

ASPECTOS RELEVANTES DO TRABALHO: DESENVOLVIMENTO DA MOTIVAÇÃO

^a Universidad Estadual do Amazonas, email: orlempinheiro@gmail.com

^b Universidad Federal do Amazonas, email: sbreval@gmail.com

^c Universidad Federal de Santa Catarina, email: carlos.taboada@ufsc.br

RESUMO

O presente artigo tem o objetivo de identificar os fatores que motivam os colaboradores das empresas para o trabalho, buscou-se fundamentos teóricos com base em estudos e pesquisas de vários autores dessa área. Foram pesquisados o grau de correlação entre a prática profissional dos colaboradores com as teorias da motivação, destacando-se as de Maslow que expõe a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas; Herzberg com a Teoria dos dois Fatores (satisfação no trabalho e insatisfação); Lickert com a Teoria dos Sistemas que dá ênfase a aspectos como: liderança, processo de grupo, comunicação e influência; MacClelland que destaca três categorias de motivos sendo: realização, poder e afiliação, e ainda, Douglas McGregor que trabalha a Teoria X e Teoria Y, a fim de explicar a motivação para o trabalho. As empresas buscam técnicas, no sentido de envolver, comprometer e principalmente motivar os seus recursos humanos para obter o sucesso das organizações. A motivação precisa ser positivamente estimulada, a fim de liberar todo o potencial das pessoas que compõem a organização, e em consequência, maximizar a eficácia de ambas. Na conclusão sistematizamos nossos argumentos de como, no desenvolvimento da motivação do trabalho, o homem tem sido esquecido em favor da ciência, da técnica, da sociedade e das organizações formais.

Palavras-chave: Motivação; Teorias; Trabalho.

1. INTRODUÇÃO

Os recursos humanos constituem os recursos fundamentais de qualquer empresa, seja esta industrial, comercial, prestadora de serviços do setor público ou privado, portanto, devem receber da mesma a maior importância. Entretanto, raras são as empresas que se dão conta dos riscos acarretados pela vulnerabilidade dos seus ativos humanos, visto que os sistemas contábeis não captam os ganhos ou prejuízos decorrentes do maior ou menor grau de satisfação das pessoas no trabalho.

A desmotivação para o trabalho é um agravante da preocupação de alguns estudiosos e administradores, tratando-se, pois de um problema afetante a muitos trabalhadores, independente do status que ocupem na organização.

As organizações se constroem ou se destroem conforme o desempenho das pessoas que trabalham nas mesmas. Assim sendo, a insatisfação é penosa tanto para o trabalhador quanto para a organização. Em pleno terceiro milênio, não mais se concebe organizações estrategicamente vencedoras sem trabalhadores vencedores e nem organizações motivadas sem pessoas motivadas, podendo-se inferir que não existe produtividade sem satisfação e/ou motivação para o trabalho (BERGAMINI, 1997).

O processo motivacional integra o indivíduo como sendo a parte principal de toda uma organização, criando

ambiente agradável e essencial para interação e adaptação da equipe e execução de tarefas na melhor forma de desempenhá-las. Ela não tem nada de misterioso, as conquistas recentes das teorias de motivação, embora não produzam todas as respostas sobre o impulso para o trabalho, já oferecem recomendações para uma ação efetiva no meio organizacional.

Muitas organizações tornaram-se ambientes propícios ao desencanto do trabalhador, à sua apatia e ao seu descrédito, nas quais o trabalho que se presume ser produtivo torna-se entediante. A fim de evitar os efeitos danosos dessa situação para a organização, muitos gerentes têm adotado programas motivacionais, reengenharia, visando aumentar a produtividade e a satisfação dos trabalhadores. O homem é um ser complexo, requerendo estudos ao longo dos tempos. Na área da teoria organizacional, em que a sobrevivência das organizações pode ser comprometida pelas ações dos indivíduos integrantes, situa-se como questão de ordem comportamental de suma importância (DAVIS & NEWSTROM, 1992).

