

AVALIAÇÃO DO PERFIL MOTIVACIONAL DE FUNCIONÁRIOS DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS ASSISTENCIAIS EM SAÚDE



Adrielly Azzi

Universidade Luterana do Brasil- Santa Maria -ULBRA–Brasil

Marucia Patta Bardagi

Universidade Luterana do Brasil- Santa Maria-ULBRA–Brasil



Resumo

A motivação é geralmente descrita como um estado interior que induz a pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos. No âmbito do trabalho, se entende que um funcionário motivado produz melhor e com mais comprometimento e isso representa para as empresas também melhores resultados. Este estudo buscou fazer um levantamento do perfil motivacional no trabalho em funcionários de uma empresa de serviços assistenciais de Santa Maria. Participaram do estudo 30 funcionários, homens (60%) e mulheres (40%), com idades entre 21 e 56 anos, que responderam a um questionário de perfil de motivação individual, baseado na Teoria das Necessidades de Maslow. Os resultados apontaram maior valorização das necessidades de segurança, associação e autorrealização. Não houve diferenças de gênero ou tempo de serviço no perfil motivacional. Esses resultados indicam a importância de que as empresas conheçam as necessidades de seus funcionários a fim de elaborar estratégias motivacionais adequadas.

Palavras-chave: motivação; trabalho; comprometimento.

Introdução

Frente à grande busca por melhores resultados e qualidade, as empresas estão valorizando cada vez mais seus funcionários e buscando entender e propiciar a eles uma satisfação maior no seu local de trabalho. O tema motivação, nesse sentido, vem sendo muito discutido e trabalhado, pois se entende que um funcionário motivado trabalha melhor e com mais comprometimento e isso representa para as empresas também melhores resultados. Nesse sentido, este artigo pretendeu avaliar, através de uma pesquisa realizada com os

funcionários de uma empresa de serviços assistenciais, os fatores que geram motivação no local de trabalho, segundo a perspectiva desses funcionários. Este estudo se insere no campo da psicologia organizacional e do trabalho e enfatiza especificamente a questão da motivação e seu impacto sobre o trabalho.

Com referência à motivação, Bruno (1997) salienta que, durante séculos, filósofos e teólogos debateram a natureza do homem, formulando com frequência perguntas e conclusões sobre a motivação; para a autora, é evidente que os nossos conceitos de motivação humana têm influências penetrantes em nossas vidas, pois todos nós possuímos ideias particulares sobre o que motiva as pessoas a atividades diferentes (BRUNO, 1997). Derivada do latim *'motivus'*, que significa mover, a palavra motivação assumiu o significado de “tudo aquilo que pode fazer mover”, “tudo aquilo que causa ou determina alguma coisa” ou até mesmo o “fim ou razão de uma ação”. Segundo Spector (2003), a motivação é um conceito em psicologia que tem sido intensamente discutido há pelo menos um século, mas que ainda é de difícil definição. A motivação é geralmente descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos.

A motivação pode ser definida como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Dentro dessa perspectiva, podemos dizer que a direção se refere à escolha das atividades a serem trabalhadas, que a intensidade seria o potencial para vários níveis de esforço e que a duração é a persistência da motivação ao longo do tempo (MUCHINSKY, 2004). Gondin e Silva (2004) elegem ainda como fator que implica a motivação do indivíduo a ativação, que se refere ao estado inicial de estimulação em que se encontra a pessoa. A motivação refere-se ao desejo de adquirir ou alcançar algum objetivo, ou seja, a motivação resulta dos desejos, das necessidades ou vontades. Gil (2001) coloca que a motivação é a força que estimula a pessoa a agir. Antigamente diziam que esta força era determinada pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes; no entanto, sabe-se hoje que a motivação tem sempre a origem numa necessidade, cada um de nós tem necessidades diferentes e não se pode afirmar que provenham de outras pessoas (GIL, 2001).

No âmbito organizacional, Bergamini (1997) coloca que antes da Revolução Industrial, o uso de castigos era a maneira preferencial para motivar as pessoas, o que gerava um ambiente de medo. Esses castigos não eram apenas de ordem psicológica, mas também restrições financeiras. Nesse sentido, embora a valorização do ‘aspecto motivacional’ seja um fato recente, as estratégias para aumentar o engajamento dos funcionários são bastante

antigas, remontando às organizações que já existiam antes mesmo da Revolução Industrial. Com a Revolução Industrial, Bergamini (1997) comenta que as organizações investiram cada vez mais nos seus funcionários, com o objetivo de aumentar o desenvolvimento na produção do trabalho. Exigiu-se então que o papel dos administradores não fosse apenas de encontrar pessoas qualificadas, mas também de treiná-las para um melhor desempenho. Adotou-se também nas organizações, no lugar do clima de punição, a crença de que o dinheiro seria a principal fonte de motivação, pois se acreditava que a maioria dos trabalhadores buscava empregos não pelo cargo ou função a ser desempenhada e sim pela sua remuneração (BERGAMINI, 1997). A partir da Escola das Relações Humanas, criada desde os estudos de Elton Mayo, surge uma nova estratégia administrativa. Esse autor percebeu a importância em considerar a pessoa na sua totalidade e que a melhor forma de motivar os funcionários deveria ser dando ênfase ao comportamento social dos mesmos, promovendo o reconhecimento do valor de cada pessoa, além de buscar de forma especial a satisfação das suas necessidades (BERGAMINI, 1997).

