

FATORES MOTIVACIONAIS DETERMINANTES DO VÍNCULO COM O TRABALHO

o caso de uma instituição de ensino superior



Rosana Karla Pereira Caldas¹
Antonio Alves Filho²

RESUMO

Identifica os fatores que levam os funcionários técnico-administrativos de uma Instituição de ensino superior a se engajarem no trabalho, à luz da Teoria da Expectativa, através de uma pesquisa exploratória-descritiva com uma amostra de 17 funcionários de diferentes setores; Aplicou-se o IMST - Inventário de Motivação e Significado do Trabalho e analisaram-se quantitativamente os dados a partir das rotinas do SPSS. Pelos resultados os fatores que mais levam os funcionários a se engajarem no trabalho são os fatores de expectativa relacionados a responsabilidade; o de valência relacionados à sobrevivência pessoal e o de instrumentalidade relacionados independência e recompensa econômica.

Palavras-chave: Fatores Motivacionais. Teoria das Expectativas. Força Motivacional.

MOTIVATIONAL FACTORS THAT DETERMINE THE WORKING LINKS: the case of a higher education institute.

ABSTRACT

It identifies the factors that make the technician and administrative employees of a Higher Education Institution to engage in the work, based on the Expectation Theory, through an exploratory-descriptive research with a sample of 17 employees of different sections. The IMST was applied - Motivation and Work Meaning Inventory and the data were quantitatively analyzed from the SPSS routines. The results show that the main factors that take the employees to engage in the work are: the expectation factors related to responsibility; the valence factors related to the personal survival and the instrumentality ones related to independence and economic reward.

Keywords: Motivational Factors; Expectation theory; Motivational force.

¹ Bacharel em Administração. Especialista em Gestão de Pessoas. E-mail: secretaria@farn.br

² Professor da graduação e pós-graduação e Coordenador do Curso de Psicologia da FARN. E-mail: antonioalves@farn.br

1 INTRODUÇÃO

A preocupação em entender e promover motivação nas pessoas vem a cada dia tornando-se um fator prioritário por parte das empresas, mas a complexidade do assunto é fonte de inúmeros questionamentos e discussões. Diferentes profissionais como psicólogos, administradores e gestores de Recursos Humanos têm norteado suas atividades a partir do primeiro princípio de embasamento lógico que é “entender” o indivíduo que se quer motivar. Praticamente todas as teorias desenvolvidas sobre motivação reconhecem que todo comportamento humano é motivado.

No contexto organizacional, a motivação caracteriza a vontade de realizar um trabalho ou atingir um objetivo. Assim, os atos motivacionais determinam, ao mesmo tempo, a direção e a intensidade dos comportamentos.

O surgimento das novas organizações, de diversos ramos de negócio, aliado às descobertas acerca do comportamento humano, com suas reais expectativas de satisfação intrínseca, deram o embasamento necessário para compreender que é preciso investir nas pessoas, conduzindo-as a caminhar em direção aos objetivos e tornando-as colaboradoras eficientes e eficazes.

Nesse sentido, este trabalho buscou, a partir da análise de fatores de motivação para o trabalho dos funcionários técnico-administrativos de uma instituição de ensino superior em Natal/RN e à luz da Teoria da Expectativa de Victor Vroom, responder as seguintes questões: Quais os fatores que levam funcionários técnico-administrativos de uma Instituição de Ensino Superior a se engajarem no trabalho? qual a valoração que é atribuída por esses funcionários aos resultados que eles esperam do seu trabalho? Que expectativas esses funcionários têm do seu trabalho? O trabalho realizado por esses funcionários é percebido como instrumental para a obtenção dos resultados esperados?

2 MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO: CONSIDERAÇÕES

Desde os primórdios da administração que as organizações manifestam preocupação com os empregados, suas relações inter-pessoais e de trabalho, apesar dos estudos e experiências não demonstrarem ser suficientes para uma constatação definitiva a respeito do que realmente pode estimular o ser humano a sentir-se motivado e criar vínculos.

Os estudos sobre motivação tiveram seu marco inicial nos anos de 1930 e durante as quatro décadas seguintes, diversas hipóteses foram levantadas

e uma outra diversidade de teorias criadas na busca de comprová-las ou refutá-las. Segundo Godoi (2002), nos anos de 1950 e 60, alguns psicólogos começaram a focalizar o papel da motivação em sua relação com a realização de trabalho, mais especificamente nas áreas de satisfação e desempenho, resultando orientações baseadas na equidade, na instrumentalidade e no estabelecimento de objetivos.