O advento da industrialização trouxe o homem como um elemento concreto, tornando-o um recurso nas organizações, devendo produzir algo. Desse feito, sua condição humana foi ignorada, mas seu comportamento produtivo passou a ser observado, controlado e avaliado, tornando assim, a relação organização e trabalhador meramente utilitário, gerando insatisfação, descontentamento e apatia. Essa concepção está fundamentada nos princípios práticos da Administração Científica, que veio dar suporte ao esforço de racionalização, aumento da produtividade e à redução de custos empresariais do meio industrial (KANAAANE, 1995).

No ambiente organizacional, os objetivos, a sobrevivência e a eficácia das organizações lideram o esforço dos administradores, o que se soma aos fatores motivacionais de seus colaboradores e à necessidade destes em se ajustarem ao contexto, a fim de satisfazerem suas necessidades. A motivação está diretamente ligada a desejos, necessidades e interesses das pessoas.

A área do comportamento humano em organizações ainda apresenta lacunas em relação aos seus resultados, porém pretende colaborar com a teoria organizacional quanto à interação de seres humanos nas relações de trabalho.

No plano teórico, diversos estudiosos e especialistas evidenciam a preocupação com o aspecto motivacional das pessoas no trabalho. Muitos dos quais têm enfatizado os aspectos intrínsecos e extrínsecos à motivação, em função da premência de estudos mais profundos e sistematizados sobre o tema em apreço.

Na prática, esse estudo justifica-se pelo fato de que, através do conhecimento da realidade empírica é possível colaborar ou refutar mais facilmente uma teoria. Não se trata de realização de uma pesquisa com o objetivo de modificar a realidade, mas de analisá-la.

Portanto, conhecer o locus organizacional, onde estão os indivíduos envolvidos na pesquisa, torna-se condição necessária para a compreensão dos seus fatores motivacionais. É de se supor que os dados levantados servirão de subsídios para atividades práticas desenvolvidas na área de Recursos Humanos.

Por outro lado, em uma época de incertezas e transformações, onde se observa um número expressivo de pessoas que dedicam uma parte significativa do seu tempo às organizações complexas, das quais recebem influências que irão se refletir em todos os aspectos de suas vidas, a motivação para o trabalho é um importante tema de investigação sobre o comportamento humano nas organizações. Assunto tão relevante que deu origem a uma série de estudos que se iniciaram a partir de Teorias Administrativas e, atualmente, são discutidos por autores de diversas áreas do conhecimento e dirigentes organizacionais.

2. CONCEITOS SOBRE O TRABALHO E SUAS CARACTERÍSTICAS

O mundo vive um momento de grandes desafios, sendo sem dúvida, para conseguir dominar a mudança. A ultrapassagem desse desafio seria o que de melhor poder-se-ia esperar dos líderes empresariais perante seus empregados, caso pretendam ajudá-los, haja vista que as condições em que as mudanças estão ocorrendo costumam ser claramente adversas ou, como propõem alguns autores, mais turbulentas, caóticas e desafiadoras em relação à outras épocas.

Após anos de previsões otimistas e alarmes falsos, as novas tecnologias de informação e de comunicação reforçam o impacto do fim do emprego. Entretanto, as mudanças efetivas nas relações capital-trabalho-emprego ainda são uma incógnita, razão pela qual teóricos, políticos e governantes buscam um melhor entendimento do significado do trabalho para a vida humana. Diante desses fatos, o cidadão comum costuma enfrentar passivamente as novas tendências de mercado como: empregabilidade, extinção de postos de trabalho, modificações das relações capital-emprego, dentre outras.

É inegável que o trabalho é a ação transformadora da realidade. Além de desenvolver habilidades, permite que a convivência facilite a aprendizagem e o aperfeiçoamento, e ainda, enriqueça a afetividade resultante do relacionamento humano: experimentando emoções de expectativa, desejo, prazer, medo, inveja. O homem é capaz de aprender a conhecer a natureza, as pessoas e a si mesmo. Essa representa a atividade humana por excelência, por meio da qual o ser humano intervém nos vários ambientes que o cercam, auto produzindo-se, dirigindo suas ações para finalidade conscientes na luta pela sobrevivência.

A visão filosófica de Sócrates sobre o trabalho direciona o homem como transformador da natureza através de uma ação deliberada e intencional, dirigida por um projeto orientador de sua ação. Esta, por sua vez, altera o projeto, que altera a ação, havendo assim, mudanças dos procedimentos empregados. Bridges (1995) diz que o homem não permanece o mesmo, porque o trabalho altera sua visão de mundo e de si mesmo. A natureza apresenta-se como destino e o trabalho será a condição para superar os determinismos, em busca da liberdade, que vem a ser o resultado da ação transformadora do homem sobre o mundo, de acordo com seus projetos.

