

UM DILEMA NAS ORGANIZAÇÕES: É POSSÍVEL MOTIVAR PESSOAS?

Atílio Luis Savogin Benatto¹
Prof. Me. Odair de Almeida Ferreira²
Prof. Esp. Galeno do Brasil Filho³
Prof. Esp. Júlio César Cardia⁴

RESUMO

De modo geral, o tema “motivação” é considerado fundamental para o crescimento das empresas e de seus colaboradores. Isto porque pessoas motivadas tendem a ter produtividade elevada, superior à de funcionários desconectados com as metas das organizações. O objetivo deste artigo é analisar as teorias de dois autores cujos trabalhos se relacionam ao tema, Bergamini e Tadeucci, nos detendo sobre suas perspectivas a respeito do conceito de motivação. Buscamos compreender como, na visão de cada um, o trabalhador é influenciado e se é possível usar mecanismos para torná-lo motivado. A teoria de Maslow, Herzberg e outros autores é retomada a fim de esclarecer de que modo o conceito de motivação se transformou e ganhou novas significações ao longo do tempo. Outro grande interesse foi o de colaborar para que líderes, administradores e os profissionais que atuam na gestão de pessoas possam refletir de modo mais acurado e ter subsídios a respeito das variáveis e efeitos da psicodinâmica no desempenho dos colaboradores. Para Bergamini, a motivação é algo intrínseco e apenas o próprio indivíduo pode se motivar, enquanto para Tadeucci a motivação provém da expectativa de recompensa. Através desta investigação, percebemos que os autores perfilham a ideia de que a motivação aumenta o desempenho e a dedicação do funcionário à empresa. As visões dos teóricos coincidem também no entendimento de que, para obter bons resultados, as empresas precisam contar com funcionários motivados, desde o operacional ao alto escalão. Bergamini argumenta que tornar compatíveis

¹ Acadêmico da Pós-graduação em Gestão de Pessoas da Faculdade de Ensino Superior Santa Bárbara (FAESB). E-mail: atilio.benalto@bb.com.br.

² Mestre em Administração Estratégica – UNIMEP, Especialista em Marketing e em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria – FGV, Graduado em Administração - FIB, Coordenador do Curso de Administração e Professor da Faculdade de Ensino Superior Santa Bárbara (FAESB). E-mail: prof.odair@faesb.edu.br.

³ Especialista em Gestão de Empresas pela Universidade de Marília, Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e Professor na Faculdade de Ensino Superior Santa Bárbara (FAESB). E-mail: prof.galeno@faesb.edu.br.

⁴ Pós-graduado em Gestão de Negócios na Indústria da Moda - SENAI/SP, Graduado em Administração de Empresas e Comércio Exterior - UNIP Sorocaba e Especializado em Mercado de Moda e Têxtil pelo SENAI CETIQT, Técnico em Contabilidade, Professor na Faculdade de Ensino Superior Santa Bárbara (FAESB) e FIB Universidade Brasil Boituva. E-mail: prof.julio.cesar@faesb.edu.br.

as metas da empresa com as necessidades e desejos de seus funcionários seria um modo de evitar a desmotivação, mas isso não garante motivação dos mesmos.

Palavras-chave: Motivação, psicodinâmica, fatores intrínsecos, fatores extrínsecos ambiente organizacional.

ABSTRACT

In general, the theme of "motivation" is very important for the growth of companies and their employees, because motivated people tend to have high productivity, higher than that of employees who are disconnected from the goals of organizations. The objective of this article is to analyze the theories of two authors whose researches are related to the theme, Bergamini and Tadeucci, about their perspectives on the concept of motivation. We seek to understand how, in the view of each other, the worker is influenced and if it is possible to use mechanisms to make him motivated. The theory of Maslow, Herzberg and other authors is taken up in order to clarify how the concept of motivation has transformed and gained new meanings over time.

Another great interest was to collaborate so that leaders, administrators, and professionals who work in the management of people can investigate and reflect more accurately to have subsidies regarding the variables and effects of psychodynamics on the performance of employees. For Bergamini, the motivation is something intrinsic and only the individual himself can be motivated, whereas for Tadeucci the motivation comes from the expectation of reward. Through this research, we notice that the authors have the idea that motivation increases the performance and dedication of the employee to the company. Theorists' views also coincide with the understanding that, in order to achieve good results, companies must have motivated employees, from operational to high-level.

Keywords: Motivation, psychodynamics, intrinsic factors, extrinsic factors, organizational environment.

1 INTRODUÇÃO

O mundo corporativo está em constante mudança e a todo o momento as organizações se deparam com novos e complexos desafios, múltiplas transformações nas demandas de mercado, crescimento e acirramento da concorrência. Isso faz com que as empresas revejam seus conceitos com relação à necessidade de valorizar seus funcionários e de criar condições favoráveis para aumentar o desempenho e a satisfação dos mesmos.

Embora na origem as relações capitalistas, essencialmente competitivas, implicassem pensar a separação ou o conflito de interesses entre empresas e trabalhadores, atualmente, as teorias de administração tendem a concordar que um dos maiores capitais da empresa são os colaboradores. Nesse sentido, fazer os interesses dos trabalhadores convergirem com os da empresa é o maior desafio de quem trabalha com gestão de pessoas e deseja manter a produtividade dos funcionários em alta.

No cenário cada vez mais competitivo nota-se a grande necessidade que as empresas têm de rever suas práticas organizacionais e implantar estratégias para motivar suas equipes. A proposta mais usada como uma alternativa a tal situação é trocar as estratégias focadas apenas na gratificação e recompensa voltada ao desempenho por uma visão de trabalho que busque proporcionar o bem-estar e a felicidade dos funcionários dentro das corporações.

A motivação no trabalho é atualmente uma das grandes preocupações da área de gestão de pessoas e constantemente vem sendo abordada como uma grande ferramenta para a humanização do ambiente de trabalho. Líderes, administradores buscam novas alternativas para que sejam supridas as necessidades do empregado, promovendo a satisfação e realização dos colaboradores (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

Os estudos relacionados à motivação das pessoas tornam-se cada vez mais frequentes e alguns buscam se aprofundar, identificando possíveis maneiras de promover ou gerar satisfação e aumento da produtividade do trabalho dentro das organizações. Parte dessas teorias indica que os sentimentos de realização e prazer estão situados no próprio trabalhador, no ambiente de trabalho e na reciprocidade entre os dois.

Considerando que no interior das organizações a motivação é resultado das mútuas expectativas entre empresa e funcionários, Lunardelli, Canêo e Goulart Jr (1998: 134) afirmam que seria relevante que “os administradores de pessoal se preocupassem, tanto em esclarecer aos funcionários quais são suas expectativas da empresa em relação a eles, como também, em reconhecer o que eles próprios esperam da empresa.” Os autores falam que é necessário tornar o contrato entre as

partes verdadeiro e condizente com as necessidades de ambas para que se possa contar com pessoas motivadas.

As empresas buscam funcionários motivados, mas encontrar tal qualidade nas pessoas é tarefa árdua. Nem sempre elas são capazes de criar condições motivacionais apropriadas para melhorar a qualidade de vida, a satisfação no trabalho e estimular o interesse de exercer as funções de que cada um foi incumbido na empresa. Mas, será que é possível motivar pessoas por meio de técnicas?

Autores como Barbosa (2008), Fiorelli (2004), Sampaio (2009) buscam distinguir causa e efeito no comportamento de motivação. Isto porque o processo de motivar é extremamente complexo. Alguns teóricos defendem a ideia de que o comportamento motivado é ocasionado por fatores intrínsecos, ou seja, aqueles que se originam e se manifestam nas próprias pessoas; outros - ao contrário - perfilham a tese de que são extrínsecos, quer dizer, provocados pela situação ou ambiente onde a pessoa está inserida.

Muitos estudiosos questionam quais motivos levam certas pessoas a sempre buscar um ótimo resultado no trabalho e manter essa forte vontade de exercê-lo, melhorando a cada dia continuamente. No entanto, é sabido que nem todos os colaboradores se sentem motivados.

Não há um modelo universal que as empresas possam adotar para motivar e manter as pessoas sempre ativas e satisfeitas. Isto porque é impossível igualar as condições e ações para indivíduos com diferenças comportamentais e psicológicas antagônicas (NEVES; BORUCHOVITCH, 2007).