As teorias sobre motivação apresentam diversos enfoques científicos a respeito das características e do processo de motivação. Segundo Bergamini (1997), motivação deriva originalmente do latim *movere* que significa mover, então pode-se dizer que o caráter motivacional do psiquismo humano abrange os diferentes aspectos inerentes ao processo por meio do qual o comportamento do indivíduo pode ser estimulado.

A motivação no trabalho é um construto que vem sendo estudado há aproximadamente um século. Toda a teorização tem convergido para o entendimento de que a motivação é o aspecto dinâmico da relação comportamental; ela não é conceituada como uma condição fisiológica, também não é um fenômeno que aparece no comportamento para desaparecer logo em seguida (ALVES FILHO; BORGES, 2005).

Refletindo sobre o estágio de desenvolvimento da Psicologia como ciência, nos estudos da motivação proliferou uma enorme quantidade de teorias, sendo secundarizadas as tentativas de articulá-las ou de fundamentar umas nas outras. Por conseqüência, tem-se um campo de estudo fragmentado e marcado pelas divergências. Segundo Muchinsky (1994), estão entre as mais conhecidas a teoria da hierarquia das necessidades, a teoria existência, relações e crescimento (ERC), a teoria da equidade, a teoria das expectativas, a teoria do reforço, a do estabelecimento de metas e a teoria da motivação intrínseca.

Campbell (apud LOBOS, 1978), refere-se às dificuldades em se comparar o grande número de teorias gerais e específicas que existem sobre a motivação no trabalho, apresenta um esquema de classificação que reduz essa confusão e que nos parece suficiente para nossos objetivos. Em tal esquema, todas essas teorias podem ser reagrupadas em duas categorias: teorias motivacionais de "conteúdo" e teorias motivacionais de "processo". Gondim; Silva (2004) apresentam uma classificação das teorias da motivação em três modelos, no primeiro, as teorias são também divididas em dois grupos: teorias de conteúdo e teorias de processo. Mas para Gondim; Silva (2004, p.149), "o fato de uma teoria ser classificada como de conteúdo ou de processo, e até mesmo o fato de relacionar a motivação com o que ocorre depois da ação

(reforço) ou na mente da pessoa que decide agir (cognição), não constitui o fator central da diferenciação das teorias da motivação”.

As teorias motivacionais de conteúdo englobam as variáveis individuais ou situacionais que se supõem sejam responsáveis pela conduta. Segundo Lévy-Leboyer (1994), são aquelas que se prendem à descrição do conteúdo das motivações, ou teorias de conteúdos estáticos, que observam o que energiza o comportamento humano (BUONO; BOWDITCH, 1992). Esse grupo de teorias fundamenta-se na noção de necessidade, encontrando seu ponto de partida na observação do componente mais simples. O esquema mais conhecido é a teoria da hierarquia das necessidades (Maslow), seguido de outros, tais como: teoria X e Y (McGregor), teoria da motivação social (McClelland), teoria da motivação – higiene (Herzberg) e teoria existência, relacionamento, crescimento (ERC) (Clayton Alderfer).

A primeira teoria influente nas ciências sociais – teoria da hierarquia das necessidades – foi desenvolvida por Maslow (1979). Consiste em identificar cinco tipos de necessidades básicas humanas, que seriam a base motivacional de nossas ações. Essas necessidades são: fisiológicas (fome, sede, sono etc.), de segurança, sociais e/ou de afiliação, de reconhecimento e de realização. Elas emergem em ordem hierárquica, à medida que são parcialmente satisfeitas.

McGregor (1980), fundamentando-se nos estudos de Maslow, argumentou que os gestores agiam tendo por bases dois conjuntos de suposições que relacionam a natureza do homem ao trabalho. Chamou a esses conjuntos de suposições de teoria X e de teoria Y. A teoria X afirma basicamente que a natureza humana é indolente e não gosta de trabalhar; já a teoria Y propõe que os seres humanos são bons e direcionados para o trabalho (MCGREGOR, 1992).

