuneração [compreendidos como fatores higiênicos sob a ótica da teoria de Herzberg] frequentemente não constituem problema [em relação à insatisfação ou não-insatisfação do indivíduo], mas sim o nível equitativo em relação a terceiros, à curva de remuneração da própria pessoa, à expectativa futura e ao autoconceito”.

A falta de equidade na remuneração pode trazer sérios problemas, entre os quais estão a diminuição do esforço dos empregados e, no caso de desigualdade salarial interna, a falta de confiança no sistema de remuneração da empresa e a eclosão de conflitos intra-organizacionais que consomem o tempo e a energia dos

empregados e dos gerentes. (Beer & Walton. In: Harvard Business School Press, 1997, p. 25-26)

Quanto à eficácia das recompensas para induzir comportamentos positivos nos empregados, ou seja, comportamentos que venham ao encontro dos objetivos da organização, Handy (1978, p. 30) entende que os pressupostos teóricos de que os indivíduos trabalharão mais se forem recompensados pelo desempenho podem funcionar se:

- (a) o indivíduo julgar a recompensa aumentada digna do esforço extra;
- (b) o desempenho puder ser mensurado e claramente atribuído ao indivíduo;
- (c) o indivíduo quiser esse tipo específico de recompensa;
- (d) o desempenho aumentado não se transformar no novo padrão mínimo.

Entretanto, se qualquer uma das condições “a”, “b” ou “c” não se aplicar, a tendência do indivíduo será no sentido de perceber a recompensa tão somente como “uma melhoria do clima geral de trabalho” e, assim, o esperado (pela gerência) aumento de produtividade não ocorrerá. Além disso, se um maior nível de produtividade, obtido por meio de recompensas, for adotado como novo padrão mínimo (violando-se, assim, a condição “d”), isso acarretará significativo prejuízo para a credibilidade da gerência e do sistema de remuneração. (ibid., p. 30)

Além dos problemas apontados por Handy, as recompensas por desempenho, utilizadas no sentido de gerar comportamentos positivos, apresentam, ainda, outros aspectos críticos, tais como (Bergamini, In: Bergamini & Coda, 1997, p. 75-76):

- a) A inconsistência da reação positiva dos empregados, uma vez que, embora a primeira reação ante as recompensas seja positiva, esta persiste, no máximo, até a segunda ou terceira premiação, após o que as recompensas passam a ser vistas pelos empregados não como prêmios, mas como direitos.
- b) A transitoriedade. Vale dizer: para se obter o mesmo efeito positivo do início de um programa de recompensas, estas (sejam elas em dinheiro ou outros bens) precisam ter o seu valor aumentado a cada repetição, o que levará a um constante aumento dos custos.
- c) O custo motivacional decorrente da suspensão de recompensas. A quebra de continuidade de um programa de recompensas apresenta mais

problemas do que sua implantação, pois que, quando se retira das pessoas algo que passou a ser considerado como um direito, cria-se uma grande insatisfação e, portanto, afeta-se negativamente a disposição para o desempenho no trabalho.

- d) A insatisfação dos empregados que não são recompensados ou que recebem recompensas menores do que as que julgam merecer, problema este que decorre da dificuldade de se utilizar – em um programa de recompensas – critérios que sejam considerados justos por todos.

Coincidindo, em parte, com o entendimento de Handy a respeito do funcionamento de sistemas de recompensas, Thomas Jr., outro autor adepto da teoria da equidade, destaca alguns pontos que, em sua concepção, devem ser observados pela gerência no que diz respeito à motivação por meio de recompensas. Segundo esse autor (In: Harvard Business School Press, 1997, p. 48-49):

- a) as recompensas oferecidas devem ser aquelas que o empregado mais deseja em troca do seu desempenho, pois, em caso contrário, poderá ocorrer insatisfação;
- b) os empregados com desempenho superior devem receber uma quantidade maior de recompensas do que os empregados que apresentam desempenho inferior; e
- c) o sistema de remuneração precisa manter sua credibilidade, ou seja, as práticas de recompensa devem deixar claro para os empregados que há, efetivamente, uma relação direta e coerente entre bom desempenho e recompensas.

