

Motivação no trabalho: estudo comparado em duas cerâmicas artísticas de Porto Ferreira (SP)

Maria Elisa Marciano Martinez ¹

RESUMO

O setor cerâmico enfrenta uma sequência de crises desde o final do ano de 2001. A instabilidade econômica do país, a falta de programas habitacionais, o aumento dos insumos - mais especificamente - do gás natural, que de 2006 a 2007 teve um incremento de 2,5% em seu preço, e a crise com as importações de produtos cerâmicos chineses têm refletido negativamente, não apenas no mercado do setor cerâmico, mas também afetaram incisivamente a motivação de vários funcionários deste setor. Dentro deste panorama, o trabalho tem por objetivo verificar o grau de motivação entre os funcionários de duas indústrias cerâmicas de pequeno porte de Porto Ferreira/SP - a Cerâmica Artística Marina Ltda e a Alfamar Cerâmica Artística Ltda - ambas com políticas administrativas bem distintas. O procedimento metodológico utilizado neste trabalho teve como alicerce a elaboração de um projeto de pesquisa, seguido de um levantamento de dados teóricos e uma revisão bibliográfica que, juntos, possibilitaram a coleta de dados teóricos para a estruturação e confecção do questionário empregado. Foi utilizada ainda a aplicação de questionários formulados aos funcionários das já mencionadas indústrias cerâmicas. Coube aos responsáveis por cada indústria a apresentação dos resultados. Ao autor do trabalho coube a tabulação dos dados, a análise e apresentação final dos resultados condensados da pesquisa. Nos resultados obtidos foi possível concluir que as políticas administrativas da empresa influenciam no grau de motivação dos funcionários. Observou-se que os funcionários da Cerâmica Marina foram os mais motivados. Já os funcionários da Cerâmica Alfamar apresentaram um grau de desmotivação, sendo influenciados aqui por fatores higiênicos.

Palavras-chave: cerâmica artística; motivação; teoria das necessidades; gestão de pessoas.

ABSTRACT

The ceramic industry has faced since the end of 2001 a sequence of severe crisis. The country's economic instability, lack of housing programs, the increase in inputs - more specifically - of natural gas, which from 2006 to 2007 saw an increase of 2.5% in price, and just last year 2008 had to an elevation of about 30%. Together all these events, the crisis to imports of Chinese ceramics reflected negatively not only on the ceramic industry, but also strongly affected the motivation of many employees in this sector. Within this scenario, the focus of this study was to assess the degree of motivation among employees of two ceramic industries small of Porto Ferreira/SP - the Ceramic Art Marina Ltd. and Alfamar Ceramic Art Ltd and both with administrative policies distinct. The methodological approach used here has adopted the following foundations: the development of a research project, sequenced by a survey of theoretical data, and a review of the literature, allowing the collection of data for the theoretical structure, and construction of the applied questionnaire, and applied these questionnaire to employees of the aforementioned ceramic industries. It was up to each industry responsible for the presentation of results, and the authors tabulate the data and analysis and final presentation of the results of research condensates. The results obtained it was concluded that the administrative policies of the company influence the degree of motivation. It was noted that employees of Ceramics Marina were the most motivated, while employees of Ceramic Alfamar had a degree of not motivation because employees have to be the most important factors of hygiene.

Keywords: ceramic art industry; motivation; hierarchy of needs; management of staff.

INTRODUÇÃO

¹ Bacharel e Mestre em Engenharia Química (USP), pesquisadora do Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI). E-mail: melisamm@hotmail.com

Na última década, o Brasil entrou definitivamente na Era da Globalização, forçando que suas indústrias passassem a competir em escala mundial com outras empresas já sedimentadas neste mercado. Este movimento global provocou sérias dificuldades ao desenvolvimento da competitividade setorial no campo das cerâmicas, principalmente das cerâmicas artísticas.

O sucesso do processo de desenvolvimento da competitividade setorial exige mudanças de comportamentos e atitudes dos líderes e dos empresários do setor. Estes devem cooperar na busca de objetivos comuns e visar o crescimento das suas respectivas organizações em função das suas competências e habilidades conjuntas existentes. Esta atitude potencializa as vantagens competitivas e comparativas intrínsecas e valoriza cada vez mais seu corpo funcional, de modo a motivá-lo a produzir mais e melhor amenizando as desvantagens existentes no setor.