Uma outra teoria foi desenvolvida por David McClelland e ficou conhecida como teoria da motivação social (HAMPTON, 1983). McClelland (apud GONDIM; SILVA, 2004) afirma que há três tipos de necessidades – poder, afiliação e realização – que se inter-relacionam e se apresentam em níveis variados de intensidade nas pessoas.

Durante a década de 1950, tomando como base uma pesquisa com engenheiros contadores, e tendo como referência a teoria da hierarquia de Maslow, os estudiosos Herzberg; Mausmer; Snyberman (1959) desenvolveram a teoria da motivação dos dois fatores: motivacionais e higiênicos. Os primeiros localizam-se nas pessoas ou no conteúdo das tarefas, e esses fatores são aqueles capazes de motivar as pessoas a realizarem seus trabalhos. Os segundos – higiênicos – situam-se fora dos indivíduos, estando presentes no ambiente de trabalhos, e são capazes de remover ou não a insatisfação.

Baseado nos modelos anteriores de necessidades (principalmente o de Maslow) e procurando superar algumas falhas desses modelos, Clayton Adelfer propôs uma hierarquia modificada de necessidade que apresenta somente três níveis: necessidade de existência, necessidade de relacionamento e necessidade de crescimento – ERC (DAVIS; NEWSTRON, 1992). Segundo Muchinsky (1994), Alderfer divergia de Maslow, defendendo que a motivação da conduta humana obedeceria tanto a um sentido ascendente, quanto a um descendente.

As Teorias motivacionais de processo têm como objetivo explicar o processo pelo qual a conduta se inicia, se mantém e termina. Foram formuladas com variáveis maiores do processo e explicam a participação de cada uma e a natureza de interação bem como procuram analisar, na sua seqüência, o processo motivacional (LÉVY-LEBOYER, 1994) e os fatores que dirigem o comportamento (BUONO; BOWDITCH, 1992). Nesse segundo grupo, duas teorias despontam: a da equidade, de Adams, e a da expectativa, de Vroom.

O modelo da equidade foi desenvolvido por J. Stacy Adams. O conteúdo principal desse modelo é baseado no direito da igualdade e no sentimento de justiça. De acordo com Hampton (1990, p. 177), “este modelo é a crença compartilhada especialmente em sociedades de pequena distância de poder, de que a honestidade no tratamento, incluindo recompensas, é um direito a ser procurado”.

Vroom (1964) desenvolveu um modelo contingencial de motivação, tomando por base a observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido. Segundo Vroom (1964), existem três forças básicas que atuam internamente nas pessoas e que influenciam seu nível de desempenho:

1. Valência: as valências são os sentimentos dos trabalhadores em relação aos resultados e geralmente se definem em termos de atração ou de satisfação antecipada. Assim, os empregados geram valência, isto é, eles estimulam a satisfação antecipada, ou seja, atribuem uma valência para cada resultado esperado.
2. Instrumentalidade: o valor instrumental é definido como grau de relação percebido entre a execução e a obtenção dos resultados, e esta percepção existe na mente dos trabalhadores.
3. Expectação: é a relação percebida entre o esforço e o rendimento. Do mesmo modo como ocorre com a valência e a instrumentalidade, é o sujeito que gera expectativa acerca de seu trabalho. Assim, depois de refletir sobre a relação entre o esforço e o rendimento, o sujeito atribui expectativas ao resultado do trabalho.

Ainda para Vroom (1964), a Força Motivacional é um último componente, e representa a quantidade de esforço ou pressão de uma pessoa para motivar-se. Do ponto de vista matemático, é o produto da valência, do valor instrumental e da expectativa, expresso pela fórmula:

$$FM = E [\sum Vi Ii]$$

Onde: FM= Força Motivacional, E= Expectativa, Vi= Valência e Ii= Instrumentalidade.

Vroom (1964), através dos conceitos da Teoria das Expectativas, tornou público seu conceito de motivação considerando cinco significativos grupos de resultados do trabalho, que listam: a provisão do salário, o gasto de energia física e mental, a produção de bens e serviços, as interações com as pessoas e o status social. Através de suas constatações Vroom (1964) proveu um modelo no qual as pessoas decidem exercer auto-controle na intenção de alcançar um determinado objetivo.

Esta teoria, através de suas explicações, têm sido a mais amplamente aceita a respeito dos fatores que geram motivação. Isso porque sustenta que a força da tendência para agir de uma determinada maneira irá depender da expectativa que a ação promova como resultado, e assim, da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo.