A concepção de trabalho evoluiu com a história, a partir dos mais remotos estágios do processo de socialização e educação do indivíduo. O ato de trabalhar teve início ainda com os povos nômades, pela necessidade de prover os meios para subsistirem. Assim, o homem sobreviveu graças à sua intervenção no meio em que vive, sendo sua primeira forma organizada de trabalho a agricultura, por meio da qual o homem passou a fixar-se em uma região, provendo o seu sustento. Deu-se origem também ao trabalho artesanal criando ferramentas para o trabalho agrícola, ao escambo e ao comércio (BRIDGES, 1995).

Na Grécia antiga, o trabalho manual fora desvalorizado pelo fato de ser realizado por escravos, enquanto a atividade teórica e as especulações para a formulação de novas idéias foram consideradas como as atividades mais dignas do homem. A reabilitação do trabalho manual foi tentativa de São Tomás de Aquino, na Idade Média, que afirmava serem todos os trabalhos equivalentes em importância.

Com a ascensão dos burgueses e o crescente interesse pelas artes mecânicas e pelo trabalho em geral, o panorama começa a ser alterado, na Idade Moderna. Houve então, uma procura por novos mercados; grandes empreendimentos marítimos; a preocupação em dominar o tempo e o espaço; invenções como a bússola e a imprensa; o surgimento de novas ciências como a Física e a Astronomia; de novas máquinas e instrumentos, como a de calcular, o barômetro, o tear mecânico e o aperfeiçoamento das técnicas provocando sérias transformações na vida social e econômica, determinando a passagem do feudalismo para o capitalismo e o nascimento de uma nova classe o proletariado havendo portanto, modificação

também no conceito e nas relações de trabalho.

Para Thompson, essas mudanças acarretaram necessariamente uma severa reestruturação dos hábitos de trabalhar nova disciplina, novos incentivos e uma nova natureza humana sobre os quais esses incentivos pudessem atuar efetivamente (BRIDGES, 1995, p.43).

A partir dessa nova perspectiva, criava-se nova maneira de sobrevivência e conduta humana, bem como surgia um novo conceito de emprego, cujo termo originou-se do inglês job podendo ser uma variante da palavra job que significa um pedaço, um naco, um bocado. Anterior ao século XIX, as pessoas não tinham empregos fixos e unitários.

Predominava uma forma corrente e mutante de tarefas. No mundo pré-industrial, os empregos eram essencialmente atividades. A transição para os empregos modernos aconteceu de forma gradativa, em lugares e tempos diferentes. Na era industrial a maior parte do espaço vital humano mantinha-se disponível, sobretudo para a interação social, livre das representações da organização formal (RAMOS, 1983, p.124).

Entretanto, o progresso do século XIX não ocultou a questão social, caracterizada pelo recrudescimento da exploração do trabalho e condições sub humanas de vida: extensas jornadas de trabalho (de dezessete a dezoito horas); sem direito a férias; sem garantia para a velhice, doença e invalidez; arregimentação de mulheres e crianças como mão-de-obra mais barata; condições insalubres de trabalho (locais mal-iluminados e sem higiene); e mal pagos, e ainda, os trabalhadores viviam mal alojados e em promiscuidade.

A Administração Científica do Trabalho, iniciada por Taylor e que alcançou seu auge a partir das últimas décadas do século XIX, reforça o novo sentido do termo emprego, que passaria a ser uma forma de acesso a uma parte da renda e, portanto, ao consumo, de modo que as pessoas trabalham antes para poder consumir, do que propriamente para produzir alguma coisa.

Através dos tempos, o trabalho vem passando de uma concepção de sobrevivência, em busca de meios para satisfazer as necessidades básicas, para uma atividade vital para todo ser humano, essencial à vida e à própria felicidade humana. A sua importância para o homem é indiscutível, uma vez que através do mesmo, a pessoa se sente útil à sociedade e à vida, sendo portanto, uma rica fonte de satisfação e prazer.