Vianna (2001) destaca que cada um de nós tem motivações próprias, geradas por fatores distintos. O que é bom para uma pessoa pode não ser para outra. O elemento que aguça o interesse de um colaborador, em um dado momento, pode não mais interessar em outro. A motivação é carregada de subjetividade, o que torna um desafio encontrar métodos para produzir ações motivadas. A ação de motivar é um processo dinamizador, um impulsionador do comportamento humano, mas a capacidade de se sentir motivada ou motivado é um fator que se apresenta de modo desigual entre as pessoas. Além disso, indivíduos e organizações mudam constantemente e os interesses e fatores que produzem motivações também ensejam transformações.

A partir dessas considerações apresentadas acima, nos propomos estudar o tema motivação, fazendo uma comparação entre os fundamentos teóricos de dois autores: Bergamini e Tadeucci e subsidiariamente mencionaremos outros autores.

O objetivo é analisar as linhas teóricas mencionadas sobre motivação e sua importância para as empresas, a partir de uma revisão bibliográfica, e colaborar com a produção do conhecimento na área de gestão de pessoas e administração de empresas.

As discussões propostas nesse estudo resultam de uma pesquisa bibliográfica realizada com o intuito de oferecer um entendimento básico dos principais conceitos dos autores já citados e, na medida do possível, mostrar as ferramentas de motivação evidenciadas em suas teorias. Mostramos também como as corporações lidam com a questão da motivação na gestão de pessoas. Do ponto de vista metodológico utilizamos o recurso da revisão bibliográfica. Foi realizado um levantamento no periódico RAE desde os anos 1990 a 2017 - para analisar como o conceito de motivação aparece na produção acadêmica de Bergamini e Tadeucci.

É relativamente comum em qualquer ambiente corporativo encontrar colaboradores que não se sentem satisfeitos com suas condições de trabalho. Essa situação pode surgir a partir de vários fatores no ambiente da organização, como falta de identificação com a função exercida, problemas de ergonomia e integração, frustração em relação às expectativas, entre outros. Nesse sentido, colaboradores que não estão satisfeitos com suas condições de trabalho podem prejudicar a equipe e, conseqüentemente, a empresa como um todo em sua sinergia e eficácia.

Se é verdade que os funcionários de uma empresa são sua mola propulsora, torna-se relevante compreender se é possível usar recursos para motivar pessoas, com o intuito de alcançar o desenvolvimento e o crescimento de uma empresa.

No contexto do mercado globalizado e mais competitivo, demandas complexas e exigências criteriosas para profissionais especializados e experientes são cada vez mais comuns. A concorrência aumenta progressivamente, entre outras coisas, em virtude do crescimento exponencial do número de profissionais, do avanço do conhecimento e das novas tecnologias. Algumas organizações não conhecem suficientemente as condições do ambiente de trabalho que podem

colaborar para o bem-estar dos funcionários, mas uma pergunta persiste: seria possível usar ferramentas para torna-los motivados? Elas existem de fato?

De acordo com Maslow (1943 apud Sampaio, 2009) para que se tenha um ambiente de trabalho com profissionais motivados e satisfeitos, é importante a empresa reconhecer suas necessidades. A partir de uma análise criteriosa, a organização deve buscar atendê-las, produzindo uma sinergia virtuosa entre funcionários e empresa, o que traz benefícios para todos os envolvidos. Um fator muito importante é que funcionários motivados produzem mais e com maior eficiência, o que direta e indiretamente afeta os resultados da empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Do ponto de vista da argumentação, duas perspectivas são colocadas em debate na pesquisa aqui apresentada: a que entende a motivação como um fator que opera de modo endógeno, cuja dinâmica provém de forças internas, e a que considera a motivação como algo que se pode estimular de modo exógeno. Na primeira forma de entendimento, o sentido e o valor que as pessoas atribuem ao que fazem devem estar entrelaçados (LUNARDELLI, CANÊO e GOULART Jr, 1998); Por outro lado, há estudiosos, como Maslow e Herzberg que consideram possível contribuir para que as pessoas fiquem motivadas. A abordagem de Maslow “considera o ser humano na sua totalidade, enfatizando a integração dinâmica dos processos biológicos, psicológicos e sociais” (LUNARDELLI, CANÊO e GOULART Jr, 1998: 135).

Davis e Newstrom (1992) asseguram que, embora algumas atividades humanas aconteçam sem motivação, quase todos os comportamentos conscientes são motivados ou têm uma causa. Cada indivíduo é movido por uma energia interna que é própria e tem uma configuração peculiar. Há uma tendência, por parte de cada sujeito, a desenvolver certas forças motivacionais como resultado do ambiente cultural em que vive e isso afeta a maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas. Bergamini argumenta que a motivação é uma força que algumas pessoas têm para vencer desafios e obstáculos na busca de objetivos.

Pessoas com esse tipo de impulso demonstram o desejo de se desenvolverem, crescerem e progredirem na escala de sucesso.

Outro aspecto abordado por Davis e Newstrom (1992) é a satisfação no trabalho. Segundo os autores, esse estado emocional é uma referência de cada pessoa, que depende da percepção, da maneira pela qual o indivíduo vê o mundo. Tal perspectiva é construída com base em suas próprias experiências e valores.

Maximiano (2004) assevera que a motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse e vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta. Ou seja, uma pessoa motivada apresenta disposição favorável para realizar o trabalho.

Por outro lado, muitos trabalhadores são afetados pela rotina, tornando-se acomodados e presos a uma determinada atividade. Nem sempre é possível assumir as funções que mais apreciam e conciliar a satisfação pessoal e profissional com a assunção de papéis na empresa. Esse cenário não se aplica somente a funcionários que atuam na área operacional, pelo contrário, é relativamente comum a todos os cargos e funções, desde os operacionais até os estratégicos. Os colaboradores que não se sentem motivados agem como autômatos, na medida em que não vêem sentido no exercício de suas atividades. Distanciam-se de algo fundamental que é a satisfação de exercer a função de que estão incumbidos.

Para alguns autores, a motivação é colocada em xeque a partir do instante que as condições e o ambiente de trabalho não permitem liberdade de expressão, tranquilidade na execução das tarefas, reconhecimento e incentivos. Bergamini (1998; 1994) afirma que a motivação é intrínseca, o processo como se constitui é complexo e recebe influência de fatores que estão na formação dos indivíduos. Por isso mesmo, a autora critica a crença de que se possa motivar funcionários através de gratificações. Segundo sua visão, esse modelo, bastante difundido entre as empresas, que se baseia na teoria de Skinni e Pavlov não é sustentável. Falaremos dessa abordagem adiante.

Além disso, quando critérios objetivos e racionais como a meritocracia não são parâmetros na premiação e reconhecimento do trabalho dos empregados, gera-se um clima de insegurança, insatisfação, podendo se refletir como um ataque à auto-estima. O crescimento profissional deve estar alinhado a instrumentos que

garantam a transparência e a objetividade, sob pena de comprometer a motivação e o interesse dos trabalhadores no exercício das atividades a que são designados. Essa abordagem tem a ver com a ótica de Bergamini (1994) a respeito de como é possível influenciar o comportamento dos colaboradores e os limites de ações direcionadas à psicodinâmica dos funcionários. Sua análise se desenvolve no sentido de que é possível evitar a desmotivação, mas não propriamente motivar.

É mister impedir que a situação e o clima dentro da empresa se tornem desanimadores. De acordo com Rowe e Glen (2002), o exercício de funções não compatíveis com o cargo, salários desproporcionais, ineficiência na gestão de pessoas devem ser evitados; os autores também recomendam, na medida do possível, que os empregados tomem contato com lideranças inspiradoras.

A percepção de uma pessoa sobre determinada situação é subjetiva e está sujeita a mudanças. Nem sempre o que, para uma pessoa, é bom no momento presente será amanhã.

A motivação é um processo individual e fruto do nosso crescimento pessoal. A nossa evolução nos impulsiona para o desejo de possibilidades maiores, em que nada é trivial e tudo é útil para um significativo crescimento. A receita para grandes resultados está justamente nas pequenas coisas, dependendo, é claro, do foco que olharmos, do nosso grau de dedicação, esforço e da qualidade das nossas ações. Entender o processo de motivação humana auxiliará na abertura de novos espaços, novas ferramentas para grandes descobertas, aprendizagens para viver melhor e vencer de uma forma que alguns seres humanos ainda não conhecem (CRUZ, 2005, p.3)

Volpato e Cimbalista (2002) ressaltam os aspectos que tornam o processo motivacional complexo. De sua perspectiva, isto se deve ao fato de não haver uma única forma ou padrão para os indivíduos se sentirem motivados no interior das corporações. Portanto, torna-se desafiante escolher uma estratégia específica que faça com que todos, nos mais diversos setores e departamentos, tenham um “moral elevado”. Essa realidade decorre do fato de que os indivíduos são singulares, o que implica admitir desigualdades humanas no que diz respeito às competências e habilidades de cada um, que ora são convenientes, ora não são para a organização.