Sendo assim compreendido, o grau de motivação e envolvimento de um funcionário será maior ou menor em função do que ele espera ganhar como recompensa, e de como estas poderão atender suas metas pessoais.

A essência da teoria da expectativa é compreender os objetivos de cada pessoa, a ligação entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa e, por fim, entre a recompensa e o alcance das metas pessoais. Esta teoria reconhece que não existe um princípio universal que explique o grau de motivação das pessoas. Tudo passa a ser uma questão de interesses.

A Teoria de Vroom (1964) leva-nos a concluir que as organizações obtêm de seus empregados o desempenho desejado não apenas quando satisfazem os seus objetivos individuais, mas quando mostram a eles que o caminho para a satisfação destes objetivos está no alcance do desempenho desejado.

3 MÉTODO

Esse estudo foi realizado a partir de pesquisa exploratória – descritiva com uma amostra de 17 funcionários alocados na Secretaria Geral, no Centro de

Processamento de Dados, na Biblioteca, e na Secretaria das Coordenações. Os dados foram coletados com a aplicação do IMST - Inventário de Motivação e Significado do Trabalho, elaborado por Alves Filho e Borges (2001), com o propósito de adequar melhores condições àqueles pesquisadores e profissionais que precisam ter a maior confiabilidade possível de resultados em seus experimentos e atividades. O IMST agrega, em sua essência, os conceitos consideráveis da Teoria das Expectativas (VROOM, 1964) e do construto Significado do Trabalho. O IMST consiste num conjunto de itens que mensura diretamente os atributos valorativos e descritivos do trabalho, e na forma com que revela as características que atribuímos a ele, apresentando um caráter prescritivo, pois estabelece metas. As pessoas trabalham para obter sustento econômico, para realizar-se pessoal e profissionalmente, para relacionar-se socialmente e muitas vezes para sentir-se úteis. O essencial é que o trabalho promova no indivíduo a motivação necessária para empenhar-se, sentir-se satisfeito e compensado. Para a presente pesquisa, elegeram-se os fatores valorativos do trabalho como equivalente à valência na teoria da expectativa.

A Força Motivacional foi encontrada a partir da multiplicação dos fatores valência, expectativa e instrumentalidade (Teoria das Expectativas). Para análise dos fatores motivacionais, elegeram-se os fatores de valência (atributos valorativos), expectativa e instrumentalidade conforme descrito abaixo:

A estrutura dos atributos valorativos consiste dos seguintes conjunto de fatores primários ($r^2=0,38$):

- a) Justiça no Trabalho ($r^2=0,19$ e Alfa=0,91): define que o ambiente de trabalho deveria garantir as condições materiais, de assistência, de higiene e de equipamentos adequados às características das atividades e à adoção das medidas de segurança, bem como garantir o retorno econômico compatível, o equilíbrio de esforços e direitos entre os profissionais, o cumprimento das obrigações pela organização.
- b) Auto-expressão e Realização Pessoal ($r^2=0,10$ e Alfa=0,82): define que o trabalho deveria oportunizar expressão da criatividade, da aprendizagem contínua, da capacidade de tomar decisões, do sentimento de produtividade, das habilidades interpessoais, e do prazer pela realização das tarefas.
- c) Sobrevivência Pessoal e Familiar ($r^2=0,06$ e Alfa=0,78): define que o trabalho deveria garantir as condições econômicas de sobrevivência, de sustento pessoal e de assistência à família, a existência humana, a estabilidade no emprego decorrente do desempenho, o salário e o progresso social.

d) Desgaste e Desumanização ($r^2=0,04$ e Alfa= $0,78$): define que o trabalho, na percepção do trabalhador, deveria implicar o desgaste, pressão, atarefamento, perceber-se como máquina ou animal (desumanizado), esforço físico, dedicação e perceber-se discriminado.