Saber o que motiva o trabalhador, então, é descobrir o procedimento a ser adotado por ele para que melhore seu desenvolvimento profissional e, por consequência, o seu desenvolvimento organizacional (SILVA JUNIOR, 2001). As teorias específicas de motivação no trabalho geralmente se preocupam mais com as razões do que com as aptidões que levam certos indivíduos a realizarem suas tarefas melhor do que outros. Dependendo da situação, essas teorias podem prever as escolhas de comportamento para a tarefa, o esforço ou a persistência dessas pessoas (SPECTOR, 2003). Segundo Muchinsky (2004), uma das principais teorias da motivação, que foi amplamente utilizada no âmbito do trabalho, é a Teoria da Hierarquia de Necessidades desenvolvida por Abraham Maslow.

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow afirma que a satisfação das necessidades humanas é importante para a saúde física e mental do indivíduo (SPECTOR, 2003). Maslow propôs cinco tipos de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de autoestima e autorrealização. O nível mais primitivo inclui as necessidades fisiológicas, que são necessidades quanto à sobrevivência, como obtenção de ar, água, comida (FRANÇA, 2006; GIL, 2001; MUCHINSKY, 2004; SPECTOR, 2003; ZANELLI, BORGES-ANDRADE e BASTOS, 2004). Para Chiavenato (2002), segundo a teoria de Maslow, as necessidades fisiológicas são inerentes ao ser humano, pois compreendem a sobrevivência da pessoa e a preservação da espécie. Elas convivem com o indivíduo desde seu nascimento e se alguma dessas necessidades não estiver suficientemente preenchida, ela domina a direção do

comportamento. O segundo nível mais primitivo consiste nas necessidades de segurança quanto à proteção de possíveis perigos, como os relacionados a abrigo e proteção e envolvem a preocupação com o futuro, ameaça de perda de emprego. Elas aparecem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. (CHIAVENATO, 2002; FRANÇA, 2006; GIL, 2001; MUCHINSKY, 2004; SPECTOR, 2003; ZANELLI et al., 2004).

No terceiro nível estão as necessidades sociais (ou de associação), que incluem amor, afeição e relacionamento com outras pessoas. Dizem respeito à participação, aceitação por companheiros, novas amizades, afetos, amor e relacionamento interpessoal. Quando essas necessidades não estão satisfeitas, o comportamento do indivíduo muda para hostil, resistente e antagônico em relação às pessoas com as quais convive (CHIAVENATO, 2002; FRANÇA, 2006; GIL, 2001; SPECTOR, 2003). O quarto nível é o da necessidade de estima que envolve o respeito a si próprio e aos outros. A necessidade de estima é a necessidade na qual o indivíduo se vê e se avalia e compreende a autoapreciação, autoconfiança, necessidade de aprovação social e de respeito, de *status*, prestígio e consideração (CHIAVENATO, 2002; FRANÇA, 2006; GIL, 2001; SPECTOR, 2003). Finalmente, tem-se a necessidade de autorrealização, que Maslow não definiu com precisão. Esse nível se refere à satisfação dos objetivos pessoais e ao alcance pleno do potencial individual, ou como afirmou o próprio autor “o desejo de ser... tudo que se é capaz de ser” (MASLOW, 1943, p. 382). A necessidade de autorrealização seria a necessidade humana mais alta e estaria no topo da hierarquia, referindo-se à realização do próprio potencial e do autodesenvolvimento contínuo (CHIAVENATO, 2002; FRANÇA, 2006; GIL, 2001). Segundo Maximiano (2000), no entanto, a autorrealização não está somente no topo da hierarquia, ela não é uma necessidade em si nem a necessidade definitiva, aquela que só pode ser satisfeita se todas as outras já tiverem sido atendidas. Para ele, a autorrealização ocorre em qualquer ponto da escala da motivação, com o atendimento de qualquer tipo de necessidade, dependendo do indivíduo (MAXIMIANO, 2000).

Além da hierarquia de necessidades de Maslow, outras abordagens a respeito da motivação foram bastante enfatizadas no âmbito do trabalho, como a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e a Teoria X e Y de McGregor. Bergamini (1997) salienta que as diversas teorias não se anulam umas às outras, elas se complementam e contribuem para um melhor entendimento do ser humano enquanto tal, tendo em vista a complexidade que o caracteriza.

Herzberg formulou a Teoria dos Dois Fatores para explicar o comportamento das pessoas especificamente em situação de trabalho e dividiu dois grupos de fatores presentes no

ambiente de trabalho e sua relação com as dimensões de satisfação/insatisfação e motivação/desmotivação (CHIAVENATO, 2002; GIL, 2001; ZANELLI et al., 2004). O primeiro grupo, denominado de fatores higiênicos, é composto por fatores extrínsecos, pois se encontram no ambiente em que as pessoas executam o seu trabalho e são determinados e fiscalizados pela empresa. Esses fatores seriam: salário, benefícios sociais, tipos de chefia ou supervisão, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, clima de relacionamento entre a empresa e os funcionários, etc. Esse grupo de fatores está relacionado à percepção de satisfação/insatisfação no trabalho, mas não se associa à motivação (CHIAVENATO, 2002; GIL, 2001). As empresas devem estar atentas que, ao retirarem os estimuladores extrínsecos, as atitudes que eles estimulavam desaparecerão, e isso pode originar ambientes frustrantes. É importante colocar que estes estimuladores extrínsecos como salário, segurança, relacionamento interpessoal, etc., fazem com que as pessoas lutem por eles apenas no momento em que os perderem, mas não é a sua presença que as motiva (BERGAMINI, 1997). Nesse sentido, esses estimuladores não trazem satisfação, mas a sua inexistência pode trazer insatisfação. Esses fatores não são suficientes para promover a motivação, mas precisam ser pelo menos satisfatórios (GIL, 2001).