Como se observa, seja em um sistema de recompensas nos moldes enunciados por Thomas Jr. ou em qualquer outro, a base sobre a qual se assenta o sistema – e da qual depende para atingir os objetivos a que se propõe – é a avaliação de desempenho. Logo, se esta for falha, todo o sistema estará prejudicado.

3.3 Motivação através da interação social

A idéia de que a motivação é dependente do processo de interação social entre os empregados surgiu com as pesquisas e experiências levadas a efeito por Elton Mayo, especialmente as que foram desenvolvidas na Companhia Western Electric,

nos EEUU, entre os anos de 1924 e 1932 e que, a partir de 1927, foram orientadas por Mayo.

Esses estudos, que ficaram conhecidos como *a pesquisa de Hawthorne*, numa referência ao local em que se localizava a empresa, deram origem à chamada Escola das Relações Humanas e constituíram-se em um novo enfoque teórico dentro da teoria administrativa que veio de encontro ao taylorismo. (Hersey & Blanchard, 1974, p. 55-59; Delorenzo Neto, 1975, p. 64-72)

De acordo com esse novo enfoque, a motivação dos empregados e, conseqüentemente, o seu nível de produtividade, deixam de ser considerados como uma função das condições físicas do ambiente de trabalho e das recompensas financeiras e passam a ser vistos como uma variável dependente do relacionamento interpessoal, especialmente o relacionamento entre os empregados e, adicionalmente, entre estes e os seus superiores hierárquicos.

Em outras palavras, esse novo enfoque teórico colocou a motivação para o trabalho como dependente de fatores tais como as necessidades sociais e de estima dos empregados, a organização informal, a rede não convencional de comunicação e as normas e padrões sociais dos grupos dos quais os empregados fazem parte. (Hersey & Blanchard, 1974, p. 55-59; Delorenzo Neto, 1975, p. 64-72)

Quanto à influência que o grupo exerce sobre o indivíduo na situação de trabalho (um dos aspectos verificados por Mayo), cabe, aqui, ressaltar que Taylor, embora seja considerado o criador de uma teoria administrativa mecanicista, já havia percebido essa influência bem antes da pesquisa de Hawthorne.

Em sua análise relativa à baixa produtividade dos trabalhadores por ele observada, Taylor (1990, p. 26-27) destacou como uma das razões o fato de que o trabalhador, caso se interessasse em produzir mais, seria perseguido por seus colegas de trabalho com mais veemência do que se ele tivesse se revelado um traidor dos companheiros de equipe em um jogo de basquetebol ou de cricket.

A influência do grupo sobre o indivíduo encontra-se, também, em outra observação de Taylor (*ibid.*, p. 60), em que aponta o trabalho em grupo como fator de desmotivação, asseverando que os trabalhadores perdem ambição e iniciativa “quando postos em grupos, em vez de serem tratados separadamente como pessoas”

e que “quando os trabalhadores estão reunidos, tornam-se menos eficientes do que quando a ambição de cada um é pessoalmente estimulada”.

Taylor, entretanto, apesar de tais observações, acabou passando ao largo dos aspectos de natureza psicológica na construção da sua teoria administrativa. Assim, coube efetivamente a Mayo desvendar tais aspectos e estabelecer o contraponto ao taylorismo.

3.4 Motivação por meio da satisfação das necessidades humanas

O teórico de maior destaque, em se tratando da motivação ligada à satisfação das necessidades humanas, é Abraham Harold Maslow, que, no dizer de Bergamini (1982, p. 116) propôs “uma orientação teórica que enriqueceu sobremaneira todos os trabalhos posteriores que visaram detectar objetivos motivacionais em situação de trabalho”.

Assim, de acordo com a hierarquia das necessidades de Maslow e conforme acentua Bergamini (ibid., p. 120-121), o indivíduo:

- a) busca, em primeiro lugar, em seu trabalho a subsistência e o bem-estar físico;
- b) em segundo lugar, busca segurança, especialmente por meio da manutenção do emprego;
- c) a seguir, preocupa-se com o relacionamento social no ambiente de trabalho, como, por exemplo, sua aceitação e integração no grupo e o cultivo de amizades;
- d) depois, busca o atendimento das suas necessidades de estima, entre as quais ser admirado e obter reconhecimento pelo seu trabalho; e
- e) por último, como atendimento à sua necessidade de auto-realização, volta-se para o desenvolvimento e aplicação do seu potencial e da experiência até então acumulada.