Os itens de expectativas ($r^2 = 0,45$) estão organizados nos seguintes fatores:

- a) Auto-expressão ($r^2= 0,27$ e alfa= $0,87$): indica que o indivíduo espera encontrar oportunidades para sentir-se reconhecido, para expressar sua criatividade; seu bem-estar, a aprendizagem e as habilidades interpessoais, para opinar, para perceber proporcionalidade entre as retribuições das organizações e o que faz, para ser respeitado como gente e merecer a confiança dos superiores.
- b) Desgaste e Desumanização ($r^2= 0,08$ e alfa= $0,82$): reúne as expectativas de que o trabalho venha resultar em esgotamento, pressão, atarefamento, exigência de rapidez, desproporção entre esforços e recompensas, negação da própria condição humana, discriminação, esforço corporal e repetição de tarefas.
- c) Responsabilidade ($r^2= 0,04$ e alfa= $0,80$): expressa as expectativas relativas ao cumprimento das tarefas e das obrigações, à responsabilidade pelas próprias decisões, ao sentimento de dignidade, à apresentação de atitudes de obediência e a manter-se ocupado.
- d) Recompensa e Independência Econômica ($r^2=0,03$ e alfa= $0,84$): expressa as expectativas de que o trabalho provenha o sustento e a independência econômica, garanta contrapartidas merecidas, estabilidade no emprego, assistências e a própria sobrevivência.
- e) Condições Materiais de Trabalho ($r^2=0,03$ e alfa= $0,84$): expressa as expectativas que o trabalho provenha uma assistência merecida pelo trabalhador, os equipamentos necessários à execução das tarefas, segurança, higiene e conforto ambiental.

Para a Instrumentalidade ($r^2 = 0,44$), foram identificados também cinco fatores:

- a) Envolvimento e Reconhecimento ($r^2=0,23$ e coeficiente alfa = $0,87$) que indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como necessário para que: se sintam reconhecidos, influentes, identificados

- às tarefas, merecedores de confiança, incluídos no grupo; produtivos e percebam-se como pessoas que buscam a melhor forma de realizar o trabalho e com igualdade de direitos em relação aos colegas.
- b) Condições Materiais de Trabalho ($r^2= 0,08$ e $\alpha=0,82$): indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como influente para conseguir contar com ambiente higiênico e seguro, equipamentos adequados, conforto, assistência e para que a organização cumpra com suas obrigações.
- c) Desgaste e Desumanização ($r^2= 0,06$ e $\alpha=0,70$): indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como responsável por provocar esgotamento, atarefamento, percepção de tornar-se máquina ou um animal, esforço físico, percepção de discriminação e pressa.
- d) Recompensas e Independência Econômica ($r^2= 0,04$ e $\alpha=0,85$): indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como útil para obter seu auto-sustento, independência, estabilidade e assistência.
- e) Responsabilidade ($r^2= 0,03$ e $\alpha=0,76$): indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como um instrumento capaz de lhe proporcionar sentimento de dignidade associada ao cumprimento das tarefas, à resolução de problemas, a ver as tarefas prontas, assumir suas decisões, a ser acolhido, obediente e produtivo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 FATORES MOTIVACIONAIS

A análise dos indicadores que avaliam o grau de motivação dos funcionários do quadro técnico-administrativos da Instituição de Ensino, segundo o modelo proposto pelo IMST, está representada nos gráficos de números 01 a 03.

| Fator | Média |
|-------------------------------------|--------------|
| Justiça no trabalho | 2,55 |
| Auto-expressão e realização pessoal | 3,44 |
| Sobrevivência pessoal e familiar | 3,45 |
| Desgaste e desumanização | 2,29 |

Quadro 1 – Fatores Valorativos.
Fonte: Dados da pesquisa, set. 2005.

O quadro 1 apresenta os resultados referentes aos fatores valorativos, discriminados individualmente numa escala de 0 a 4. O índice mais alto, de 3,45, relacionado ao fator Sobrevivência pessoal e familiar, demonstra que se espera através do trabalho, a garantia das condições econômicas de sustento pessoal e de assistência à família. Segue-se o índice de 3,44 relacionado a Auto-expressão e realização pessoal, definindo que o trabalho deveria oferecer oportunidades de expressão das habilidades e do prazer através das tarefas realizadas.

O fator Justiça no trabalho, com índice de 2,55, indica as garantias das condições materiais para a realização das tarefas, o equilíbrio de esforços e de direitos entre os funcionários, e o cumprimento das obrigações por parte da organização.

Por último, o índice de 2,29 relacionado ao Desgaste e desumanização, define, na percepção do funcionário, que o trabalho deveria implicar atarefamento, pressão, discriminação, etc.