O segundo grupo, denominado de fatores motivacionais, é composto por elementos intrínsecos, porque se relacionam com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Eles envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional, autorrealização, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu local de trabalho. Esse grupo de fatores relaciona-se diretamente com a percepção de motivação ou desmotivação para o trabalho. Em um estudo empírico, Bruno (1997) confirma essa divisão, concluindo que os elementos externos (fatores extrínsecos) não são eficazes para motivação dos funcionários e seu consequente aumento de desempenho, pois a quase totalidade da amostra pesquisada julgou de maior importância fatores intrínsecos como aceitação pelo grupo, crescimento, desenvolvimento, entre outros.

Já a teoria motivacional de Douglas McGregor (1960, apud CHIAVENATO, 2002), compara dois estilos opostos de administrar, dois modelos de gestão organizacional de acordo com a visão da empresa sobre o funcionário. A Teoria X, teoria tradicional, mecanicista e pragmática, tem uma concepção tradicional de administração e baseia-se em convicções errôneas sobre o comportamento humano, baseando a administração através de controles externos impostos às pessoas. Ela também busca inibir a iniciativa individual, aprisionar a criatividade e estreitar a atividade profissional através do método e da rotina de trabalho.

Segundo Gondin e Silva (2004), a Teoria X apoiava-se em alguns princípios básicos, como os de que o homem tem aversão natural ao trabalho; precisa ser controlado e punido para que se esforce e cumpra os objetivos organizacionais; evita a responsabilidade, pois está interessado apenas na segurança pessoal e financeira. A Teoria Y, por sua vez, apresenta um estilo de administração aberto, dinâmico e democrático, através do qual administrar torna-se um processo de criar oportunidades, de liberar potenciais, de encorajar o crescimento individual, propondo um estilo de administração participativo e baseado nos valores humanos e sociais (CHIAVENATO, 2002; GIL, 2001). A Teoria Y teria princípios como o de que o trabalho pode ser uma fonte de satisfação ou punição, dependendo do contexto e da disposição de se autodirigir, de aprender a aceitar responsabilidades e também de colocar em prática o seu potencial criativo (GONDIN e SILVA, 2004).

Segundo Gil (2001), a motivação individual pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa, uma vez que funcionários motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em equipes, tendem a proporcionar melhores resultados. Os funcionários costumam ser incentivados a progredir conforme as metas estabelecidas pela empresa. Contudo, cada meta alcançada deve ser reconhecida e elogiada, pois *feedbacks* positivos, mesmo que simples, dão às pessoas um senso de vitória, fazendo com que sintam que trouxeram algum valor à empresa. À medida que se reconheçam nos funcionários os pontos fortes, fazendo a eles críticas construtivas, está-se contribuindo para que se empenhem em melhorar futuramente (GIL, 2001).

Embora motivação seja um tema frequente tanto na psicologia organizacional quanto na administração de recursos humanos, são poucos os estudos empíricos e os instrumentos desenvolvidos para a sua avaliação. Ainda, nos estudos empíricos, os conceitos de motivação, satisfação, qualidade de vida e comprometimento costumam ser confundidos e até utilizados como sinônimos, o que prejudica a compreensão dos resultados. Uma pesquisa realizada por Silva Junior (2001) em hotéis na cidade de João Pessoa, tendo como objetivo verificar o nível de satisfação dos funcionários, identificou alta rotatividade entre os funcionários e alta insatisfação, principalmente em relação aos salários. O autor aponta a disparidade entre o investimento feito em etapas iniciais (como recrutamento, seleção e treinamento) e o pouco investimento na manutenção dos funcionários como fator desencadeante da rotatividade e da insatisfação geral observada. Em um estudo realizado com 340 funcionários da Santa Casa de Misericórdia em Porto Alegre, com o objetivo de avaliar fatores de satisfação no trabalho (AZZI, 1996), a autora identificou como fatores geradores de motivação a estabilidade no

emprego, os desafios no trabalho, o espaço para utilizar seu potencial, os benefícios e salários, principalmente; já entre os fatores desmotivadores, a instabilidade no emprego, a ausência de desafios, as chefias não disponíveis e o salário insatisfatório foram maioria. Com a soma das respostas pode-se concluir um valor muito próximo para os aspectos relacionados às necessidades fisiológicas e de estima, além de ter chamado a atenção que a necessidade de segurança, representada pelo fator de estabilidade no emprego, não apareceu como fator de preocupação aos funcionários, provavelmente, pois não há grande rotatividade na empresa, segundo a autora. Ainda, o salário foi também apontado como fator motivador e desmotivador, na dependência de sua presença ou insuficiência. Em funcionários com menos de 30 anos prevaleceu o fator motivador como sendo o salário, e em pessoas com mais de trinta anos prevaleceu o fator bom relacionamento com chefias e colegas. Para os funcionários antigos o fator salário apareceu como desmotivador, o que conforme a autora coloca pode associar-se à inexistência de um plano de cargos e salários com progressões funcionais, implicando que funcionários novos recebem remuneração idêntica aos funcionários mais antigos na mesma categoria (AZZI, 1996).