Dentro do setor de cerâmica, o Brasil se destaca na linha artística sendo uma das mais tradicionais. Precursora até mesmo da cerâmica para revestimento, já se expunha à concorrência externa, exportando parcela expressiva de sua produção, mesmo antes da abertura da economia brasileira ao mercado internacional. Neste cenário produtivo, no ano de 2000, já existiam aproximadamente 200 empresas desse segmento atuando apenas nas regiões sul e sudeste do país. A maioria destas eram de pequenas e microempresas, concentradas nas proximidades da cidade de Campo Largo, no Paraná; e nas cidades de Pedreira e de Porto Ferreira, ambas no estado de São Paulo, estado de onde vêm as duas empresas estudadas no presente trabalho: a Cerâmica Artística Marina Ltda e a Alfamar Cerâmica Artística Ltda.

O trabalho abordou bases conceituais de motivação laboral dentro das empresas avaliadas. O objetivo foi verificar o grau de motivação entre os funcionários destas duas cerâmicas de pequeno porte. Empresas estas que apresentaram, à época da avaliação, perfis de políticas administrativas bem distintas. Para tanto, foram entrevistados os funcionários destas duas cerâmicas, a Cerâmica Marina e a Alfamar Cerâmica, sendo avaliado o impacto das políticas administrativas adotadas em cada uma frente aos dados obtidos para motivação empresarial e laboral dos empregados.

O estudo da motivação utilizado neste trabalho teve como base primordial a busca de princípios que ajudassem a entender por que algumas pessoas envolvidas no processo de pesquisa escolheram ou persistiram em ações específicas, em circunstâncias específicas perante a crise econômica que se abatia sobre o setor cerâmico nacional. Observou-se com a investigação que o setor cerâmico praticava a tradicional e conhecida forma de gerenciamento, na qual considerava que o colaborador era um elemento importante dentro da organização, uma pessoa que possuía fronteiras estabelecidas no seu cargo e evoluía de acordo com seu desempenho individual.

Cabe aqui a máxima que diz: “Não se consegue motivar as pessoas sem que ela deseje ser motivada. Entretanto, e paradoxalmente, é fácil desmotivá-las mesmo contra sua vontade”. Por isso, a preocupação constante deve ser prevenir situações que possam desmotivar as pessoas.

A motivação deixa de ser um conceito científico para ser uma poderosíssima ferramenta prática para ajudar a entender o homem na sua constituição individual e essencial, enquanto ser próprio. Ela influencia a compreensão do comportamento do indivíduo dentro e fora das organizações. Deve-se criar condições para que tais pessoas continuem a desempenhar com eficácia e satisfação as atividades laborais e que compõem os seus cargos na empresa. Desafiá-las é cada vez mais essencial para o seu crescimento profissional e pessoal. Entretanto, as empresas, às vezes, esquecem ou não compreendem que trabalham com seres humanos e que estes são diferentes um dos outros, seja em que nível hierárquico estiver.

Por isso é importante conhecer, identificar as necessidades e anseios das pessoas e compatibilizá-los com sua atuação frente à vida. Ademais, motivação é um fenômeno contínuo, nunca definitivamente resolvido para cada indivíduo. Cada momento motivacional é único para cada pessoa.

Tomando por base as teorias de motivação de Maslow (s/d), do fator dual de Herzberg (1959), dos três fatores de McClelland (1972) e, a teoria X e teoria Y de Mc Gregor (1973), percebe-se que a motivação vem das necessidades internas de cada indivíduo e não de nossa vontade. É fácil perceber quando as pessoas estão atribuindo a outras objetivos que na realidade são delas mesmas. Mas, por outro lado, é necessário entender que as necessidades e desejos das pessoas levam sua marca e que não podemos mudá-las segundo nossa vontade. Não se podem moldar as pessoas segundo planos que estejam fora delas mesmas.

Por fim, entende-se que a verdadeira motivação só é efetivamente conseguida quando os colaboradores conseguem realizar suas necessidades e seus objetivos de vida, dentro e através da própria empresa. E só é possível que isto ocorra em ambientes em que a confiança e a lealdade estejam no centro das relações da empresa. Onde preponderantemente, prevaleça a ética e o respeito mútuo entre as pessoas e onde haja esforço contínuo para compatibilizar os objetivos pessoais com os objetivos empresariais. Ressalta-se a dependência do sucesso

motivacional à fatores como: responsabilidade intrínseca, possibilidade de auto-determinação, de realização e de crescimento pessoal; confiabilidade para criar, liberdade para errar e ser aceito entre outros.