No comportamento de um indivíduo motivado é possível identificar aspectos como direção, intensidade e persistência ao longo do tempo e uma gestão de pessoas adequada garante que as empresas tenham conhecimento destes

elementos. O conhecimento a respeito dos perfis comportamentais é um diferencial competitivo e se o líder analisa a conduta dos colaboradores com acuidade, pode usar as ferramentas adequadas para que seus liderados se sintam motivados (CRUZ, 2005: 35).

A teoria dos behavioristas entende que o que motiva os indivíduos é o afastamento do sofrimento. Por isso, os autores dessa linha de pensamento argumentam que a busca pelo prazer é o que motiva o comportamento e os estímulos produzidos estariam fora da pessoa. Mas essa teoria apresenta falhas no que se refere à percepção. Isto porque nem sempre que o indivíduo demonstra motivação ele está de fato motivado. Os autores consideram que é possível uma pessoa se comportar como se tivesse motivada, quando na realidade não está. Esta seria uma estratégia para preservar o emprego, que pode mudar conforme a conveniência e é capaz de induzir o líder de uma equipe em erro.

Já a teoria cognitivista acredita que não é possível motivar as pessoas, porque as ações humanas são espontâneas e vêm de dentro, então não dá para controlar o processo. Por esse raciocínio, a motivação seria uma característica inata, o que significa que não haveria técnicas aplicáveis para motivar as pessoas (BERGAMINI, 1994 e 1998).

A psicanálise, de Freud, se baseia nas forças internas e, de sua perspectiva, elas direcionam o comportamento. São os instintos, alguns conscientes e outros inconscientes. Essa teoria sustenta que o homem é prisioneiro de sua hereditariedade, de seu passado e de seu meio.

Segundo Herzberg (apud CHIAVENATO, 1982) há dois fatores que proporcionam a satisfação. Os fatores higiênicos – que se referem às necessidades primárias de Maslow (necessidades fisiológicas e de segurança, principalmente, incluindo algumas necessidades sociais) ou seja, que acompanham o funcionário enquanto trabalha: salário, benefícios sociais, as políticas da empresa, entre outros. Já os fatores motivacionais se referem ao conteúdo do cargo, e produzem efeitos duradouros de satisfação e de aumento da produtividade – ligados à necessidade de estima e de autorrealização). Se os fatores forem ótimos, a satisfação aumenta; se forem ruins, não há satisfação (GOULART JR, CANÊO & LUNARDELLI, 1982).

A teoria de Maslow, por sua vez, toma por base necessidades e satisfações, classificando esta última em níveis hierárquicos, de modo a avançar na escala, na medida em que o indivíduo alcança um degrau. Na medida em que uma necessidade for satisfeita, o indivíduo move seu desejo para a próxima necessidade e, em uma nova configuração, se motiva para alcançá-la.

Bergamini (1994) tem uma percepção distinta de Maslow e muito semelhante à de Davis e Newstrom (1992). “Motivação para o ser humano, são as forças que dirigem, sustentam os esforços. Todo o comportamento é motivado, menos os reflexos involuntários” (BERGAMINI, 1994:104).

Robins (1996 apud MONTEIRO et. al., 2009) explica que motivação corresponde à vontade de exercer níveis elevados de esforços, tendo em vista satisfazer alguma necessidade individual. Os autores ainda afirmam que motivação profissional é um fator para o qual as empresas dirigem grandes recursos a fim de descobrir o que realmente satisfaz os funcionários, conforme suas necessidades. Acreditam que o investimento realizado se reverte em aumento de produtividade.

Faria (2010), que elaborou um trabalho intitulado *As Teorias da Motivação Humana*, afirma que existem quatro linhas de pensamento que abordam a motivação e foram desenvolvidas no decorrer da história por psicólogos conceituados. A primeira teoria foi fundada por Sigmund Freud como teoria psicanalítica, em meados de 1882. Ela define motivação como algo inconsciente e se alimenta de impulsos instintivos. A segunda teoria desenvolvida foi a chamada “behaviorista”. Fundada em 1913 pelo Estadunidense John Broadus Watson, que julga motivação como um aspecto de caráter apenas impulsivo.

Na década de 1960 surgiu a terceira teoria nomeada de “cognitiva”. É inspirada na teoria do psicólogo alemão Kurt Lewin, que julga o termo motivação como estímulos do meio ambiente somados a escolhas consistentes.

Por último nos referimos à quarta teoria, denominada “humanista”. Esta teve início com as observações do psicólogo Carl Rogers, que através de experiência empírica, analisando o comportamento de crianças submetidas a maus-tratos, desenvolveu uma teoria denominada: personalidade e prática terapêutica.

Explicando as principais teorias

As teorias desenvolvidas pelo psicólogo Estadunidense Abraham Maslow são usadas como base principalmente quando o tema é a motivação no ambiente do trabalho.

Para Maslow (apud Sampaio, 2009), todo ser humano possui necessidades básicas que devem ser supridas adequadamente. O autor mapeou as necessidades humanas e as classificou hierarquicamente, obedecendo um modelo de “Pirâmide das necessidades”. Motivação, satisfação, e melhora do desempenho no ambiente de trabalho passaram a ser vistos por muitos autores através da pirâmide que ele definiu.

Maslow argumenta que a motivação intrínseca tem origem nos fatores internos de cada pessoa, ou seja, decorre de seus interesses e gostos e independe de recompensas. Já a motivação extrínseca é proveniente de fatores externos, quer dizer, é ativada através de recompensas monetárias ou de outra natureza, como bem-estar material, condições adequadas do ambiente de trabalho, benefícios. Ou seja, o indivíduo precisa de incentivo para ser mobilizado. Haveria, portanto, uma maneira específica para motivar cada pessoa e, em geral, o sujeito escolhe ou assume determinada tarefa para ser recompensado ou para não ser castigado.

A motivação é a melhor fonte potencial para extrair produtividade, e assim capacitar os funcionários, tornando-os mais eficazes. Isso resulta em maior satisfação no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, maior produtividade. (BARBOSA et al., 2008).

Apresentamos a pirâmide desenvolvida por Maslow:

Figura - Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow



Fonte: Barbosa et al (2008) apud Maslow.

É possível explicar a pirâmide de Maslow da seguinte maneira,

Necessidades Fisiológicas: é a base da pirâmide que define as necessidades, respiração, comida, água, sexo, sono, homeostase, excreção.

Necessidades de Segurança: segurança do corpo, segurança do emprego, recursos, moralidade, família, saúde, prosperidade.

Necessidades Sociais: adquirir amizade, família, intimidade sexual.

Necessidades de Estima: confiança, autoestima, conquistas, respeito da sociedade.

Necessidades de Auto realização: é o topo da pirâmide que define como a conquista da moralidade, criatividade, espontaneidade, solução de problemas, ausência de preconceito, aceitação dos fatos.

Para Maslow o trabalho desenvolvido para a própria realização consiste na “busca e preenchimento do *self*” (que se refere ao eu). A identificação de uma pessoa com “causas importantes ou trabalhos importantes” amplia o *self* e eleva seu status social. O teórico emprega um conceito psicanalítico, para mostrar a identidade ou o *self* de uma pessoa. Afirma que transformar o lugar de trabalho, por excelência, em gratificação das necessidades ou no espaço privilegiado de realização das pessoas, fazendo com que entendam qual é o papel da atividade laboral e da organização em suas vidas é um grande desafio para quem administra pessoas. Sobretudo se considerarmos as diversas linhas de pensamentos e trajetórias ao longo da vida dos indivíduos entre si.

Outra teoria motivacional que tem sido muito explorada é a que foi desenvolvida pelo estadunidense Frederick Herzberg, autor da "Teoria dos dois fatores".

Maciel e Sá (apud Bergamini, 1987) explicam que Herzberg desenvolveu um trabalho, a partir de entrevistas técnicas cuja amostragem era formada por 175 pessoas, entre as quais: engenheiros, supervisores, técnicos, montadoras diaristas e cientistas para envolver toda uma organização em seus diferentes níveis. O pesquisador elaborou a seguinte classificação:

- a) Fatores Higiênicos (Insatisfatórios): são relacionados ao ambiente em que o funcionário atua, ou seja, fatores determinados pela organização, e que fazem parte da mesma. Condições ligadas à realidade de trabalho do colaborador, ou seja, condições físicas e ambientais.
- b) Fatores Motivacionais (Satisfatórios): referem-se ao trabalhador e às tarefas e responsabilidades relacionadas ao seu cargo como crescimento profissional, desenvolvimento e aprimoramento de habilidades.