O trabalho possui uma fonte potencial de motivação sobre as pessoas, as organizações e as outras esferas da vida. Esse potencial é traduzido fundamentalmente pelo trabalhador em gostar do que faz, transformando-o em fonte de realização pessoal. Nesse sentido, destaca-se a tese de Kanaane (1995) ao afirmar ser no trabalho que o homem tem a possibilidade de modificar-se a si mesmo, à medida que possa exercer sua capacidade criadora e atuar como copartícipe do processo de construção das relações de trabalho e da comunidade na qual se insere.

Moraes (1992) ressalta que a relação do homem com o trabalho, às vezes é conflituosa, pois se por um lado o trabalho é um fardo, dá sentido à vida; se por outro, dá status, define a identidade pessoal e o crescimento humano. Acredita-se, no entanto, que, ao conhecer essa relação conflituosa com o trabalho, o trabalhador possa achar o seu ponto de equilíbrio, buscando uma melhor condição de trabalho e, conseqüentemente, conquistando um bem-estar pessoal a partir dessa relação harmônica entre trabalho e outras esferas da vida.

3. MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

De acordo com Hanna (1998) o subsistema técnico inclui o fluxo de trabalho, as tarefas a serem executadas e a tecnologia existente, as máquinas, os equipamentos, as instalações, as técnicas de produção e a estrutura organizacional. Os resultados dos negócios são influenciados, em grande parte, mais por fatores

sociais (interação, suporte, supervisão) do que por fatores técnicos (equipamentos, materiais) e a produtividade e a qualidade global da empresa está relacionada à análise acurada do sistema de necessidades e requisitos sociais e técnicos. Qualquer que seja o ramo de atividade, as pessoas formam o subsistema social.

A teoria das Relações Humanas surgiu movida pela necessidade de se corrigir a forte tendência à desumanização no trabalho, advinda com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e preciosos, aos quais os trabalhadores deviam se submeter. Essa revolução na Administração ocorreu no início da II Guerra Mundial, ressaltando o caráter democrático da Administração. Surge então, uma nova concepção sobre a natureza do homem, o homem social. Sob essa concepção, considera-se que os trabalhadores são criaturas mais complexas, com sentimentos, desejos e temores; as pessoas são motivados por certas necessidades e alcançam suas satisfações através dos grupos com os quais interagem. A supervisão e a liderança influenciam o comportamento das pessoas e as normas do grupo funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros.

Para Davis e Newstrom (1992, p.11), a motivação é essencial ao funcionamento organizacional, pois não importa quanto de tecnologia e equipamentos uma organização tenha: essas coisas não podem ser colocadas em uso a menos que sejam liberadas e guiadas por pessoas que estejam motivadas.

O comportamento humano é o estudo e aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações e aplica-se amplamente ao comportamento das pessoas em todos os tipos de organizações, tais como negócios, governo, escolas e organizações de serviços (DAVIS E NEWSTROM, 1992).

Bergamini (1997) define motivação como uma força propulsora que leva o indivíduo a satisfazer suas necessidades e desejos. A motivação no trabalho leva os recursos humanos, além de buscarem satisfações pessoais, a realizarem os objetivos da organização. Para Paladini (1990), motivação é uma energia interna, algo que vem de dentro do indivíduo, fazendo com que este se coloque em ação.

Champion (1985) aborda a importância de se considerar a motivação e a satisfação dos empregados para a eficácia organizacional. Segundo o autor, existem certos fatores que se forem alterados, introduzidos ou eliminados na amplitude de vida do indivíduo, provocam mudanças na disposição psicológica do mesmo, influenciando na eficácia individual e no desempenho das tarefas.

Para Drucker (1995) deve-se apresentar às pessoas uma visão de futuro da organização como um todo, e mais especificamente de trabalho a ser realizado, dando-lhes ainda a dimensão e a oportunidade de encarar e vencer os desafios, são estímulos concretos às necessidades de estima.

Ao tratar da relação entre motivação e trabalho, Sievers (1990, p.8) diz: que: “a motivação só passou a ser um tópico tanto para as teorias organizacionais, quanto para a organização do trabalho em si quando o sentido do próprio trabalho desapareceu ou então foi perdido”.