Andrade (2006) realizou um estudo com o objetivo de levantar o perfil motivacional de funcionários de uma empresa de lubrificantes industriais e automotivos. O uso do motivograma permitiu identificar, no geral, perfis de média e alta motivação, demonstrando que a empresa consegue atingir bons resultados com uma estratégia administrativa que adota a filosofia da autonomia e da estima como ferramentas; além disso, a pesquisa identificou uma leve tendência à insatisfação no quesito segurança, que está ligada a um mercado de trabalho sem grandes garantias de estabilidade. Dentro desse mesmo contexto, Bruno (1997) realizou um estudo buscando investigar os fatores que motivam os funcionários de diferentes turnos de uma indústria no desempenho de suas tarefas. A partir dos resultados, pode-se observar que nos dois turnos de trabalho os funcionários manifestaram insatisfação quanto às necessidades de associação e autorrealização, indicando que existe um baixo grau de integração com certa dificuldade de relacionamentos interpessoais entre seus membros.

É dentro desse contexto que o presente estudo busca analisar, através de uma pesquisa empírica, a relação existente entre a organização e seu quadro funcional, enfocando os fatores que motivam os funcionários no desempenho de suas tarefas. Foi objetivo geral do estudo fazer um levantamento do perfil motivacional em funcionários de uma empresa de serviços assistenciais. Ainda, como objetivo específico, pretendeu-se avaliar eventuais diferenças de gênero e tempo de serviço na identificação dos fatores motivacionais. Um estudo sobre esse

tema torna-se de fundamental importância para o alcance das metas de qualquer empresa, pois os aspectos motivacionais apresentam-se diretamente ligados à qualidade e à produtividade organizacional. Conhecer as reais necessidades dos funcionários pode auxiliar na formulação de propostas mais adequadas de incentivo e melhorar o clima organizacional.

Método

Participantes: Participaram deste estudo 30 funcionários de uma empresa de serviços assistenciais da Região de Santa Maria (representando 30% do total de funcionários), divididos em seis grupos: 09 técnicos de enfermagem, 02 atendentes, 04 telefonistas, 06 motoristas de ambulância, 02 funcionários da recepção, 06 auxiliares administrativos e 01 auxiliar de farmácia. Os participantes eram homens (60%) e mulheres (40%), com idades entre 21 e 56 anos ($M=31,4$; $DP=8,10$) e que estavam exercendo sua função há pelo menos um ano ($M=3,5$; $DP=2,19$). A Tabela 1 apresenta as características sociodemográficas da amostra total. Os funcionários participantes da pesquisa eram todos contratados da empresa, e não foram incluídos aqueles terceirizados ou com vínculo de estágio. Ainda, priorizaram-se funcionários em cargos de níveis intermediários e operacionais, a fim de identificar as necessidades do grupo para o qual as intervenções motivacionais são prioritárias.

TABELA 1. Características sociodemográficas da amostra total.

Estado civil	
Solteiro.....	46,7%
Casado/ União estável.....	40,0%
Separado/a.....	13,3%
Filhos	
Nenhum.....	56,7%
Um.....	30,0%
Dois.....	10,0%
Três.....	3,3%
Com quem mora	
Com os pais.....	23,3%
Sozinho/a.....	20,0%
Com amigos.....	10,0%
Com família própria.....	46,7%
Naturalidade	
Santa Maria.....	76,6%
Interior.....	6,7%
Outros.....	16,7%

Fonte: dados da pesquisa

Instrumentos: Para coleta de dados, os instrumentos utilizados foram:

- 1) Questionário sociodemográfico, construído especialmente para o estudo, com a finalidade de obter dados sobre sexo, idade, tempo de serviço e ocupação;
- 2) Motivograma, um instrumento de perfil de motivação individual, baseado na teoria de necessidades de Maslow e já utilizado em outros estudos. (ANDRADE, 2006; BRUNO, 1997). O instrumento compõe-se de 30 questões que abordam fatores relativos às cinco necessidades humanas – fisiológicas, de segurança, associação, estima e autorrealização. A avaliação se dá pela soma das pontuações em cada dimensão;

Procedimentos e Considerações Éticas: Primeiramente, foi solicitada autorização do supervisor geral da empresa para a realização do estudo. A partir disso, após aprovação do estudo pelo Comitê de Ética da ULBRA (protocolo CEP 2007– 412 H), foi realizado contato com o supervisor geral, para o recrutamento de funcionários voluntários para participar da pesquisa. Foi enviada uma carta para cada colaborador explicando o objetivo da pesquisa, além dos aspectos éticos sobre o sigilo e o caráter optativo da participação no estudo. Os participantes que concordaram, assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e responderam aos instrumentos no local de trabalho, em encontros individuais, fora do horário de expediente, sem prejuízos às atividades. Após a conclusão da pesquisa foi feita uma devolução dos resultados para a instituição, sob forma de relatório, e realizados encontros com os grupos participantes.