São os fatores motivacionais que produzem efeito de satisfação profundo e resultam no aumento da produtividade dos colaboradores.

Para Chiavenato (1994) apud Barbosa Filho et al. (2008) incentivar comportamentos motivados gera satisfação, mas o processo se desenvolve por etapas que são:

- a) Equilíbrio Interno
- b) Incentivo
- c) Necessidade
- d) Tensão
- e) Comportamento
- f) Satisfação

2.2 Motivação segundo Bergamini

Cecília Bergamini estudou a fundo a motivação, buscando entender se seria possível motivar de forma eficiente os funcionários de uma empresa para que produzam mais e se sintam satisfeitos em seu ambiente de trabalho. Até 2017, a autora publicou nove artigos que abordam o tema. Ao investigarmos o número de acessos e a relevância de seu trabalho - usando somente o Google acadêmico como ferramenta de busca - foi possível encontrar cerca de sete mil citações das pesquisas da autora. O título dos artigos acima referidos é revelado a seguir:

- a) Artigo: Motivação: Mitos, Crenças e Mal-entendidos Edição: RAE-Revista de Administração de Empresas, vol. 30, n. 2, abr-jun 1990;
- b) Artigo: Características Motivacionais nas Empresas Brasileiras Edição: RAE-Revista de Administração de Empresas, vol. 30, n. 4, out-dez 1990;
- c) Artigo: Liderança: a Administração do Sentido Edição: RAE-Revista de Administração de Empresas, vol. 34, n. 3, maio-jun 1994;
- d) Artigo: Premiar Não é a Solução Edição: RAE-Revista de Administração de Empresas, vol. 35, n. 1, jan-fev 1995;
- e) Artigo: Inteligência Emocional Edição: RAE-Revista de Administração de Empresas, vol. 36, n. 4, out-dez 1996;
- f) Artigo: A Dificil Administração das Motivações Edição: RAE-Revista de Administração de Empresas, vol. 38, n. 1, jan-mar 1998;
- g) Artigo: Os Bruxos da Administração: Como Entender a Babel dos Gurus Empresariais Edição: RAE-Revista de Administração de Empresas, vol. 38, n. 3, jul-set 1998;
- h) Artigo: Motivação: uma Viagem ao Centro do Conceito. FGV-executivo, vol. 1, n. 2, nov-jan 2002;
- i) Artigo: Perspectiva inédita sobre a doença comportamental no trabalho. RAE-Revista de Administração de Empresas, vol. 51, n. 3, mai-jun 2011.

Nestes artigos acima citados, Bergamini argumenta que a motivação é produzida internamente, a partir de necessidades de cada indivíduo, e é influenciada

pelo contexto em que o mesmo se insere. Os fatores ambientais, por sua vez, impactam os sujeitos de maneira específica, conforme a experiências vividas por cada um. Além disso, as necessidades variam entre as pessoas e se transformam ao longo do tempo. Entre os diversos fatores que influenciam tais comportamentos, é possível distinguir os intrínsecos e os extrínsecos.

Para Bergamini (1998):

[A] motivação é um aspecto intrínseco às pessoas, pois ninguém pode motivar ninguém. A mesma passa a ser entendida como fenômeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de autoestima e auto identidade (BERGAMINI, 1998, p.54).

No artigo intitulado *Motivação: Mitos, Crenças e Mal-entendidos*, Bergamini (1990) se propõe explicitar as diferenças entre o que chama de “pura reação” ou condicionamento e o que, de sua perspectiva, deve ser entendido como “motivação autêntica”. A autora parte do princípio que “as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões” e que este fato seria uma fonte importante para compreender o fenômeno da motivação humana. Ressalta que as diferenças entre os indivíduos podem ser vistas desde a origem, a partir de sua bagagem inata (código genético, experiências da vida no útero e nascimento), como também ao longo de toda a vida nas diferentes etapas (infância, adolescência, maturidade), mediante a experiência pessoal que se acumula e deixa marcas. Bergamini (1990) critica os pressupostos a respeito de motivação. Argumenta que a grande maioria dos estudos se baseia em dados estatísticos e não explica, de fato, o modo pelo qual os indivíduos pesquisados são motivados.

Esclarece que há uma profusão de artigos e que o excesso de teorias a respeito do tema resulta em confusão, em vez de elucidar a fenomenologia da motivação. Isto porque há muitas disparidades entre as visões construídas e nestas teorias o “ser humano é abstraído de sua natureza existencial”.

O que não é motivação

Bergamini (1990) separa o joio do trigo, indicando o que não é motivação. Para a pesquisadora, os autores que se apropriaram de teorias da psicologia como as comportamentalistas confundiram condicionamento ou movimento condicionado com

motivação. Foi o que aconteceu quando Herzberg se baseou em Skinner para se remeter à mudança de comportamento nos ambientes corporativos. Segundo Bergamini (1990), seria mais apropriado entender que as pessoas podem ser colocadas em movimento, por meio de hábitos incutidos, mediante o condicionamento imposto pelas forças do meio exterior, em vez de incorrer no erro de considerar que estão motivadas.

O ponto alto da crítica de Bergamini é quando mostra que os autores conciliados com a escola de pensamento humanista - que adota como o ideal de conduta a busca por autonomia e autorrealização - não podem estar ao mesmo tempo conciliados com a escola de pensamento que incentiva a manipulação de empregados para se obter lucros nas empresas, porque constituem visões antagônicas. Forçar as pessoas a adotarem comportamentos apenas para a obtenção de aumento de produtividade seria inconsistente com a tese humanista, que valoriza o talento das pessoas e incentiva a autorrealização e a autonomia. Segundo a autora, definitivamente, isso não é motivação e sim comportamento condicionado e constitui uma ameaça à identidade do indivíduo, construída ao longo de toda a vida.

A pesquisadora apresenta a visão sistêmica do comportamento, segundo a qual o ser humano é um sistema aberto, composto de partes que interagem entre si de maneira organizada e previsível e expõe a fraqueza da tese: é “temerário” confiar na previsibilidade dos comportamentos das pessoas no futuro. Segundo sua perspectiva, considerar os fatores extrínsecos como a força motriz da motivação dos colaboradores pode levar um grande número de empresas a cometerem erros grosseiros em termos de estratégia, planejamento e gestão. Ela exemplifica, “se um aumento no nível de vendas é recompensado por uma gratificação especial, a partir do momento que esse prêmio deixa de ser oferecido, o comprometimento dos vendedores diminuirá e as vendas cairão” (BERGAMINI, 1990: 28). Por outro lado, tirar um benefício que estava em operação gera um desconforto ainda maior. Supõe que Herzberg distingue fatores motivacionais de extrínsecos, denominados por ele de higiênicos, para evitar a confusão de conceitos e o erro de interpretação.

Explicando o conceito - motivação

Para Joseph Nuttin (1983), concretamente a motivação diz respeito à direção ativa do comportamento para determinadas categorias preferenciais de situações ou de objetos. Dois aspectos são ressaltados: o conteúdo da motivação, ou seja, o que o indivíduo tenta atingir ou alcançar, realizar ou evitar e o mecanismo motivacional e, principalmente, o impacto de processos de cognição sobre o desenvolvimento e a concretização das necessidades, a motivação instrumental comparada à motivação intrínseca.

Rodrigues e Cabral (1985) entendem motivação como grandeza vetorial, já que é definida por uma direção – orientada pela necessidade e finalidade – e por uma intensidade (pulsão ou impulso) maior ou menor conforme o grau de energia motivacional.

A base do pensamento de Bergamini para refletir sobre o comportamento humano, especialmente nas organizações, se sustenta na ideia de que a motivação é um fator individual e que cada pessoa tem um perfil motivacional, ou “cada pessoa é portadora de um estilo de comportamento motivacional” (BERGAMINI, 1990: 29). Compara os efeitos do movimento condicionado com os da motivação propriamente dita e afirma que a motivação deve ser compreendida como algo interno a cada pessoa, pois surge das necessidades intrínsecas e tem como fonte de energia as emoções dos indivíduos. Ressalta que os fatores intrínsecos muitas vezes se valem de elementos externos como forma de satisfazer uma necessidade interna, esclarecendo que não se deve confundir o fator de satisfação com a necessidade em si mesma, e exemplifica com o fenômeno da sede: o que faz com que desejemos beber água não é a água em si e sim a necessidade orgânica, que é um fator intrínseco.