Cumprido destacar, aqui, que, conforme demonstrado por Lindner (1998), a busca da satisfação das necessidades não obedece, necessariamente, à seqüência acima exposta, pois o que motiva os empregados difere em função do contexto em que trabalham.

Archer (In: Bergamini & Coda, 1997, p. 33), que também entende que o que origina a motivação são as necessidades, compartilha, de certa forma, com a posição de Lindner, frisando que “o mais forte motivador (ou necessidade) será aquele que possui o menor grau de satisfação”.

Isto implica, por exemplo, que, embora uma organização atenda às necessidades fisiológicas, sociais, de estima e, até mesmo de auto-realização dos empregados, se estes se sentirem ameaçados por um risco potencial de perda do emprego diante do desencadeamento de um processo de reengenharia, por exemplo, o seu mais forte motivador passará a ser a sua necessidade de segurança.

Referindo-se à atitude da gerência relativamente à motivação dentro do ambiente organizacional, o mesmo Archer (ibid., p. 33) observa que quanto mais alto o nível de satisfação de uma dada necessidade do indivíduo, mais baixo estará o seu nível de motivação e maior será a sua propensão para manifestar um comportamento positivo (positivo no sentido de atender aos objetivos da organização); e, ao contrário, quanto menos satisfeita estiver uma determinada necessidade, mais alto estará o grau de motivação e menor será a propensão para um comportamento positivo.

Esse entendimento de Archer pressupõe:

- a) que *motivação* é uma energia que gera *comportamentos voltados à satisfação das necessidades* e que, quanto mais estas estiverem satisfeitas, menos o indivíduo estará motivado;
- b) que o indivíduo apresenta *dois tipos de comportamento*: um, gerado pela motivação, e outro, induzido por fatores ou forças que não se originam das suas necessidades; e
- c) que a manifestação dos comportamentos voltados para o atendimento aos objetivos organizacionais (*comportamentos positivos*) depende do grau de satisfação das necessidades, ou seja, que a propensão de o indivíduo voltar-se aos objetivos organizacionais aumenta ou diminui à medida que, respectivamente, diminui ou aumenta a preocupação com suas necessidades pessoais.

Em harmonia com tal concepção, Archer (ibid., p. 33) acrescenta que “**a tarefa da administração não é a de motivar seus empregados, mas sobretudo**

induzir comportamentos positivos por parte deles”, o que pode ser feito através do uso de fatores de satisfação ou contra-satisfação que se relacionem com a necessidade que estiver funcionando como “centro de organização do comportamento do empregado”.

Tais fatores, de acordo com o referido autor (ibid., p. 38-40), dividem-se em *endógenos* e *exógenos*, sendo que os primeiros “são providos por fontes intrínsecas” (são fatores como, por exemplo, os processos cognitivos e intelectuais de julgamento e de decisão, o autocontrole, a vontade, a habilidade intelectual para a resolução de problemas, a honestidade, a sociabilidade, a tolerância etc.) e os segundos são “providos a partir de fontes extrínsecas”. Ambos podem exercer influência sobre o comportamento, tanto no sentido positivo quanto no negativo, mas somente os *exógenos* é que podem ser oferecidos pela gerência das organizações para influenciar o comportamento dos empregados.

Archer (ibid., p. 40-42) apresenta sete tipos básicos de fatores de satisfação e de contra-satisfação *exógenos* relacionados com o trabalho, quais sejam: fatores de revigoração, de intercâmbio, de incentivo, de estimulação, de ingestão, de influência e de inspiração. De acordo com esse autor, tais fatores modificam a direção comportamental dos indivíduos dentro de uma organização por diferentes meios, sendo que:

- a) Os *fatores de revigoração* modificam a direção do comportamento dos empregados por meio da influência no nível fisiológico. São exemplos destes fatores o uso de ar-condicionado no ambiente de trabalho, as atividades esportivas promovidas pela empresa e as características do trabalho em si.
- b) Os *fatores de intercâmbio* modificam a direção comportamental através da troca entre pessoas, podendo-se citar como exemplos as situações de desabafo, os procedimentos que facilitam queixas, os programas de aconselhamento de pessoal, a administração participativa e a delegação de responsabilidade.
- c) Os *fatores de incentivo* modificam a direção do comportamento através de recompensas e compensações, sendo exemplos de tais fatores os planos e tabelas salariais equitativos, os planos de progressão salarial, os planos de

participação nos lucros, as opções de compra de ações e as oportunidades de realização profissional.