Resultados

Os dados foram analisados estatisticamente, através de técnicas não paramétricas (em função do número pequeno de participantes) de correlação e de comparação de médias. Além disso, foram levantadas as frequências de resposta da amostra total para cada item do Motivograma e comparadas as frequências de respostas entre homens e mulheres e entre funcionários novos e antigos. A Figura 1 apresenta o perfil motivacional da amostra total. É possível identificar que as médias mais altas são relativas às necessidades sociais e de autorrealização e a mais baixa às de estima. Testes de comparação de médias (*Mann-Withney*) não mostraram diferenças significativas entre homens e mulheres, ou entre funcionários mais antigos e mais novos nas cinco dimensões da motivação. Ainda, testes de correlação de *Spearman* apontaram correlações negativas entre necessidades fisiológicas e de associação ($r=-0,61$) e autorrealização ($r=-0,76$) e também correlações negativas entre necessidades de associação e estima ($r=-0,60$). A partir do levantamento de frequências de repostas por itens,

para a amostra total, temos três itens com igual percentual para as duas alternativas de respostas (itens 1, 10 e 25). As demais questões tiveram diferenças no perfil de respostas. A Tabela 2 mostra os percentuais.

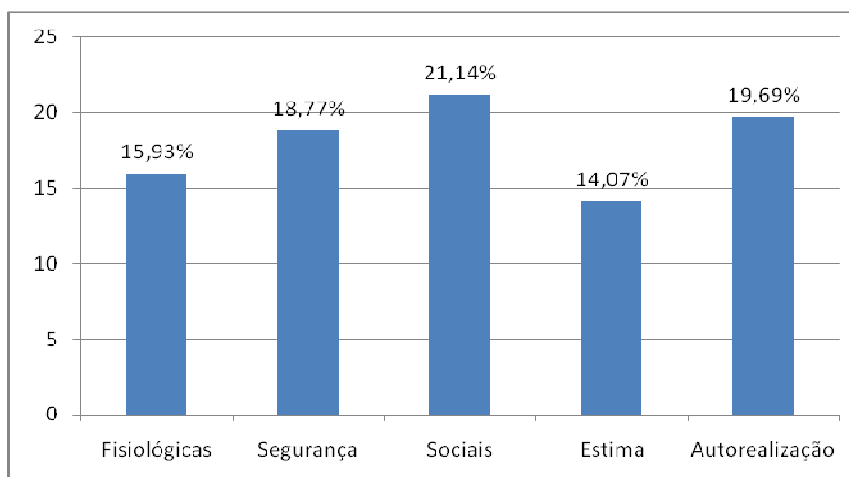


Figura 1: Médias das respostas na amostra total – perfil motivacional

TABELA 2. Percentuais de respostas, de acordo com a amostra total.

Item	Alternativa A	Alternativa B	Em branco
1	50%	50%	-
2	56,7%	43,3%	-
3	50%	43,3%	6,7%
4	30%	70%	-
5	86,7%	13,3%	-
6	33,3%	63,3%	3,3%
7	46,7%	50%	3,3%
8	70%	30%	-
9	36,7%	60%	3,3%
10	50%	50%	-
11	26,7%	73,3%	-
12	33,3%	66,7%	-
13	60%	40%	-
14	30%	46,7%	23,3%
15	73,3%	23,3%	3,3%
16	30%	66,7%	3,3%
17	70%	30%	-
18	50%	46,7%	3,3%
19	30%	70%	-
20	83,3%	16,2%	16,7%
21	40%	46,7%	3,3%
22	26,7%	73,3%	-
23	33,3%	66,7%	-
24	33,7%	66,3%	-
25	50%	50%	-
26	13,3%	86,7%	-
27	66,7%	30%	3,3%
28	66,3%	36,7%	-
29	26,7%	70%	3,3%
30	26,7%	70%	3,3%

Fonte: dados da pesquisa

Discussão

Tendo em vista a importância crescente da motivação para as organizações de trabalho, esta pesquisa buscou investigar o perfil motivacional dos funcionários de uma empresa de serviços assistenciais da região de Santa Maria. Para esse fim, utilizou-se o Motivograma de perfil de motivação individual, baseado na teoria das necessidades humanas de Maslow já utilizado em outros estudos (ANDRADE, 2006; BRUNO, 1997).

De acordo com os resultados obtidos, pôde-se observar, inicialmente, um perfil irregular que não segue o ordenamento da pirâmide das necessidades humanas. Segundo Maslow (1943), as necessidades estão dispostas em uma pirâmide de importância e influência no comportamento. Conforme as necessidades vão sendo satisfeitas, elas tendem a perder a sua força e o indivíduo adquire outros motivos maiores para satisfazer (GIL, 2001; MINICUCCI, 1983, apud SILVA JUNIOR, 2001). Nesse sentido, seria esperado um gráfico mais uniforme - tanto indicando talvez supremacia das necessidades básicas e menor preocupação com as necessidades superiores, ou, o contrário, maior preocupação com as necessidades superiores e menor com as básicas – perfazendo uma curva ascendente ou descendente. Observou-se, no entanto, que os participantes manifestaram maior motivação associada aos níveis de segurança, sociais (de associação) e de autorrealização, resultado evidenciado pela alta pontuação nas respostas dadas pelos pesquisados nesses itens no motivograma. Ou seja, para esses funcionários, houve maior valorização de um ambiente onde possam se sentir seguros e estabilizados, onde mantenham bons relacionamentos interpessoais (com colegas e chefias), e onde se sintam realizados com sua profissão, tendo certa autonomia para desenvolver suas tarefas. Por outro lado, apresentaram menores preocupações com as questões fisiológicas e de estima. Esse perfil é semelhante aquele já encontrado por Bruno (1997) com profissionais de um setor de produção – montagem. Essa assimetria aponta para uma percepção mais individual da motivação e para as diferenças de valor que cada aspecto tem para um indivíduo ou grupo de trabalho. Assim como a observação de Maximiano (2000) de que a autorrealização não está somente no topo da hierarquia, mas que ela ocorre em qualquer ponto da escala da motivação, dependendo do indivíduo, também as outras dimensões mostram-se flexíveis às características individuais e contextuais.