Observa-se, através dos resultados apresentados no quadro 1, que os funcionários valorizam primeiramente as garantias econômicas de sobrevivência, cumprimento das obrigações da organização, influência nas decisões, realização pessoal e outros, atribuindo pouco valor à realização das tarefas com pressão, sob tensão e/ou com a sensação de sentir-se máquina.

| Fator | Média |
|--------------------------|--------------|
| Auto-expressão | 3,61 |
| Desgaste e desumanização | 2,42 |
| Responsabilidade | 3,64 |
| Independência econômica | 3,61 |
| Segurança e dignidade | 3,44 |

Quadro 2 – Fatores Expectativa.

Fonte: Dados da pesquisa, set. 2005.

O quadro 2, que analisa a estrutura fatorial das expectativas, diferencia um número maior de aspectos, apresentando como resultado índice mais alto de 3,64 relacionado ao fator Responsabilidade, que expressa a percepção dos funcionários a respeito do cumprimento de suas tarefas, as responsabilidades pelas próprias decisões, e o sentimento de dignidade. Em seguida, apresentando índices iguais, de 3,61 cada, os fatores Auto-expressão e Independência econômica, demonstrando que os funcionários esperam sentir-se

reconhecidos e respeitados, bem como expressam boas expectativas de que a provisão de salários lhes garantirá sustento e independência financeira.

A média de 3,44, referente à segurança e dignidade aponta a expectativa dos funcionários com relação à estabilidade no emprego, assistência merecida, respeito e merecimento da confiança dos superiores.

O índice mais baixo, de 2,42 indica que o fator Desgaste e desumanização não gera muita expectativa nos funcionários pesquisados.

| Fator | Média |
|--------------------------------------|--------------|
| Envolvimento e reconhecimento | 2,76 |
| Conforto e proteção | 2,54 |
| Desgaste e desumanização | 2,04 |
| Independência e recompensa econômica | 3,59 |
| Responsabilidade | 2,55 |

Quadro 3 – Fatores Instrumentalidade.

Fonte: Dados da pesquisa, set. 2005.

O quadro 3 refere-se à instrumentalidade, ou seja, como é percebido na mente das pessoas o grau de relação entre a execução das tarefas e a obtenção dos resultados.

O quadro demonstra através do índice mais alto, 3,59, que o fator Independência e recompensa econômica é o que os funcionários mais percebem o próprio desempenho como útil para obtenção de seu auto-sustento, sua independência, estabilidade e assistência.

Segue-se a média de 2,76 referente ao Envolvimento e reconhecimento, que indica também quanto os funcionários percebem-se produtivos, influentes, incluídos e valorizados no grupo.

Os demais fatores pesquisados apresentam resultados em escala decrescente: 2,55 de Responsabilidade, que associa a produtividade, o cumprimento das tarefas e resolução de problemas; seguido de 2,54 que está relacionado ao conforto e proteção, ou seja, as condições necessárias de segurança, higiene e conforto ambiental oferecidas pela organização; e 2,04 relacionado ao Desgaste e desumanização. A média menos significativa demonstra que os funcionários não atribuem que o próprio desempenho deva ser instrumental para sentirem discriminação, atarefamento ou esgotamento.

Importa verificar que, ao comparar os fatores valorativos e de expectativa, os de instrumentalidade são os que apresentam menores médias. Isso indica que os funcionários apesar de valorizar e esperar os resultados do trabalho não

percebem com a mesma intensidade, o seu desempenho como instrumental para alcançá-lo. Esse aspecto pode influenciar negativamente na Força Motivacional dos funcionários e deverá ser fonte de atenção por parte da instituição no sentido de criar políticas de Recursos Humanos de modo a mudar essa avaliação.

| | |
|--------|---------------|
| Mínima | 82,80 |
| Máxima | 212,36 |
| Média | 160,16 |

Quadro 4 – Fatores Motivacional.
Fonte: Dados da pesquisa, set. 2005.