- d) Os *fatores de impulsão* modificam a direção comportamental por meio de leis, regras e ordens existentes. Alguns exemplos de tais fatores são os períodos de trabalho e intervalos de descanso estabelecidos em lei, as normas de prevenção de acidentes, as metas e objetivos organizacionais e as regras e regulamentos em geral.
- e) Os *fatores de ingestão* modificam a direção do comportamento através do consumo interno do corpo, tendo-se como exemplos a alimentação e as bebidas fornecidas pela empresa, a assistência médica e medicamentosa, a qualidade do ar que se respira no ambiente de trabalho e o refeitório exclusivo para os executivos.
- f) Os *fatores de influência* modificam a direção comportamental por meio da perícia e da autoridade. Alguns exemplos de tais fatores são a forma como as atividades são conduzidas dentro da empresa, a competência gerencial, a liderança, o exercício da autoridade e do poder e o uso da lógica e da razão.
- g) Os *fatores de inspiração* modificam a direção do comportamento através da aprendizagem e do treinamento. Como exemplos, pode-se citar o treinamento de habilidades e os cursos de instrução especializada, os programas de educação continuada, o treinamento em grupo, os programas de desenvolvimento de executivos e as atividades voltadas ao desenvolvimento da criatividade e que possibilitam o crescimento pessoal.

Verifica-se, a partir do acima exposto, que a gerência de uma organização, embora não possa implantar necessidades em ninguém – ou seja, criar motivação –, possui uma extensa gama de recursos para influenciar o comportamento dos empregados de modo a direcioná-lo no sentido coincidente com os objetivos organizacionais.

Cabe lembrar, porém, que a utilização de um ou outro fator exógeno nunca poderá ser encarada como uma solução definitiva, pois, conforme alerta Archer (ibid., p. 43), “enquanto o administrador está satisfazendo a uma dada necessidade e,

dessa forma, conseguindo um comportamento positivo, outra necessidade pode, de repente, tornar-se o centro de organização do comportamento”.

Isto significa que a gerência de uma organização, em especial a de recursos humanos, deve sempre estar atenta às necessidades que, em dado momento, estiverem servindo como centro organizador do comportamento, para que possa, efetivamente, induzir comportamentos positivos e não, ao contrário, propiciar tão somente fatores de contra-satisfação.

3.5 Motivação pela otimização de fatores higiênicos e motivadores

Uma das teorias motivacionais que mais tem sido explorada, conforme Bergamini (1982, p. 121), é a *teoria da motivação-higiene* de Frederick Herzberg, que se fundamenta em pesquisas que foram efetuadas diretamente no ambiente de trabalho e que visavam apurar os fatores relacionados com as atitudes que influíam na produção e identificar as situações que determinavam a satisfação no trabalho.

De acordo com a teoria de Herzberg, diferentemente do entendimento de Archer, a gerência de uma organização pode, sim, *motivar* os empregados. Basta, para tanto, que otimize os diversos aspectos relacionados aos cargos ou atividades em si, proporcionando aos empregados oportunidade de crescimento profissional, reconhecimento pelo trabalho realizado, responsabilidade pelas tarefas que executam etc. Especificamente, Herzberg destaca, ainda, o recurso do enriquecimento do cargo como fator de motivação.

Embora Archer e, também, Bergamini façam distinção – baseada na origem dos fatores, interna ou externa ao indivíduo – entre o que motiva e o que simplesmente satisfaz as necessidades e, conseqüentemente, considerem que os fatores externos não motivam, como se viu ao longo do presente texto, Herzberg não faz este tipo de distinção.