Com relação à segurança, aspectos ligados à estabilidade no emprego, preocupação com o futuro e à proteção de possíveis perigos foram vistos pelos participantes como sendo algo que eles buscam e valorizam dentro do seu ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2002;

FRANÇA, 2006). Considerando-se que, nos dias atuais, o mercado de trabalho está cada vez mais competitivo, o nível de desemprego aumentado, e que em empresas privadas (como a deste estudo) o risco de instabilidade pode ser maior, entende-se a preocupação maior com a manutenção do emprego traduzida na valorização das necessidades de segurança, assim como também foi observado no estudo de Andrade (2006). O impacto do contexto de trabalho pode ser corroborado pelo estudo de Azzi (1996), em que as necessidades de segurança não apareceram como sendo fator de preocupação dos funcionários, fato explicado pela autora em função da baixa rotatividade na empresa pesquisada.

Com relação às questões sociais, nota-se que houve uma preocupação com a dimensão de associação, onde é muito valorizado ser aceito pelo grupo, ter um bom relacionamento interpessoal, fazer novas amizades, etc.; os participantes valorizam muito os vínculos formados com seus colegas em seu ambiente de trabalho. Quando essas necessidades não estão satisfeitas, o comportamento pode mudar para hostil, resistente e antagônico em relação às outras pessoas (CHIAVENATO, 2002; FRANÇA, 2006; GIL, 2001; SPECTOR, 2003). A valorização das necessidades de associação também foi percebida nos estudos de Bruno (1997) e Azzi (1996). No entanto, no estudo de Azzi (1996), prevaleceu a importância da associação em funcionários com mais de trinta anos de idade. Aqui, no entanto, é importante incluir a discussão trazida pela teoria de Herzberg, onde as questões relacionadas à segurança e aos relacionamentos interpessoais fariam parte dos estimuladores extrínsecos, que não são suficientes para promover a motivação dos funcionários, sendo apenas fonte de satisfação/insatisfação (CHIAVENATO, 2002; GIL, 2001). Sua ausência pode gerar insatisfação (BERGAMINI, 1997), mas sua presença não necessariamente promoveria motivação (GIL, 2001).

Já a autorrealização aponta a importância de fazer algo que seja significativo e que tenha a ver com seus próprios interesses. Esse nível se refere à satisfação dos objetivos pessoais e ao alcance pleno do potencial individual (CHIAVENATO, 2002; FRANÇA, 2006; GIL, 2001; MAXIMIANO, 2000). Nessa dimensão, no ambiente organizacional seria esperado que apenas os funcionários que já se encontram em níveis hierárquicos superiores ou que ocupem cargos de maior autonomia e *status* tivessem preocupações com aspectos de autorrealização. Os resultados deste estudo (e também os de Bruno, 1997) indicam, ao contrário, que mesmo indivíduos com atividades mais técnicas e operacionais, como são aquelas da maioria dos participantes, têm interesse em identificar sentido e buscar autonomia

no trabalho, exercendo a criatividade; nesse sentido, se essas necessidades não puderem ser satisfeitas, talvez haja maior abandono e insatisfação.

Aqui, voltando à comparação entre as teorias, as necessidades de autorrealização seriam consideradas fatores intrínsecos e motivacionais, na perspectiva de Herzberg, porque se relacionam com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas. Esse grupo de fatores relacionar-se-ia diretamente com a percepção de motivação ou desmotivação para o trabalho (GIL, 2001).

Outro resultado interessante do estudo foi aquele que não apontou diferenças de gênero ou de tempo de serviço no perfil motivacional. Esse resultado vai de encontro a alguns outros achados da literatura (AZZI, 1996, por exemplo), segundo os quais se esperaria de funcionários mais novas preocupações com aspectos de estima e autorrealização e nos mais antigos com segurança e associação; ou com relação a gênero em que mulheres seriam mais preocupadas com questões de associação e segurança e homens com autorrealização e estima. Nesse sentido, esse resultado pode ser explicado talvez por alguma característica especial da amostra, como o pouco tempo médio de serviço dos participantes, o que pode não ter permitido uma comparação mais apurada da influência do tempo; com relação ao gênero, é possível que o tipo de atividade semelhante desenvolvida por homens e mulheres possa ter diminuído a influência específica do gênero nas motivações de trabalho. De qualquer forma, novos estudos com amostras mais amplas em termos de atividades e tempo de serviço podem trazer informações importantes para a compreensão dessas questões.