Bergamini também recomenda que as pessoas sejam prudentes e evitem confundir suas próprias razões motivadoras com as dos colaboradores, um comportamento muito frequente entre os líderes de empresas.

Por último, toca num ponto de extrema relevância: o elemento de continuidade da motivação. Após satisfazermos uma necessidade, despertamos para outras, ou seja, nunca ficamos completamente satisfeitos. Em busca de autorrealização, estamos sempre predispostos a iniciativas mais ousadas e o processo por meio do qual uma pessoa é motivada é único, não depende de estímulos, uma vez que se origina nas pulsões internas.

De acordo com Bergamini, as empresas devem orientar suas ações estratégicas no sentido de não desmotivar os que chegam motivados no trabalho pela primeira vez, em vez de buscar motivar as pessoas, pois esta seria uma ação sem efeito. Sendo as pulsões motivacionais interiores, não seria possível desenvolver métodos para motivar com base na generalização dos comportamentos humanos.

Estes estudos estão direcionados a descobrir porque as pessoas se sentem motivadas, e focalizam o indivíduo e o ambiente em que ele está inserido. O ambiente social, por sua vez, pode interferir nas expectativas individuais e no nível de motivação.

O ato motivacional acontece quando a necessidade de um indivíduo encontra seu correspondente fator de satisfação. A motivação seria um resultado dessa configuração.

O objetivo motivacional impele o indivíduo a buscar a satisfação de sua necessidade e assim que é satisfeita, outros interesses podem surgir conforme o momento em que a pessoa esteja vivendo. A direção dessa busca é sempre determinada por um fator interno e individual.

Conforme Claude Levy-Leboyer apud Bergamini (1990) a força, a direção e a própria existência da motivação têm estreita ligação com a maneira pessoal pela qual cada indivíduo percebe, compreende e avalia sua própria situação no trabalho. Essa visão de conjunto é pessoal, ainda que possa receber influência externa, está conectada à experiência de cada um ao longo de toda a vida.

Liderança e motivação, aspectos interdependentes?

No artigo em que trata da liderança como o lugar da administração do sentido, Bergamini (1994) argumenta que o líder teria o papel de agente capaz de atuar no desbloqueio da força motivacional que cada colaborador possui. Considera ingênuo o “chefe” que busca métodos e impõe regras para motivar seus funcionários e afirma que o líder eficaz faz da riqueza contida nas necessidades de cada colaborador uma força que opera sinergicamente a favor da empresa. A premissa básica de seu raciocínio é que a motivação está contida na necessidade de cada um.

Sua análise sugere que o papel do líder não é manipular prêmios e castigos disponíveis no ambiente da empresa. Uma liderança eficaz atua de modo a “conhecer, valorizar e satisfazer” as necessidades interiores de seus seguidores Bergamini (1994: 106).

O líder não se propõe mudar comportamentos e sim despertar os colaboradores para o sentido de suas próprias ações, fazendo com que operem articulados com o propósito e as metas da empresa. Seu poder será tanto maior quanto for sua capacidade de dar sentido às ações em curso e fazer com que todos se comuniquem por meio de uma linguagem comum, por isso o sentido das ações também é, a um só tempo, individual e coletivo. O administrador eficaz ajuda a construir o sentido das ações de todos, promovendo sinergia entre a cultura organizacional e as necessidades e interesses de seus seguidores. Desse modo, a conduta dos funcionários se orienta pela busca da autorrealização que se coaduna com os propósitos e metas das organizações.

Da perspectiva de Bergamini (1994: 113), os seguidores são vistos como “possuidores de necessidades, motivações e expectativas que devem ser conhecidas pelo líder”. Uma das principais habilidades do líder seria, com base nessa fonte de conhecimento (as necessidades dos colaboradores), colocar em operação ações que facilitem a autorrealização de cada um, de modo a alcançar o fim que deseja em consonância com as metas da empresa.

Questionando o papel da recompensa como ferramenta para a motivação

No artigo intitulado *Premiar Não é a Solução* Bergamini questiona o uso da recompensa como recurso para motivar. Para além do fato de entender que a motivação é um fator intrínseco – porque depende de necessidades internas de cada um –, afirma que não é possível a um gestor ou líder motivar e sim desbloquear as forças motivadoras. Destaca os perigos do uso da recompensa como forma de atingir metas.

Considera um erro semântico chamar os sistemas de premiação de “campanhas de motivação”. Na visão da autora, trata-se de campanhas de condicionamento ou “programas de controle comportamental”, dentro do modelo estímulo-resposta. Assim, bens materiais (televisores, geladeiras, carros), viagens,



assumem o papel de estimuladores, para que os liderados aumentem sua produtividade e alcancem, ou mesmo, superem as metas.

A premiação é usada como ferramenta por quem deseja contar com pessoas motivadas. No curto prazo, o recurso faz com que as pessoas se comportem conforme as expectativas da liderança, desde que tenham como moeda de troca as recompensas prometidas. Segundo Bergamini (1995), no médio e longo prazo os resultados de uma campanha de premiação podem ser catastróficos porque uma vez colocado em ação um bônus, tirá-lo de operação causa uma grande frustração e os funcionários tendem a não produzir sem essas premiações.

Em resumo, priorizar as motivações extrínsecas em detrimento das intrínsecas é um tiro no pé, pois essa medida não resulta em integrantes verdadeiramente motivados. Por outro lado, a autora arrisca afirmar que “Inovação e excelência são o resultado natural daquelas organizações que buscam ajudar as pessoas no sentido do desbloqueio da força individual, representada pela motivação intrínseca” (BERGAMINI, 1995: 21).

No texto *A difícil administração das motivações*, Bergamini (1998) discute o contexto de transformações no mundo do trabalho que configuram um cenário de instabilidades, insegurança e desconforto para os empregados e indaga onde encontrar motivação. Se vale do questionamento proposto por Sievers para explorar o assunto: de como é possível conseguir que as pessoas continuem produzindo sob condições em que elas não se sentiriam motivadas a trabalhar? (SIVIERS, 1990). O autor considera limitada, superficial e reducionista a abordagem que coloca a motivação como um instrumento de manipulação dos indivíduos pelas organizações. Suas palavras: “a motivação foi convertida em um instrumento de invasão, manipulação e controle, através do qual dirigentes ou aqueles que foram por eles legitimados podem provocar determinado tipo de comportamento em seus subordinados” (SIVIERS, 1990: 6).

Para Bergamini (1998: 9): “[P]arte da resposta a tais indagações está inequivocamente ligada à psicodinâmica do comportamento motivacional como fonte de energia praticamente em estado de ebulição dentro de cada uma das pessoas”. A autora distingue qualitativamente o grupo de pessoas dotadas de uma energia que as impele, lançando-se sobre suas funções com motivação, do grupo de indivíduos

impulsionados pelos prêmios ou retidos pelas punições existentes no meio ambiente. Retoma a crítica ao uso das diretrizes administrativas que exaltam as ferramentas controladoras inspiradas nas teorias behavioristas de Pavlov e Skinner e que se coadunam com as premissas de Taylor.

O questionamento de Bergamini (1990, 1994, 1995, 1998, 2002) se dá no sentido de duvidar da eficácia dos modelos de gestão de pessoas que incentivam o administrador disposto a mudar o comportamento dos subordinados de forma a fazê-los adotarem condutas pré-definidas pela orientação filosófica da organização. Segundo sua visão, nesse modelo de gestão, os funcionários seriam passivos e agiriam sem se opor à ação das variáveis condicionantes impostas pela organização. Por sua vez, a administração se limitaria a punir ou premiar os colaboradores, em razão da atitude de cada um ser dissonante ou consonante às diretrizes organizacionais. Apesar de ocasionar sérios problemas, se enraizou a prática equivocada de usar variáveis extrínsecas na tentativa de motivar pessoas a trabalhar.

A respeito dos estudos e pesquisas que se propuseram investigar a motivação para encontrar correlação entre esta e a qualidade e a produtividade no trabalho, Bergamini (1998) considera que conclusões equivocadas se proliferaram.