Para Herzberg existem, basicamente, dois tipos de fatores, ambos externos ao indivíduo: os fatores ambientais (higiênicos), que não motivam os empregados, mas que, quando otimizados, evitam a insatisfação; e os fatores ligados à natureza da atividade, ao desenho do cargo, que considera como motivadores, porque estes é que podem trazer satisfação ao empregado. Assim, para esse autor, satisfação é, de certa

forma, sinônimo de motivação. (Herzberg, In: Harvard Business School Press, 1997, p. 55-81)

A *teoria da motivação-higiene* aponta, portanto, no sentido de que, numa situação de trabalho, devem ser levados em consideração dois aspectos distintos que exercem influência sobre o trabalhador: um, representado pelos fatores associados ao conteúdo do trabalho (fatores motivadores) e que, em decorrência do nível de satisfação que proporcionam, aumentam ou diminuem o grau de motivação; e outro, representado pelos fatores ambientais que, em função do nível de insatisfação deles decorrente, podem sufocar ou restringir a manifestação dos comportamentos induzidos pela motivação decorrente dos fatores motivadores.

Isto significa que a gerência deve garantir não apenas um nível ótimo no que se refere aos fatores ligados ao conteúdo do trabalho, mas, também, um igual nível no tocante aos fatores higiênicos, tais como as condições físicas do ambiente de trabalho, o sistema de remuneração, o modo como se exerce a autoridade e a liderança dentro da empresa, entre outros. Ou seja, é necessário, por um lado, proporcionar satisfação (motivação) e, por outro, evitar que esta seja prejudicada pela insatisfação decorrente da má qualidade dos fatores ambientais.

3.6 O enfoque da motivação preexistente

O pressuposto básico neste enfoque é o de que nenhuma pessoa pode motivar outra e que, portanto, os indivíduos, ao ingressarem nas organizações, já estão motivados para o trabalho.

A aceitação de tal pressuposto, entretanto, não significa que a gerência das organizações deva desconsiderar o fenômeno da motivação. Como acentua Gil (2001, p. 202), os gerentes devem ficar atentos à motivação dos empregados, identificar as necessidades destes “e criar condições para que as tarefas a eles atribuídas, assim como seu ambiente de trabalho, sejam capazes de satisfazê-los”.

Bergamini (In: Bergamini & Coda, 1997, p. 92), em posição teórica semelhante, afirmando que “não se consegue motivar quem quer que seja” e que “as pessoas são condicionáveis, mas a motivação nasce no interior de cada um”, entende que a única coisa que pode ser feita no sentido de manter os indivíduos motivados “é conhecer suas necessidades e oferecer fatores de satisfação de tais necessidades”.

Assim, a preocupação da gerência deve ser a criação de um ambiente de trabalho que propicie *a manutenção do tônus motivacional que o trabalhador tinha em seu primeiro dia de trabalho.*

Ainda de acordo com Bergamini (1997, p. 95), a não-satisfação das necessidades já preexistentes determinará queda dos níveis de satisfação motivacional e, conseqüentemente, trará prejuízos para a produtividade e para os objetivos organizacionais. Observa-se, assim, que há uma estreita relação de causa e efeito entre a satisfação das necessidades dos empregados e a consecução dos objetivos da organização.

Ao se ocupar do atendimento às necessidades dos empregados, os gerentes devem, no entanto, ter o cuidado de não incorrer na adoção de medidas de caráter genérico e impessoal, pois estas podem ser altamente desmotivantes. Isto porque a maneira pela qual se atende o conjunto de necessidades, pulsões e desejos que cada um traz dentro de si, determina o maior ou menor grau de satisfação motivacional, devendo-se, portanto, ter em consideração as características desse conjunto. (ibid., p. 186)

A responsabilidade da gerência das organizações, que decorre do acima exposto, conduz à questão do tipo de liderança exercido pelos gerentes. Conforme acentua Bergamini (ibid., p. 176), “motivação e liderança são conceitos inseparáveis”, de modo que as causas da desmotivação dos empregados muito têm a ver com “a qualidade da liderança que predomina nas organizações”.