As correlações indicadas neste estudo entre as dimensões de motivação também merecem ser comentadas. Houve correlação negativa entre necessidades fisiológicas e de associação e autorrealização, além de correlação negativa entre associação e estima, o que aponta para certa incompatibilidade entre as dimensões. As pessoas, que costumam valorizar mais a dimensão fisiológica, costumam valorizar menos as dimensões sociais e de autorrealização. Assim, parece que, quando se está preocupado com aspectos básicos de sobrevivência, não há tempo ou energia para pensar nas questões de relacionamento interpessoal ou exercício da criatividade e do potencial individual, indicando que as necessidades fisiológicas realmente parecem dominar a direção do comportamento quando não satisfeitas (CHIAVENATO, 2002; MASLOW, 1943). Ainda, quem valoriza mais a dimensão de estima, a busca por prestígio e poder, costuma valorizar menos a social, o relacionamento com seus colegas. Aqui, parece haver certa incompatibilidade entre a competitividade, inerente à dimensão de estima, que se relaciona com ter prestígio,

reconhecimento e poder (CHIAVENATO, 2002; FRANÇA, 2006; GIL, 2001; SPECTOR, 2003) e o bom relacionamento interpessoal, a harmonia com colegas e chefias e o estabelecimento de vínculos de amizade.

Em resumo, buscando uma integração entre as teorias, as necessidades encontradas na amostra como sendo as buscadas no ambiente de trabalho, além de integrarem aspectos higiênicos e motivacionais, segundo a perspectiva de Herzberg, vêm ao encontro da teoria motivacional Y de McGregor (1960, apud CHIAVENATO, 2002) que apresenta um estilo de administração aberto, dinâmico e democrático, no qual administrar torna-se um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, encorajar o crescimento individual, propondo um estilo de administração participativo e baseado nos valores humanos e sociais (CHIAVENATO, 2002; GIL, 2001). Essa ideia acompanha Bergamini (1997), para quem as diversas teorias não se anulam umas às outras, mas se complementam e contribuem para um melhor entendimento do ser humano enquanto tal. Mas talvez o aspecto mais importante apontado pelos resultados deste estudo seja a necessidade de avaliar, dentro de cada ambiente de trabalho, quais as preocupações e necessidades dos funcionários.

Considerações Finais

Conhecer o que o funcionário valoriza em seu ambiente de trabalho é então descobrir qual o melhor procedimento usar para que o funcionário desempenhe melhor seu trabalho, trazendo melhores lucros à empresa (SILVA JUNIOR, 2001). Nesse sentido, qualquer estratégia motivacional precisa partir de um levantamento de necessidades interno, e não de uma plataforma preestabelecida do que seja motivação no trabalho (GIL, 2001). Se nas empresas forem desenvolvidos trabalhos que venham ao encontro do que os funcionários queiram, é mais provável que eles se engajem. As empresas devem conhecer seus funcionários, saber suas limitações, prestar atenção exatamente aos seus problemas, entender suas principais dificuldades.

No entanto, embora os resultados desta pesquisa sejam interessantes e possam levantar questões a respeito da relação entre motivação e trabalho, é importante salientar algumas limitações. Primeiramente, o estudo foi feito com uma amostra relativamente pequena, embora representativa do número de funcionários da empresa; assim, são necessários outros estudos com amostras maiores, a fim de identificar outras variáveis de impacto sobre a motivação e comparar resultados. Ainda, como o próprio estudo aponta, em função de a motivação ter um componente individual e contextual importante, é necessário que pesquisas

semelhantes sejam feitas em empresas dos mais variados setores, para que se possa identificar especificidades em termos dos perfis motivacionais. A compreensão sobre quais aspectos são considerados motivadores e importantes para os trabalhadores ainda não é suficientemente clara, e precisa ser mais bem especificada. Conhecer as reais necessidades dos funcionários, entretanto, pode auxiliar na formulação de propostas mais adequadas de incentivo e melhorar o clima organizacional.

EMPLOYEE'S MOTIVATIONAL PROFILE IN A HEALTH ASSISTANCE COMPANY

Abstract

Motivation is generally described as an interior condition that induces someone to assume certain kinds of behavior. At work it is understood that a motivated worker produces better and has more commitment at work and, that represents better results for companies. This study aimed to identify the work motivational profile of employees in a health care assistance company of Santa Maria. Participated in the study 30 employees, men (60%) and women (40%), with ages between 21 and 56 years, that had answered to a questionnaire of individual motivation profile based in Maslow's Motivational Needs Theory. Results pointed out greater value of safety, association and self-achievement needs. There were no differences of gender or working time in the motivational profile. These results indicate that it is important for the companies to know their workers in order to elaborate suitable motivational strategies.

Key-words: motivation; work; commitment.

Referências

ANDRADE, Roberto L. *Aspectos não financeiros da motivação: estudo de caso da Líder Comercio de Lubrificantes LTDA*. Monografia (especialização em Gestão de Pessoas). Bahia: Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, 2006.

AZZI, Jaqueline. Fatores de satisfação no trabalho: o caso da Santa Casa. In BORDIN et al., *Práticas de gestão em saúde: em busca da qualidade*. Porto Alegre: PDG Saúde, p. 93-106, 1996.

BRUNO, Débora E. *Motivação para o trabalho no setor de produção em uma empresa de médio porte*. Monografia (conclusão de curso de Psicologia). Canoas: ULBRA, 1997.

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

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração*. 6º ed., vol. 2, Rio de Janeiro: Campus, 2002.

FRANÇA, Ana C. L. *Comportamento organizacional: conceitos e praticas*. São Paulo: Saraiva, 2006.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GONDIN, Sônia M. G. & SILVA, Narbal. Motivação no trabalho. In: ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J. E. & BASTOS, A. V. B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, p. 145-176, 2004.

MALVEZZI, Sigmar. Prefácio. In: ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J. E. & BASTOS, A. V. B., *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, p. 13-17. 2004.