A Força Motivacional encontrada deu-se por meio do produto dos somatórios dos escores nos fatores de expectativas e o somatório dos escores nos fatores de instrumentalidade, subtraído o produto dos escores no fator expectativa e de instrumentalidade referidos a resultados do trabalho não desejáveis, ou seja, para os quais por hipótese se atribui valência negativa. No presente caso, foi incluído apenas a fórmula com valência negativa nos fatores de desgaste e desumanização.

$$FM = E [\sum Vi li]$$

onde FM = Força motivacional, E= Expectativa, Vi = Valência e Ii = Instrumentalidade

A aplicação da fórmula permitiu encontrar um resultado médio de 160,16. A média encontrada é considerada boa, pois se verifica uma ordem crescente na força individual apresentada cujo resultado apresenta um percentual de 59%.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo-se da explanação teórica pode-se entender que motivação é a dinâmica dos fatores externos e internos ao indivíduo. Além disso, passa pelo processo psicológico de internalização que vem a acontecer quando a influência e a satisfação são aceitas pelo fato das atitudes induzidas e condutas serem congruentes com os valores pessoais do indivíduo.

As atitudes das pessoas estão relacionadas com a satisfação pelas condições de trabalho, envolvimento, ou comprometimentos. E a partir daí estabelecem os laços em relação às organizações das quais fazem parte, caracterizando interesse do próprio indivíduo com as atividades. Isso promove sentimentos internos importantes.

A atualidade de fatos, comportamentos e concorrência ganham nova postura no que diz respeito a "estar feliz com o que faz". As organizações buscam pessoas que estejam satisfeitas e comprometidas com as idéias da empresa. E a tão desejada "motivação" manifesta-se quando impulsiona o indivíduo a produzir respostas satisfatórias às suas ações, tornando-o vencedor de seus próprios desafios.

Evidencia-se que os funcionários da Instituição de ensino atribuem, à realização do seu trabalho, a garantia das condições econômicas de sustento pessoal e de assistência à família, bem como a oportunidade de se auto-expressar e de sentir prazer através das atividades que desenvolvem.

Observa-se a partir da média de 3,64, relacionada ao fator Responsabilidade, que a expectativa destes funcionários é que o cumprimento de suas tarefas, as responsabilidades pelas próprias decisões e o sentimento de dignidade, lhes proporcionará respeito, reconhecimento e independência financeira.

Sobre o fator referente à instrumentalidade, ou seja, como é percebido na mente das pessoas o grau de relação entre a execução das tarefas e a obtenção dos resultados, entende-se que os funcionários apesar de valorizarem e esperarem resultados satisfatórios percebem com menor intensidade o seu desempenho como instrumental para alcançá-los. Isso significa que esse aspecto pode influenciar negativamente no resultado da Força Motivacional desejada.

Desta forma, pode-se concluir que os fatores que mais levam os funcionários técnico-administrativos da Instituição a se engajarem no trabalho são os fatores de expectativa relacionados à Responsabilidade; os de valência relacionados à Sobrevivência pessoal e os de instrumentalidade relacionados Independência e recompensa econômica.

Conclui-se ainda que a força motivacional dos funcionários pode ser considerada boa, sendo os fatores de expectativa e valência os maiores responsáveis pela sua média elevada.

Outrossim, recomenda-se que a Instituição de Ensino continue a ter preocupação e cuidado com o fator humano do trabalho, dando atenção especial às questões que ajudarão os funcionários perceberem o seu desempenho como instrumental para alcançarem o que esperam e valorizam no trabalho. Apenas assim, conforme preconiza a Teoria da Expectativa, a força motivacional será sempre favorável ao desempenho no trabalho e a engajamento dos funcionários.

REFERÊNCIAS

ALVES FILHO, Antonio; BORGES, L. O. Motivação no trabalho para os profissionais de saúde do SUS em Natal. In: BORGES, L. O. (Org.). **Os profissionais de saúde e seu trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005. p. 199-222.

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

BUONO, A. F; BOWDITCH, J. L. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

GODOI, C.K. Pulsão e cognição: categorias da motivação na aprendizagem. **Revista das Ciências Humanas**, Florianópolis, n.32, p. 329-347, out. 2002.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; SILVA, Narbal. Motivação para o trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p.145-176.

HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea**. São Paulo: MaKron Books do Brasil, 1990.

LÉVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

LOBOS, J. A. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1978.

MASLOW, H. et al. A teoria da motivação. In: BALCÃO, F. Y; CORDEIRO, L. L. (Org.). **O comportamento humano na empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1979. p. 337-368.

McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

MUCHINSKY, P. M. Motivación Laboral. In: **Psicologia aplicada al trabajo.: una introduccion a la psicología industrial y organizacional**. bilbao: Desclée de Brouwer, 1994. p. 367-412.

VROOM, V. H. **Work and motivation**. New York: Wiley, 1964.