Portanto, manter a motivação dos empregados significa, também, otimizar o fator liderança, o que implica mudar o modo de pensar e de agir dos indivíduos que ocupam posições de direção e comando dentro da organização, desde o posto mais baixo até o mais alto. E este talvez seja, entre os fatores higiênicos aos quais se refere Herzberg, o de mais difícil otimização.

4 CONCLUSÃO

O exposto neste artigo conduz a algumas reflexões de cunho prático para a gestão organizacional estreitamente ligadas à questão da otimização de custos e de aumento da produtividade e da competitividade, e que ressaltam a importância e a

necessidade do entendimento dos dirigentes das organizações no que se refere à motivação dos recursos humanos.

Antes da tomada de qualquer decisão no sentido de implantar “programas de motivação” para melhorar o estado geral de satisfação dos empregados e o seu nível de desempenho, é necessário que se descubra as *causas* da baixa motivação para o trabalho observada entre os empregados.

Um adequado diagnóstico dessas causas poderá evitar custos desnecessários e inúteis e proporcionar decisões que, ao invés de resultarem em esforço para a correção de *efeitos* indesejáveis (tais como a falta de iniciativa dos empregados, o seu baixo desempenho, o não-comprometimento com os objetivos organizacionais etc.), se voltem para a remoção das *causas* que geram aqueles efeitos.

A Figura 1, a seguir, ilustra as vantagens desse diagnóstico.

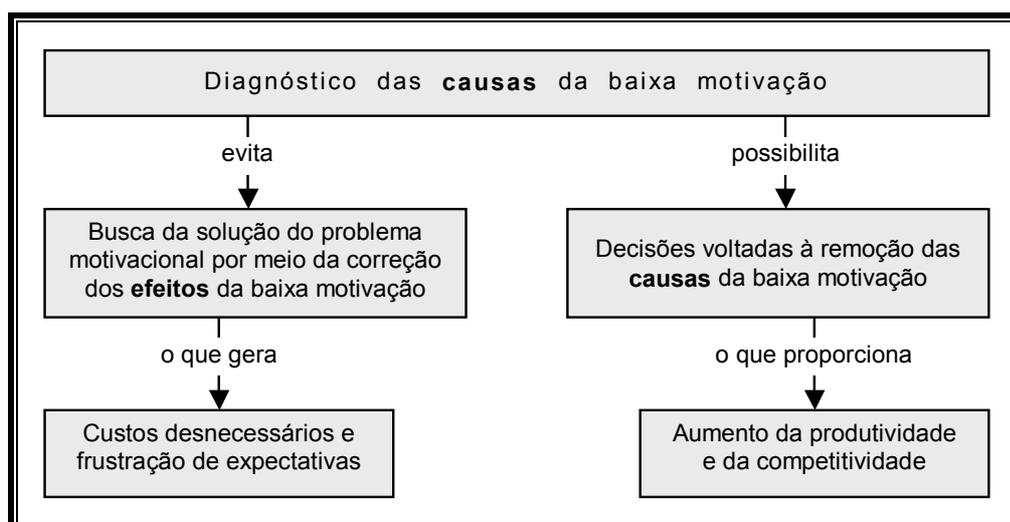


Figura 1 – Vantagens do diagnóstico motivacional

A busca das referidas causas exige, por parte dos dirigentes da organização, conhecimento relativo à temática da motivação, imparcialidade e – o que talvez seja o mais difícil – ausência de preconceitos no sentido de evitar a natural tendência de localizar a fonte dos problemas nos outros e, quase nunca, em si mesmo.

Freqüentemente, o nível insatisfatório de motivação e de desempenho dos empregados decorre do sistema administrativo da organização ou, mais especificamente, é causado pelo comportamento e pelas atitudes dos gerentes dos diversos níveis hierárquicos, o que recomendaria a realização de treinamento específico para estes no sentido de ampliar-lhes a compreensão da natureza humana e

da dinâmica motivacional e de capacitá-los no trato e no relacionamento com os seus subordinados.