Crítica as pesquisas que se basearam nos estudos de Maslow e de Herzberg sobre motivação. Sugere que as conclusões baseadas estritamente nos controles psicodinâmicos são superficiais e provavelmente, os pesquisadores que perfilham essas ideias não chegaram a investigar o processo motivacional que envolve eles próprios. Explicita sua visão: “O processo de motivação reside numa dinâmica profunda e fundamental, capaz de levar cada um a se envolver em processos de escolha e decisões de ação, não se servindo apenas de reações psicodinâmicas aparentes e atuais” (BERGAMINI, 1998: 6). Completa seu raciocínio afirmando que a motivação é muito mais ampla, indo além dos comportamentos ou estados que são disparados a partir de estímulos e é categórica: “difícil, senão impossível, seria encontrar "a" fórmula ideal de como motivar pessoas. Aqueles que perseguem esse tipo de resultado obtido em curto prazo podem ser considerados fortes candidatos ao desapontamento, antes de mais nada” (BERGAMINI, 1998: 6).

Uma visada nas diversas perspectivas da motivação

Por muito tempo, os pesquisadores do tema alimentaram a ideia de que seria possível motivar pessoas através do incentivo econômico. Para Bergamini, Mayo, Taylor e McGregor seriam os três cientistas do trabalho responsáveis por difundir a tese de que a motivação seria produto da compensação econômica. Resume o raciocínio dos três teóricos: “Para Taylor, por exemplo, nada melhor do que o uso do dinheiro para se conseguir “criar” e “fortificar” a motivação” (BERGAMINI, 1998: 12). Explica que as relações humanas são um importante combustível na busca da motivação na tese de Mayo, afirmando que o autor argumenta “[...]que o grupo social desempenha um papel que tem força indiscutível no processo de alavancagem da energia motivacional”. Por outro lado, menciona a tese de McGregor e indica seu principal argumento: que os trabalhadores buscam a autorrealização através do trabalho, uma vez que são por natureza laboriosos. Se, ao contrário, o trabalho for uma fonte de impedimentos para a satisfação das necessidades dos empregados, eles se comportarão com indolência, passividade e má vontade.

A autora completa sua revisão histórica sobre as contribuições científicas a respeito da motivação, citando a obra de Herzberg, ao longo dos anos 70. Este considera os fatores higiênicos, cujo papel é manter o nível de insatisfação o mais baixo possível, e a motivação propriamente dita. Um exemplo elucidativo é pensar que uma política administrativa justa não resulta em mais motivação. No entanto, se for injusta, haverá um clima desgastante na organização. Na visão de Herzberg, para gerar motivação a empresa deve criar condições que permitam ao trabalhador realizar os objetivos de satisfação interior.

Outro autor relevante é Archer, para quem prêmios podem ter efeito contraproducente, se contrariarem expectativas. Uma recompensa exógena para uma necessidade motivacional endógena pode contrariar interesses e desejos. Daí a importância de a empresa conhecer as expectativas de seus funcionários.

Bergamini (1998) indica a direção das pesquisas atuais: ao contrário do que fizeram Maslow e Herzberg, que se preocuparam com o conteúdo da motivação, os estudos contemporâneos focalizam a dinâmica das necessidades motivacionais. Considera improdutiva qualquer tentativa de administrar motivações e entende que a

qualidade total nas organizações é compatível apenas com a motivação intrínseca e não com fatores exteriores.

Os autores que investigam o processo motivacional hoje em dia focalizam o caráter eminentemente interior da motivação. Nesse sentido, vem ganhando espaço a tese que associa a motivação com autoestima, autorrealização e identidade. Bergamini cita Maccoby, para quem o trabalho é o “referencial que reata o homem ao mundo da realidade, fornecendo expectativas, concepções ou ideais que fazem ou não sentido para cada um” (MACCOBY, 1987 apud BERGAMINI, 1998: 15). O exercício das atividades no ambiente organizacional é uma oportunidade para que a pessoa se veja e colabora para a construção da autoimagem. O trabalho é um campo de atuação em que o indivíduo pode definir objetivos e traçar metas a serem alcançados. A imagem que as pessoas constroem de si próprias oferece parâmetros para ancorar a autoestima.

Com base nos estudos de Levy-Leboyer, Bergamini (1998) afirma que o conceito que o indivíduo tem de si mesmo é o ponto em torno do qual gravita seu equilíbrio pessoal. Conforme Castro e Maria (1998: 61), “auto-estima significa que você se aceita como é e continua se esforçando para melhorar cada vez mais. É sentir um apreço saudável por si mesmo – suas melhores qualidades e grandes conquistas.” Assim, quanto mais rica e complexa a estrutura do autoconceito, maior o número de registros de identidade e mais fortalecido estará para resistir a choques, críticas, represálias etc., o que contribui para se manter em equilíbrio.

Na motivação intrínseca a fonte de energia interior é o que deflagra o comportamento motivado e o que move cada um. O caminho escolhido depende de um arranjo específico: interesses do indivíduo, cultura pessoal, cultura organizacional, metas a serem atingidas, objetivos, momento etc.

Escolher objetivos passíveis de serem atingidos reforça a autoconfiança e eleva a autoestima. Por outro lado, perseguir objetivos inalcançáveis, segundo os recursos disponíveis rebaixa a autoestima e provoca frustração. Portanto a definição de metas e objetivos exige uma fina integração entre o líder ou administrador e os funcionários e requer capacidade para avaliar recursos disponíveis e dimensionar adequadamente o esforço necessário.

É sempre importante o administrador ou gestor avaliar a conduta dos colaboradores, entendendo se se trata de um comportamento motivado ou não. Motivação para o ser humano são as forças que dirigem e sustentam os esforços. Todo comportamento é motivado, com exceção dos reflexos involuntários e essa motivação pode se expressar em diferentes níveis, do mínimo ao máximo.

No Brasil, a ideia de que os administradores ou líderes podem criar campanhas e ações motivacionais é amplamente difundida e se tornou um “lugar comum” acreditar na eficiência dessa prática. Esse tipo de visão está baseado na ideia de que é possível motivar as pessoas. Bergamini (1994, 1998, 2002) se opõe veementemente a essa ideia. Apoia-se em Archer, cujo pensamento está ancorado em pesquisas da psicologia social, afirmando que a motivação tem sua origem nas necessidades humanas e não nas coisas que satisfazem essas necessidades.

2.3 Motivação segundo Tadeucci

A explicação de Tadeucci (2009) sobre a teoria da expectativa diz que um indivíduo se motiva com mais facilidade quando acredita que receberá uma recompensa compatível com o esforço projetado ou realizado. A probabilidade de êxito também está associada ao valor percebido da recompensa e, portanto, existe uma combinação entre a percepção das pessoas e os conteúdos relacionados.

É imprescindível que todos os cargos, desde o mais baixo ao mais alto na escala hierárquica de uma empresa, possam dispor de princípios básicos de motivação para o seu melhor aproveitamento.

Existem inúmeras teorias que investigam a motivação, pois ela influencia a produtividade da empresa e é um assunto essencial para as organizações que desejam se manter competitivas na atualidade. Porém não é uma tarefa fácil, ainda mais quando se trata do complexo comportamento humano.

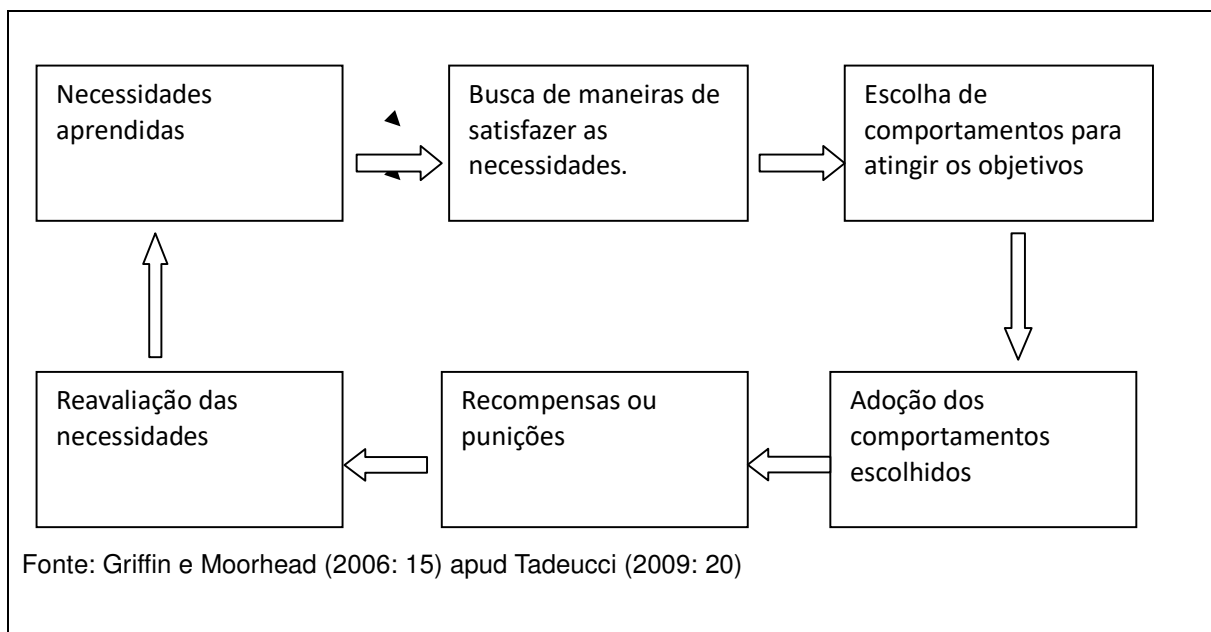
Por isso, sempre se deve analisar de forma criteriosa todas as situações, desde as mais simples às mais complexas. Mas, vale lembrar que uma medida adotada pelo gestor pode motivar algumas pessoas e, ao mesmo tempo, desmotivar outras. Por isso, é extremamente relevante que o gestor de pessoas desenvolva seu