A satisfação no trabalho para Coda (1996), é uma atitude do indivíduo em relação ao trabalho que reúne um conjunto complexo de cognição, emoções, sentimentos, percepções e avaliações que determinam ou influenciam as tendências comportamentais. As características pessoais, como idade, sexo, raça, valores e necessidades; as características do trabalho, como os conflitos, ambigüidade e participação na tomada de decisão; as características do ambiente de trabalho, como o nível do cargo e o salário; as características do ambiente social, como o estilo de liderança e as relações entre os colegas, são apontados pelo autor como fatores determinantes do nível de satisfação no trabalho.

4. MATERIAIS E MÉTODOS

O método de investigação que caracteriza esta pesquisa é o estudo de caso, uma vez que permite tratar o problema com maior profundidade (verticalidade) e possibilita maior integração dos dados. Considerou-se o estudo de caso por se mostrar mais apropriado. Bruyne assim define: Um grande número de pesquisas estão fundadas no estudo em profundidade de casos particulares, isto é, numa análise intensiva, empreendida numa única ou em algumas organizações reais. O estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível, com vistas a aprender a totalidade das situações (BRUYNE et al., 1977, p.224). A perspectiva da pesquisa é sincrônica, pois se pretende analisar os fatores motivacionais em um único período, sem levar em conta suas alterações ao longo do tempo. O objeto de estudo desta pesquisa são os fatores motivacionais dos colaboradores das empresas.

Com base no referencial teórico-empírico consultado e no problema desta pesquisa, as perguntas de pesquisa são as seguintes:

- a) quais são, os fatores que motivam o trabalho dos colaboradores?**
- b) até que ponto pode-se encontrar correlação na prática dos servidores com as teorias motivacionais?**
- em que medida as necessidades de afiliação influenciam e contribuem no trabalho dos colaboradores?**
- c) em que medida as necessidades de poder influenciam e contribuem no trabalho dos colaboradores?**
- d) existem diferenças de fatores motivacionais do trabalho, de acordo com o tempo de serviço público, categoria profissional, sexo ou formação?**

Visando um melhor entendimento do processo no seu todo, utilizaram-se conceitos da área de motivação baseados em Bergamini (1997), Rubbins (2000) e Chiavenato (1995). O público-alvo desta pesquisa foi constituído de colaboradores das empresas, pertencentes a essas categorias. Para verificar quais os fatores motivacionais do trabalho dos colaboradores elaborou-se um instrumento baseado na Teoria de Maclelland, mediante a utilização da escala tipo Lickert.

5. PERCEPÇÃO DOS VALORES E ASPECTOS MOTIVACIONAIS

Com base na análise dos dados coletados na instituição universo do estudo sobre a motivação para o trabalho, verificou-se que 84,62% dos sujeitos foram compostos por pessoas do sexo feminino e 15,38% pelo sexo masculino. O total de informantes foi de 104, dentre os quais 53,85% encontra-se na faixa etária entre 41 a 50 anos, 21,15% de 31 a 40 anos, 19,23%, está acima dos 50 anos e 5,77% de 21 a 30 anos. Quanto ao tempo de serviço 11,5% está na instituição entre 0 a 5 anos; 7,7% de 6 a 10 anos; 3,8% entre 11 e 15 anos; 50% entre 16 a 20 e 17,3% mais de 20 anos. A escolaridade predominante é de 2º grau completo (44,2%), seguindo-se de nível superior (30,8%). O cargo/função com maior incidência foi de técnico administrativo (38,5%).

Dentre as variáveis relacionadas ao significado do trabalho, as respostas dos informantes revelaram média mais acentuada quanto à disposição de incorporar novas relações interpessoais no ambiente de trabalho, o que demonstrou abertura para as mudanças, ou seja, motivação para inovar. Em relação à afiliação houve incidência da resposta relacionada à possibilidade de conhecer no ambiente de trabalho pessoas semelhantes. No aspecto da realização houve um equilíbrio no que diz respeito à oportunidade de crescimento profissional, satisfação e possibilidade de atingir seus objetivos de vida. Em relação à

necessidade de poder, a média mais acentuada refere-se ao contrato com outras pessoas importantes para a comunidade no exercício de suas atividades.