Quando há problemas de baixa motivação na empresa, é necessário, portanto, que – *em primeiro lugar* – se pergunte aos próprios empregados por que eles não estão satisfeitos, por que não demonstram vontade de se empenhar nas atividades que executam, por que não colaboram, por que, enfim, não estão agindo e se comportando como a direção da empresa gostaria que fizessem. A partir deste questionamento, feito por meio de uma pesquisa específica conduzida por profissional qualificado, é que se terá um diagnóstico motivacional capaz de fornecer indicações seguras quanto a medidas a serem adotadas.

O acerto na escolha desse profissional e a eficácia da pesquisa dependem, todavia, da capacidade – fundada em conhecimento relativo ao fenômeno motivacional (vide Figura 2, a seguir) – dos dirigentes da organização para avaliar a qualidade da pesquisa a ser efetuada e, dessa forma, evitar dispêndios financeiros com pesquisas levadas a efeito com base em óticas teóricas isoladas e simplistas cujos resultados seriam diagnósticos falhos que, se levados a sério, poderiam conduzir a decisões equivocadas e contraproducentes.

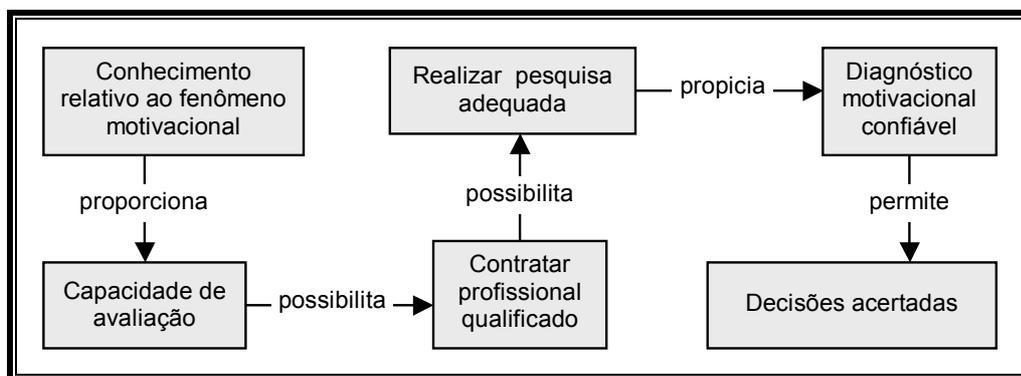


Figura 2 – Vantagens do conhecimento relativo ao fenômeno motivacional

Decorre do exposto que a contratação de consultorias para solucionar problemas de motivação dos empregados – que é o caminho comumente mais adotado – implica que os dirigentes da organização contratante possuam um nível adequado de conhecimento quanto ao tema motivação.

Se quem contrata não possui um entendimento, pelo menos, razoável do assunto, como poderá julgar a conveniência das medidas sugeridas pelos

consultores? Como poderá avaliar a qualidade dos “programas de motivação” apresentados como solução adequada para a empresa? Há programas de alto custo e resultados fracos e passageiros, assim como há, também, medidas de baixo custo e resultados ótimos e duradouros. Optar pelas medidas mais adequadas não é uma questão de palpite, de opinião ou de intuição; é uma questão de conhecimento fundamentado.

A motivação dos empregados – apesar de ser um elemento abstrato no ambiente organizacional e, talvez por isso, muitas vezes relegada a segundo plano no contexto da gestão – é um fator fundamental para o sucesso da organização. E é assim que deve ser encarada e tratada, sob pena de que todo o esforço de modernização de processos produtivos, de conquista de novos clientes, de ampliação de mercados, de investimento em novas tecnologias, de busca, enfim, do aumento da competitividade da organização e da lucratividade do negócio sejam frustrados por um tratamento inadequado da problemática da motivação dos recursos humanos.

REFERÊNCIAS

ARCHER, Earnest R. O mito da motivação. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 23-46.

BEER, Michael; WALTON, Richard E. Nota da Harvard Business School: sistemas de recompensa e o papel da remuneração. In: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Prefácio: Victor H. Vroom. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. (Série Harvard Business Review Book). p. 19-35.

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

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. In: BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 69-93.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

BUENO, Marcos. 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, ano IV, n. 06, 1. sem. 2002. Disponível em: <<http://www.cesuc.br/revista/ASTEORIASDEMOTIVACAOHUMANA.pdf>>. Acesso em: 17 ago. 2002.