feeling para utilizar os recursos adequados, em consonância com as expectativas de cada colaborador.

A abordagem de Tadeucci se distingue da concepção de Bergamini na medida em que assevera que “o ambiente social pode interferir no nível de motivação, tanto quanto as expectativas individuais. As várias expectativas individuais e condições ambientais são interdependentes, e a análise de uma implica no conhecimento da outra” (TADEUCCI, 2009).

Diferentemente de Bergamini, Tadeucci se apoia na teoria de Todorov e Moreira que se ancora na visão comportamentalista cujo pressuposto é a interação de sujeito e ambiente. Considera que os motivos que estão na base do comportamento motivado podem ter origens diferentes: emocionais, cognitivos e biológicos.

Tadeucci (2009) se baseia em um esquema que tenta explicar como o sistema motivacional ocorre, criado por Griffin e Moorhead (2006: 15):



Para Tadeucci (2009), a liderança é a principal responsável pelos estímulos motivacionais em uma organização. Explicita o papel da liderança quando o assunto é motivação: “[E]la deve formar um ambiente que ao mesmo tempo dê serenidade às pessoas e por outro lado provoque-as ao desempenho do trabalho, dos desafios. E a marca pessoal da liderança reflete diretamente nos resultados” (Tadeucci, 2009: 20).

A autora elege indicadores de uma equipe motivada: alta produtividade, baixo *turnover*, responsabilidade da equipe em consonância com o marketing, saúde da equipe, baixo índice de atestado médico, clima de camaradagem, resultado eficiente, aceitação de desafios. Diferentemente de Bergamini, a autora fala que o gerente tem o poder deliberado de incentivar a motivação de seus empregados e referencia seu pensamento em teorias como a de Maslow - que diferencia hierarquicamente os níveis de necessidades dos indivíduos -, Ivancevich e Konopaske (2006) apud (TADEUCCI, 2009), para quem os gerentes deveriam usar o conhecimento produzido na academia com o intuito de fornecer subsídios para motivar.

Tadeucci faz um quadro comparativo de autores e suas definições em relação aos diferentes aspectos que geram motivação. Estes, em virtude de sua abrangência, auxiliam a melhor compreensão dos gestores no que diz respeito aos diferentes perfis comportamentais dos funcionários.

Quadro 1 - Comparativo de autores sobre os motivos biológicos da motivação

Conceito	Autores	Motivos – Biológicos
“Uma busca de determinantes (todos os determinantes) da atividade humana e animal” (apud TODOROV; MOREIRA, 2005: 120-123).	Krench; Crutchfield, 1959: 272.	Biológicos, mais focados em predeterminismo. Fatores de preservação da espécie.
Motivação: o termo geral que descreve o comportamento regulador por necessidade e instinto com respeito a objetivos (apud TODOROV; MOREIRA, 2005: 120-123)	Deese, 1964: 404.	Esse autor mescla conceitos de instinto mais associados a aspectos biológicos. A busca de sobrevivência.
Entendemos por motivo algo que incita o organismo à ação ou que sustenta ou dá direção à ação quando o organismo foi ativado (apud TODOROV;	Hilgard; Atkinson, 1967: 118.	Associa a motivação diretamente aos aspectos biológicos. Exemplo sede, sono.

MOREIRA, 2005: 120-123)

Fonte: Tadeucci, 2009: 14

Outro quadro comparativo importante que a autora destaca é a motivação por razões emocionais. Neste caso a autora destaca a importância da motivação por questões emocionais e ensina como avaliar os casos que são motivados desta maneira.

Quadro 2 - Comparativo de autores com base nos elementos emocionais da motivação

Conceito	Autores	Premissas
Sempre que sentimos um desejo ou necessidade de algo, estamos em um estado de motivação. Motivação é um sentimento interno, é um impulso que impele alguém a agir, a fazer alguma coisa.	Rogers; Lundigton; Graham, 1997: 2.	Motivação ligada à emoção.
[...] A motivação intrínseca ocorre quando três estados psicológicos estiverem presentes: sofrimento em razão de grande pressão no trabalho, quando a empresa tiver expectativas e fizer exigências sobre conhecimentos atualizados e quando houver expectativas a respeito dos resultados do trabalho dos funcionários.	Thomas, 2002: 116	Motivação voltada para realização pessoal.
A motivação tem sido entendida ora como fator psicológico, ou conjunto dos fatores, ora como processo. Existe um consenso generalizado entre os autores quanto à dinâmica desses fatores psicológicos ou do processo, em qualquer atividade humana. Eles levam a uma escolha, instigam, fazem iniciar um comportamento direcionado a um objetivo.	Bzuneck, 2004: 9	A motivação vista como interna e externa. Aborda aspectos comportamentais cognitivos e emocionais.

Fonte: Tadeucci, 2009: 17.

Na visão de Tadeucci, para que se conheça de que maneira as pessoas são motivadas é preciso compreender o que elas consideram como recompensa ou como punição e quais são seus desejos. Ou seja, “a motivação está associada à

direção, intensidade e persistência de um comportamento no decorrer de um determinado tempo” (TADEUCCI, 2009: 18).

3 ANÁLISE DE RESULTADOS

Ao pesquisar o tema motivação, foi possível encontrar nas obras das autoras Bergamini (1990, 1994, 1998, 2002) e Tadeucci (2009) informações e análises de conceitos de motivação distintos e que não necessariamente podem ser usados deliberadamente como estratégias e ações para se contar com funcionários motivados no dia-a-dia.

Bergamini (1994, 1998, 2002) entende que a motivação é intrínseca e que nenhum indivíduo consegue motivar o outro. Segundo a autora, a motivação decorre da importância que o indivíduo dá ao seu trabalho ou ao resultado deste.

A consequência de um trabalhador motivado é que este sente um aumento de sua autoestima, assim como da confiança e valorização de sua identidade, produzindo melhor e tendo um desempenho maior em relação aos outros funcionários não motivados.

Já para Tadeucci (2009) a motivação acontece por causa da expectativa da recompensa, ou seja, o aumento da produtividade é produto do esforço do funcionário para alcançar a compensação. Argumenta que só existe sucesso na motivação quando a percepção do usuário é clara sobre a recompensa que ele terá.

Mas para que a empresa tenha um bom resultado e conte com colaboradores motivados é preciso que ela invista em todos os setores. Na realidade, além de saber disparar o elemento motivacional em cada colaborador, a organização deve garantir uma combinação de fatores, entre os quais: condições de trabalho adequadas, clima organizacional apropriado, programas de incentivo, treinamento e capacitação, remuneração compatível com o mercado e que assegure condições dignas. Esses últimos impedem que o funcionário fique desmotivado.

Por outro lado, participação nas decisões indica confiança da empresa no colaborador, assim como feed back (acompanhamento dos resultados dos funcionários e explicação da escolha das sugestões) indica transparência por parte

da instituição. Comemorações e convenções com vistas ao alcance das metas e resultados completam a conjuntura favorável para que se tenha resultados de excelência. Esses fatores estão em sincronia com os critérios definidos por Maslow nos diferentes níveis de necessidades.

Então é possível observar que apesar de serem concepções distintas a respeito do tema motivação e de como proceder para que se tenha funcionários motivados, o resultado esperado é que o colaborador melhore a produtividade e a dedicação ao trabalho.