Através desse estudo observou-se que apesar dos pontos médios das respostas obtidas referentes aos fatores motivacionais terem sido centrados no conceito muito, houve demonstração de um certo nível de satisfação/motivação para o trabalho.

À luz das perspectivas teóricas estudadas, os colaboradores demonstraram acentuada tendência de considerarem suas atividades prazerosas, descartando o fator financeiro que teve índice de indicação abaixo da necessidade de realização por estarem atendendo à comunidade.

Os resultados indicam um certo grau de motivação para o trabalho, embora as necessidades não tenham sido indicadas como totalmente satisfeitas. Nesse sentido salienta-se Bergamini (1997) quando comenta que na realidade, a motivação é bem mais que um processo estático.

Trata-se de um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e das atividades específicas que eles desenvolvem em razão disso, não se reduz aos modelos teóricos estabelecidos.

Os resultados demonstram que, embora os servidores tenham identificado todos os conteúdos que são representativos das categorias- como presentes na sua prática profissional, não é possível visualizar a satisfação das categorias de acordo com uma hierarquia. As diferenças entre os pontos médios em afirmativas pertencentes ao mesmo grupo de categorias, assim como a satisfação mais elevada em categorias de nível superior, com médias de concordâncias menores para necessidades básicas, depõem contra o conceito de premência negativa elaborada por Maslow.

Essas observações vêm ao encontro das críticas à teoria de Maslow, segundo as quais as evidências de que as necessidades estão distribuídas em uma hierarquia e que elas se sucedem em uma seqüência consistente, além do que a sua utilização na prática é limitada pelas dificuldades em operacionalizá-las.

A elaboração de McGregor (1993), para a formulação de conhecimentos teóricos sobre a motivação especialmente a teoria X e a teoria Y devido a sua proximidade com os conceitos de Maslow, recebeu críticas similares. Um dos pontos igualmente criticados refere-se à disposição dos motivos em categorias hierárquicas, com a pressão das necessidades de nível elevado sobre as básicas, quando já foram satisfeitas. Os colaboradores apresentaram as seguintes sugestões para um ambiente de trabalho motivador: segurança no emprego; boas condições de trabalho, possibilidades de utilizar todas as capacidades enquanto pessoa; chance de crescimento profissional; condições de manter a família; oportunidade de empregar a criatividade; proteção contra situações pessoais inesperadas; liberdade e autonomia; clima organizacional positivo; ambiente psicológico agradável; receptividade a sugestão e idéias; qualidade de vida; concurso publico; compreensão empática de problemas pessoais.

6. CONCLUSÃO

A motivação humana para o trabalho é um tema complexo e extremamente amplo. Por isso, não é possível de ser analisado de modo pleno em um único trabalho. Por outro lado, de modo algum objetivamos esgotá-lo, mas tão somente ofertar a comunidade acadêmica um pré-roteiro, isto é, uma fonte básica para o direcionamento de futuras pesquisas e estudos mais aprofundados. Para tanto, recomendamos aos futuros pesquisadores ou estudiosos da temática o que segue: Para motivar, um gestor, ou qualquer outro profissional ou pessoa, deve primeiramente examinar seu próprio comportamento, para determinar se é capaz de incentivar ativamente ou não seus colaboradores a serem francos, confiantes e dispostos a assumir riscos. Estas três qualidades são de extremo valor para estarmos motivados.

Ao desenvolver o lado humano das organizações e, por conseguinte motivar as pessoas, o gestor não deverá nunca esquecer que está lidando com valores e comportamentos extremamente diferenciados, sendo, por isso,

necessário possuir sólidos conhecimentos da natureza humana e expurgar o pessimismo.

A estratégia para se otimizar o esforço dos colaboradores pressupõe eventos como as sessões de formação de equipes, nas quais o gestor possa examinar seu próprio comportamento e seu efeito sobre os outros, a dinâmica da solução de problemas e a eficácia da atividade grupal. Tais eventos não devem ser estendido a outros níveis gerenciais, até que os gestores de cúpula estejam capazes de reforçar suas novas aptidões comportamentais em sua interações uns com os outros. Quando eles tiverem finalmente interiorizado novos padrões comportamentais, serão mais capazes de influenciar e motivar seus colaboradores.