BUMPUS, Minette A.; OLBETER, Sharon; GLOVER, Sandra H. Influences of situational characteristics on intrinsic motivation. **The Journal of Psychology**, Provincetown, v. 132, n. 4, p. 451-463, July 1998.

CIMBALISTA, Silmara. Trabalho e motivação: a (in)satisfação do trabalhador. **Análise Conjuntural**, Curitiba, v. 23, n. 9-10, p. 18-21, set./out. 2001.

DELORENZO NETO, Antônio. **Sociologia aplicada à administração**: sociologia das organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1975.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

HANDY, Charles B. **Como compreender as organizações**. Tradução: Helena Maria Camacho Martins Pereira. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

HEREDIA, Ester Barberá. Marco conceptual e investigación de la motivación humana. **R.E.M.E. – Revista Electrónica de Motivación y Emoción**, Castellón de la Plana, Espanha, v. 2, n. 1, não paginado, ene. 1999. Publicação em meio eletrônico da Universidad Jaume I. Disponível em: <<http://reme.uji.es/articulos/abarbe127211298/texto.html>>. Acesso em: 17 ago. 2002.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores de empresas**. Tradução: Dante Moreira Leite. São Paulo: EPU; Rio de Janeiro: FNME/MEC, 1974.

HERZBERG, Frederick. Mais uma vez: como motivar seus funcionários? In: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Prefácio: Victor H. Vroom. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. (Série Harvard Business Review Book). p. 55-81.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara Bloch. **The motivation to work**. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1959.

KNOOP, Robert. Work values and job satisfaction. **The Journal of Psychology**, Provincetown, v. 128, n. 6, p. 683-690, Nov. 1994.

LAWLER III, Edward E. Motivação nas organizações de trabalho. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 130-159.

LEVINSON, Harry. Atitudes tolas em relação à motivação. In: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Prefácio: Victor H. Vroom. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. (Série Harvard Business Review Book). p. 83-93.

LINDNER, James R. Understanding Employee Motivation. **Journal of Extension**, West Lafayette, Indiana, v. 36, n. 3, June 1998. Não paginado. Jornal com *referee* publicado em meio eletrônico pela U.S. Cooperative Extension System. Disponível em: <<http://www.joe.org/joe/1998june/rb3.html>>. Acesso em: 09 ago. 2002.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no gerenciamento**. Tradução: Eliana Casquilho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality**. 2. ed. New York: Harper & Row, 1970.

McGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. Tradução: Margarida Maria C. Costa. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

RODRIGUES, Aroldo. **Psicologia Social**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1973.

SANCHO, C. et al. Análisis de la motivación para el estudio en adultos mayores. **R.E.M.E. – Revista Electrónica de Motivación y Emoción**, Castellón de la Plana, Espanha, v. 5, n. 10, não paginado, mayo 2002. Publicação em meio eletrônico da Universidad Jaume I. Disponível em: <<http://reme.uji.es/articulos/apalmf8342905102/texto.html>>. Acesso em: 19 ago. 2002.

SIEVERS, Burkard. Além do sucedâneo da motivação. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 47-68.

STAJKOVIC, Alexander D.; LUTHANS, Fred. Differential effects of incentive motivators on work performance. **Academy of Management Journal**, Illinois, v. 44, n. 3, p. 580-590, June 2001.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. Tradução: Arlindo Vieira Ramos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

THOMAS JR., R. Roosevelt. Nota da Harvard Business School: como gerenciar o contrato psicológico. In: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Prefácio: Victor H. Vroom. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. (Série Harvard Business Review Book). p. 37-54.

TING, Yuan. Determinants of job satisfaction of federal government employees. **Public Personnel Management**, Alexandria, v. 26, n. 3, p. 313-334, Fall 1997.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**. Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

WALTON, Richard E. Do controle ao comprometimento no local de trabalho. In: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Prefácio: Victor H. Vroom. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. (Série Harvard Business Review Book). p. 95-112.

WIERSMA, Uco J. The effects of extrinsic rewards in intrinsic motivation: a meta-analysis. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Leicester, v. 65, n. 2, p. 101-114, June 1992.