MASLOW, Abraham. *H.A theory of human motivation*. Psychological Review.v. 50, p. 370-396, 1943.

MAXIMIANO, Antonio C. A. *Teoria geral da administração*. 2 ed.- São Paulo: Atlas, 2000.

MUCHINSKY, Paul M. *Psicologia organizacional I* tradução Ruth Gabriela Bahr; revisão técnica Wilson Ferreira Coelho. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SILVA JUNIOR, Nelson A. da. Motivação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa. *Psico-USF*, v.6, n.1, p. 47-57, jan./jun., 2001.

SPECTOR, Paul E. *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2003.

ZANELLI, Jose C.; BORGES-ANDRADE, Jairo E. e BASTOS, Antonio V. B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

Data de recebimento: 07/08/2008

Data de aceite: 24/12/2008

Sobre os autores: *Adrielly Azzi* é acadêmica do curso de Psicologia Ulbra Santa Maria. *Marucia Patta Bardagi* é psicóloga, doutora em Psicologia pela UFRGS; professora adjunta da Ulbra Santa Maria e professora convidada dos cursos de especialização em Avaliação Psicológica e Orientação profissional da UFRGS.

ANEXO A

Motivograma – Perfil de Motivação Individual

1. O que mais incentiva e estimula seu desempenho é:

- um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.
- a oportunidade de testar a minha própria capacidade e ter acesso aos meus resultados.

2. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar prefiro aquela que:

- me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médica-hospitalar.
- me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

3. O tipo de subordinado que mais irrita é aquele que:

- não valoriza as boas condições ambientais de trabalho que lhe são oferecidas (instalações físicas confortáveis, bem iluminadas, restaurante interno, etc.).
- não me confere o devido respeito e consideração.

4. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

- recebo um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.
- mantenho um relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.

5. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos darei preferência àquele que:

- me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médica-hospitalar.
- me conferir maior prestígio e poder.

6. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

- me delegam responsabilidade que exige a minha dedicação pessoal e fico privado de compartilhar os meus problemas e as minhas idéias com os meus companheiros.
- as minhas responsabilidades atuais deixarem de representar um desafio.

7. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

- o reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos.

um supervisor imediato em que possa confiar, condições de trabalho bem organizadas e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.

8. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar prefiro aquela que:

me convidar para fazer parte de uma equipe e trabalho que mantém excelentes relações entre seus membros.

me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

9. O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

não me confere o devido respeito e consideração.

resiste a colaborar comigo na experimentação de novas idéias.

10. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

me proporcionam a oportunidade de testar a minha própria capacidade e tenho acesso aos meus resultados.

tenho um superior imediato em quem eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.

11. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos darei preferência àquele que:

me conferir maior prestígio e poder.

me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

12. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

as minhas responsabilidades atuais deixarem de representar um desafio.

sou excessivamente solicitado ao exercício de minhas atribuições, a ponto de ter que sacrificar sistematicamente o meu horário de almoço ou saída.

13. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.

um superior imediato em quem eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.

14. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médica-hospitalar.

me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre seus membros.

15. O tipo de subordinado que mais me irrita é:

é anti-social e confunde qualquer iniciativa de sociabilidade com “puxa-saquismo”.

não pensa no dia de amanhã.

16. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

me conferem reconhecimento em função dos meus méritos exclusivamente.

me proporcionam a oportunidade de testar a minha própria capacidade e tenho acesso aos meus resultados.

17. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médica-hospitalar.

me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

18. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

me delegam responsabilidade que exige a minha dedicação pessoal e fico privado de compartilhar os meus problemas e as minha idéias com os meus companheiros.

outro executivo, sem as qualificações que possuo for promovido por mero favorecimento para o cargo que estou planejando assumir no futuro próximo.

19. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

o reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos.

o relacionamento cordial e harmonioso com meus colegas, meus superiores e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.

20. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar prefiro a que:

me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

me oferecer um cargo que confira maior prestígio e poder.

21. O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

não valoriza as boas condições ambientais de trabalho que lhe são oferecidas (instalações físicas confortáveis, bem, iluminadas, restaurante interno, etc.).

é anti-social e confunde qualquer iniciativa de sociabilidade com “puxa-saquismo”.

22. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

me proporcionam a oportunidade de testar a minha capacidade e tenho acesso aos meus resultados.

mantenho relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.

23. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos darei preferências àquele que:

me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

24. A minha produtividade poder ser prejudicada quando:

outro executivo, sem as qualificações que possuo for promovido por mero favoritismo para o cargo que eu estou planejando assumir no futuro próximo.

perco a confiança no meu chefe, desconfio da estabilidade do meu cargo, temo pela sobrevivência da minha organização.

25. O que mais me incentiva e estimula o meu desempenho é:

um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as da minha família.

o reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos.

26. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar prefiro aquela que:

me oferecer um cargo que confira maior prestígio e poder.

me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre seus membros.

27. O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

não pensa no dia de amanhã.

resiste a colaborar comigo na experimentação de novas idéias.

28. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

mantenho relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.

tenho um superior imediato em quem posso confiar, condições de trabalho bem organizadas e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.

29. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

me proporcionar oportunidade para integrar uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros.

30. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

sou excessivamente solicitado o exercício de minhas atribuições a ponto de ter que sacrificar sistematicamente o meu horário de almoço ou de saída.

perco a confiança no meu chefe, desconfio da estabilidade do meu cargo, temo pela sobrevivência de minha organização.