De modo geral, para discutir o processo motivacional, a análise de Tadeucci (2009) não considera a subjetividade dos indivíduos com o mesmo peso e rigor que Bergamini (1994, 1998, 2002). Outro aspecto dissonante é que para esta última, a motivação é um processo interno, construído ao longo da vida e que se articula de modo complexo à experiência de cada pessoa nas organizações e em outros espaços de sociabilidade. Na medida em que considera que o indivíduo se motiva em razão da expectativa de recompensa sobre um quantum de esforço projetado e realizado, Tadeucci (2009) coloca a motivação como um fator externo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse trabalho foi feito uma investigação de conceitos teóricos formulados por pesquisadores e psicólogos a respeito da motivação no trabalho. Passou-se pelos motivos e pelas consequências de suas realizações e frustrações.

É de fundamental importância que o mundo corporativo comece a enxergar as pessoas como um capital a ser valorizado, por constituir o núcleo gerador de valor nas empresas, o que pode favorecer a participação de funcionários mais motivados, comprometidos, participando mais intensamente do crescimento da empresa.

Parte significativa deste artigo focaliza a crítica ao senso comum, amplamente difundido entre as empresas, de que seja possível obter motivação através de premiação deliberada oferecida aos funcionários. Um conjunto de expectativas que coloca os funcionários na condição de indivíduos cujos comportamentos são respostas condicionadas aos estímulos materiais oferecidos como prêmios e bônus. Este modelo não é mais considerado adequado para uma empresa que deseja obter

sucesso e perdurar no mercado globalizado atual. É preciso superar análises simplistas e reducionistas de fórmulas prontas, e tratar adequadamente a complexidade das relações humanas. Nesse sentido, ter um plano para alinhar os objetivos da empresa e dos colaboradores é essencial, de modo que haja conexão e compatibilidade entre as necessidades da empresa e a dos profissionais.

Esta ligação é importante para que a instituição possa reconhecer o funcionário em sua individualidade a fim de que suas demandas sejam atendidas. Ainda que as pessoas tenham perspectivas diferentes, todas querem trabalhar em um ambiente que dê oportunidade para seu desenvolvimento profissional. Investir em uma cultura organizacional bem definida, aliada a uma estratégia de formação e desenvolvimento de pessoas é fundamental para uma corporação que deseja ser competitiva.

O maior desafio das empresas num mercado de trabalho em constante transformação é se apresentarem como sendo organização “ideal” pelo maior período de tempo, na percepção do colaborador. Hoje, não é só a organização que escolhe o funcionário, mas ele também tem o poder de escolher a companhia, para que não dê um passo em falso na carreira. Evidentemente, em contextos de crise econômica e aumento do desemprego, a margem que o trabalhador tem para escolher tende a zero.

Além do salário, o trabalhador também considera valores intangíveis, como o clima, ser ouvido, a qualidade dos relacionamentos, líderes que ouvem e dão exemplo, metas realistas para serem cumpridas, treinamentos constantes e investimento no bem-estar dos colaboradores, tratando a todos com respeito e proporcionando um ambiente de trabalho adequado.

O objetivo deste trabalho, o de saber como Bergamini e Tadeucci discutem a motivação foi alcançado. Pode-se afirmar que a motivação é extremamente relevante para o sucesso profissional e corporativo, pois colabora para um desempenho elevado e favorece o crescimento da empresa.

Ao comparar as visões dos autores vimos que, se admitirmos que a motivação é um fator intrínseco a cada indivíduo, surge o questionamento: de que maneira as corporações podem atuar para incentivar a motivação? isso é possível? Apesar de ser amplamente difundida a ideia de que as empresas fazem campanhas

motivacionais, na prática, as corporações tendem a confundir “motivação” com “condicionamento”. Na medida do possível, tentamos esclarecer os problemas que decorrem dessa confusão. É fundamental considerar que o processo motivacional é extremamente complexo, se dá através da experiência de cada indivíduo e é construído a partir de um conjunto de elementos como emoções, interações, conhecimento, entre outros que fazem parte da vida de cada um mesmo antes de entrar em uma empresa. Conforme Todorov (2005), há relações e condições implicados no processo motivacional que antecedem o momento em que o indivíduo chega na empresa. A motivação propriamente dita é individual, mas apesar disso, é possível favorecer o processo motivacional com medidas específicas.

A literatura aqui explorada mostrou quão relevante é o líder ou o gestor de uma organização conhecer o perfil de seus colaboradores a fim de compatibilizar as metas da empresa com as necessidades e desejos de seus colaboradores. Essa é a visão de Bergamini (1998; 2002). Da perspectiva desta autora, para que seja viável ao líder ou gestor contar com funcionários motivados, é preciso dar vazão às necessidades destes, permitir que elas venham à tona e sincronizar seus interesses às metas da empresa, o que só é viável por meio da fina interação entre as partes. Todorov (2005) destaca que um erro relativamente comum da psicologia tem sido tentar explicar toda a complexidade por trás da motivação, sendo que, de sua perspectiva, “o mais adequado seria tentar descrever sob quais circunstâncias tais comportamentos complexos ocorrem” Todorov (2005:129).

Ele afirma que algumas análises comportamentais se limitam à mera contemplação da subjetividade e argumenta que o mais apropriado seria buscar compreender como são aprendidos os padrões comportamentais, a partir dos quais inferimos a existência de um motivo, de uma essência, de uma força propulsora, de um impulso, de um instinto, de uma força motriz e de tudo o que colabora para um comportamento motivado. No interior de uma organização, o gestor ou o líder deve criar programas que favoreçam a aproximação da empresa com seus colaboradores bem como o conhecimento das habilidades, capacidades, interesses e necessidades.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, I. et al. Análise das práticas de motivação nas organizações e sua influência na melhoria da qualidade e produtividade do trabalho. IX Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. Jacareí, 2008.

BERGAMINI, C. W. Motivação: Mitos, Crenças e Mal-entendidos. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, vol. 30, n. 2, abr-jun, 1990.

_____. Liderança: a administração do sentido. **RAE - Revista de Administração de empresas**, vol.34, n.3, mai-jun, 1994.

_____. Premiar não é a solução. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, vol. 35, n. 1, jan-fev 1995.

_____. A Díficil Administração das Motivações. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, vol. 38, n. 1, jan-mar 1998.

_____. Motivação: uma Viagem ao Centro do Conceito. **FGV-executivo**, vol. 1, n. 2, nov-jan, 2002.

CASTRO, Alfredo Pires de & MARIA, Valéria José. **Motivação: como desenvolver e ativar esta energia**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

CHIAVENATO, I. **Administração de Empresas. Uma abordagem contingencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

CRUZ, R.B. **A influência da liderança na motivação dentro do contexto organizacional**. Universidade Cândido Mendes.2005.

DAVES, K. & NEWSYROM, John W. **Comportamento humano no Trabalho**. Pioneira (1992).

FARIA, Edegar. **As Teorias da Motivação Humana**. São Paulo, 2010.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. Atlas, 2004.

MACIEL, S. & SÁ, M. A. D. **Motivação no Trabalho: Uma Aplicação do Modelo dos Fatores de Herzberg**. São Paulo: Editora, 2007.

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. **Fundamentos de Administração**. Atlas, 2004.



MONTEIRO, P. R. R. et. al. *Estratégias de Segmentação de Consumidores Ecologicamente Conscientes* (Tese de doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 2009.

MONTEIRO, S. **Estudo da Motivação Laboral Numa Agência de Viagens**. Porto, 2009.

NEVES, Edna Rosa Correia & BORUCHOVITCH, Evely. Escala de avaliação da motivação para aprender de alunos do ensino fundamental (EMA). **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 20, n. 3, p. 406-413, 2007.

ROWE, W. GLENN Liderança estratégica e criação de valor. **Revista de administração de empresas**, v. 42, n. 1, p. 1-15, 2002.

SAMPAIO, Jáder dos Reis. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. **RA USP, Revista de administração, São Paulo**, v.44, n.1, p.5-16, jan.,fev.,mar., 2009.

SIEVERS, B. Além do sucedâneo da motivação. **Revista de Administração de Empresas, São Paulo, Fundação Getúlio Vargas**, v.30, n.1, jan./mar. 1990.

TADEUCCI, M. S. R. **Motivação e liderança**. IESDE BRASIL SA, 2009.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 33-54, 2003.

TODOROV, Claudio e MOREIRA, Márcio Borges. O conceito de motivação na psicologia. **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**. 2005, Vol. VII, nº 1, 119-132.