Saber motivar implica ter presentes tanto os contextos mais próximos como os mais distantes do ambiente de trabalho, desde o espaço físico até a família do colaborador, passando pelos ambientes informais e legais. Apenas considerando esses contextos, poder-se-ão entender alguns comportamentos não motivados para o trabalho.

A luz dessas considerações parece, pois, é necessário conhecer as variáveis pessoais que influem no interesse e na motivação com que os colaboradores enfrentam as atividades laborais e nas mudanças que se produzem á medida que uma atividade funcional transcorre, e como as diferentes pautas de atuação que os gestores podem adotar interagem com tais características, contribuindo para a motivação ou desmotivação dos colaboradores. Esses são os pontos cruciais a serem considerados e aprofundados por quem pretenda, pesquisar á temática, ampliando os resultados apontados neste artigo.

Mesmo sem termos tido, obviamente, a pretensão de esgotar o assunto, temos consciência de que buscamos compreendê-lo, o mais profundamente possível e temos, pois, convicção de que este estudo constitui-se como uma boa fonte de pesquisa para trabalhos futuros.

No entanto, por ser complexo e muito amplo, o estudo da temática pressupõe uma eficaz definição previa das fontes de informações, teóricas e praticas, e, por isso, recomenda-se aos acadêmicos pesquisadores o que segue: A literatura versando sobre a temática deve ser entendida e compreendida. É na revisão da literatura que o acadêmico-pesquisador irá fundamentar a sua pesquisa, já que, nos livros, os autores revelam suas preocupações e preferências quanto ao assunto analisado, apontam para o leitor as lacunas que percebem, as discordâncias quanto ao mesmo e os pontos que consideram necessário serem confirmados. Lacunas percebidas, discordâncias existentes ou pontos a ratificar permitem novas propostas, reconstruções que darão vida ao trabalho científico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERGAMINI, C. W. Motivação nas organizações. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BRIDGES, Willian. Mudanças nas relações de trabalho. São Paulo: Makron Books, 1995.
- CHAMPION, Dean J. Sociologia das organizações. São Paulo: Saraiva, 1995.
- CHIAVENATO, I. Gerenciando pessoas. 3 ed. São Paulo: Makros Books, 1995.
- CODA, Roberto. Satisfação no trabalho e características das políticas de recursos humanos para executivos. Tese de Doutorado. São Paulo, 1996.
- DAVIS e NEWSTROM. Comportamento humano no trabalho. São Paulo: Pioneira, 1992.
- DRUCKER, Peter F. Administrando em tempos de grandes mudanças. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1995.
- FREITAS, B. Escola, estado e sociedade. 4 ed. São Paulo: Moraes, 1990.
- HANNA, David P. Designing organizations for high performance. Massachusetts: Addison Wesley, 1998.
- HERZBERG, Frederick. O conceito da higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho. In: HAMPTON, David R. Conceitos de comportamento na administração. São Paulo: EPU, 1993.
- KANAANE, Roberto. Comportamento humano nas organizações. São Paulo: Atlas, 1995.
- LEBOYER, Claude Levy. A crise das motivações. São Paulo: Atlas, 1994.
- LESSA, Jadir. A constituição do poder pessoal. Rio de Janeiro. Ed. da SAEP, 1999.
- LICKERT, Rensis. Novos padrões de administração. São Paulo: Pioneira, 1991.
- MASLOW, Abraham Harold. 1970 Maslow no gerenciamento. (Trad. Eliana Casquilho, Bazán Tecnologia e Linguística). Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000.
- MacGREGOR, D. Motivação e liderança. São Paulo: Brasiliense, 1993.
- McCLELLAND, David c. Motivating economic achievement. New York: Free Press, 1969.
- MONGAN, Goreth. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORAES, Lúcio F. R. As dimensões básicas do trabalho, qualidade de vida e stress. In: Reunião anual da ANPAD. 16 ed. Canela-RS: ANPAD, 1992.
- PALADINI, Edson Pacheco. Controle da qualidade, uma abordagem abrangente. São Paulo: Atlas, 1990.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. Administração e contexto brasileiro. Rio de Janeiro: FGV, 1993.
- RUBBINS, Stephen. Administração: mudanças e perspectivas. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SIEVERS, Burkard. Além do sucedâneo da motivação. Revista de Administração de Empresas. Jan/mar., 1998.