Em somatório com outros fatores que levam a motivação das pessoas: reconhecimento, ser tratado como pessoa, ser tratado de modo justo, ser ouvido, desafios, novas oportunidades, orgulho do próprio trabalho, condições de trabalho adequadas (sensação de ser útil e de ser aceito). Por outro lado, um bom salário, por si só, não vai causar motivação, mas a falta dele é um forte elemento de desmotivação.

1 DESENVOLVIMENTO

1.1 Importância e significado de motivação

Apesar da gestão de pessoas ser uma das grandes dificuldades enfrentadas pelas organizações, ela continua tendo que fazer face ao desafio de atrair a sua mão-de-obra e criar condições para que tais pessoas permaneçam desempenhando com eficácia e satisfação as atividades que fazem parte de seus cargos. Além disso, as empresas também se vêem diante do desafio de utilizar o potencial produtivo e criativo existente dentro de cada pessoa, transformando-o em comportamento naturalmente espontâneo, oportunamente construtivo e eficazmente inovador. Neste sentido, os administradores que desejam motivar seus funcionários, aumentam as possibilidades de o fazerem se compreenderem as necessidades, crenças e expectativas das pessoas com relação ao trabalho (HAMPTOM, 1992).

O primeiro passo para se motivar pessoas consiste no reconhecimento de que estas agem de acordo com o seu próprio interesse, da forma como for definido pelas suas necessidades. Os funcionários serão motivados a se esforçar na execução de suas tarefas organizacionais se puderem, ao mesmo tempo em que contribuem, satisfazer suas necessidades. Considerando a diversidade de interesses percebida entre indivíduos aceitar-se, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. Assim sendo, é importante que se leve em consideração a existência das diferenças individuais e culturais entre as pessoas quando se fala de motivação. É dentro desta diversidade que se encontra a principal fonte de informação a respeito do comportamento motivacional, por mais paradoxal que isso possa parecer (BERGAMINI, 1988).

Aos poucos vai se tornando viável entender que não é possível motivar qualquer pessoa. As pessoas já trazem dentro de si expectativas pessoais que ativam determinado tipo de busca de objetivos. Portanto, a motivação só pode ser considerada como um processo intrínseco.

Existem muitas razões que explicam uma simples ação. Grande parte destes determinantes reside no interior das pessoas, tais como os seus traços de personalidade, suas predisposições e emoções, as suas atitudes, bem como suas crenças, e assim por diante. Isso torna o estudo da motivação mais complexo do que o que se conclui, tomando-se por base explicações leigas geralmente adotadas no dia-a-dia da convivência humana (CHIAVENATO, 1999). Segundo Bergamini (1988), cada pessoa tem suas próprias orientações motivacionais. Não parece fácil a ela compreender o outro valorizando de forma justa as suas (do outro) intenções ou motivos.

Para Weiner (1964), os psicólogos especialistas em motivação são os que observam e avaliam aquilo que um indivíduo está fazendo, as suas escolhas comportamentais. Eles avaliam quanto tempo este indivíduo demora para iniciar uma atividade quando houver oportunidade, ou seja, a latência do comportamento humano; e ainda, quanto este indivíduo devota de si a esta atividade, a intensidade do comportamento. Os especialistas avaliam também qual o intervalo de tempo que cada um permanece nessa atividade, ou seja, a persistência do comportamento; e o que ele está sentindo antes, durante ou depois de sua reação comportamental, o que se caracteriza pela sua reação emocional (BERGAMINI, 1988).

1.2 Motivação extrínseca

Muitos teóricos do mundo acadêmico e principalmente administradores que atuam fora do mundo acadêmico atribuem às ações condicionadas pelas variáveis do meio ambiente a denominação de comportamento motivado. Embora para a ciência comportamental essa denominação seja em princípio incorreta, de certa forma, é útil conhecer aquilo que foi estudado pelos psicólogos behavioristas e comportamentalistas a respeito do comportamento condicionado.

Tais pesquisadores pressupõem que o comportamento humano possa ser planejado, modelado ou mudado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou punições disponíveis no meio ambiente - chamados de reforçadores de comportamento. Neste caso, o comportamento humano representa simples respostas aos estímulos ambientais, não havendo lugar para se pensar em automotivação. Semelhantemente, entende-se que as pessoas também sejam levadas a comportar-se de maneira previamente planejada; basta que manipulem os reforçadores positivos e negativos aos quais estarão submetidas.

Quando o reforço é suspenso o comportamento extingue-se. Pode-se, então, por meio destas condutas comportamentalistas, estruturarem quaisquer tipos de comportamentos desejáveis, usando reforço positivo e extinguindo os indesejáveis através do reforço negativo. A ação empreendida, neste caso, não pode ser reconhecida como motivação (ARAÚJO, 2003).

Em primeiro lugar, é necessário ter presente que os princípios das teorias comportamentalistas não levam em conta que as pessoas são diferentes entre si. Acreditando nisso, pressupõe-se que todos reagirão da mesma forma quando submetidos ao mesmo tipo de reforço. Além disso, outra dificuldade dessa suposição é de que se atribui poder motivacional a situações típicas de condicionamentos. Cabe ainda ressaltar que fatores extrínsecos ao trabalhador, tais como salário, segurança, políticas organizacionais, relacionamento interpessoal, condições do ambiente de trabalho, fazem apenas com que as pessoas se movimentem para buscá-los ou se disponham a lutar por eles quando os perderam. Não simplesmente a presença destes fatores que os motiva.

Estes sistemas de recompensas conseguem apenas uma submissão temporária por parte dos empregados. São ineficazes em produzir mudanças duradouras de comportamento e atitudes. Retirado os prêmios, os funcionários voltam a assumir as velhas posturas, não criando nenhum compromisso definitivo, seja com relação a valores, seja quanto às suas ações (KOHN, 1993).

Se o padrão de comportamento de uma pessoa está conforme nossas expectativas a respeito da sua função, tende-se a dizer que ela está motivada; se o padrão do comportamento não condiz com essas expectativas, tende-se a dizer que ela está pouco motivada (BERGAMINI, 1988 e 1993).

1.3 Motivação consciente

O princípio mais característico desta teoria propõe que os principais determinantes do comportamento humano sejam aquelas crenças, expectativas e antecipações que o indivíduo faz dos eventos futuros. De maneira especial, o comportamento do ponto de vista da motivação é visto como uma sistemática de fixação intencional de objetivos feita com base em propósitos conscientes. A atividade em si é considerada recurso instrumental que permite chegar a algum resultado de valor. Um exemplo é a teoria da instrumentalidade de VROMM (1964), que tem como modelo "VEI" (Valência, Instrumentalidade e Expectância), onde cada um desses componentes desempenha importante papel no conjunto da teoria. A teoria assume que os indivíduos se perguntam:

1. Se a ação tem alta probabilidade de levar a um resultado (Expectância);
2. Se aqueles resultados conduzirão a outros resultados (Instrumentalidade);
3. Se tais resultados têm valor (Valência).

Em outras palavras, uma combinação de necessidades pode fazer com que algo ou alguma atividade, que satisfaz o indivíduo, pareça atraente a ele. Porém, sua motivação para obter êxito ou exercer o esforço necessário para desempenhar aquela atividade será maior ou menor, dependendo de suas convicções e expectativas sobre os resultados que o indivíduo espera. Pode-se citar os questionamentos: "Tenho competência para fazer o que é preciso?"; "Se me esforçar posso fazê-lo nesta situação?"; "Se o fizer, terei a recompensa que procuro?"; "A recompensa que procuro satisfará minha necessidade?". Esta teoria deixa implícito que os gerentes devem fazer com que os empregados possam ver que o esforço pode resultar em recompensas apropriadas, que satisfazem necessidades (HAMPTON, 1992).

O ponto em comum entre as teorias cognitivas e a teoria do condicionamento é aquele que procura especificar o relacionamento entre o desempenho de determinadas tarefas e as recompensas que se vai conseguir a partir daí. Todavia, estas duas diretrizes teóricas não concordam quanto à origem do comportamento. De maneira geral as teorias cognitivas propõem que tal origem esteja na mente do indivíduo, enquanto que as teorias do reforço localizam-na como parte integrante do meio ambiente.

Entretanto, a apreciação mais importante com relação às teorias cognitivas reside no fato de que elas não levam em conta o diferencial perceptivo existente de pessoa para pessoa. Ao contrário das teorias das necessidades que sugerem o que motiva, a teoria da motivação sugere como a motivação ocorre, estando assim focada no processo. E o processo é subjetivo, emocional e intuitivo (BERGAMINI, 1988).

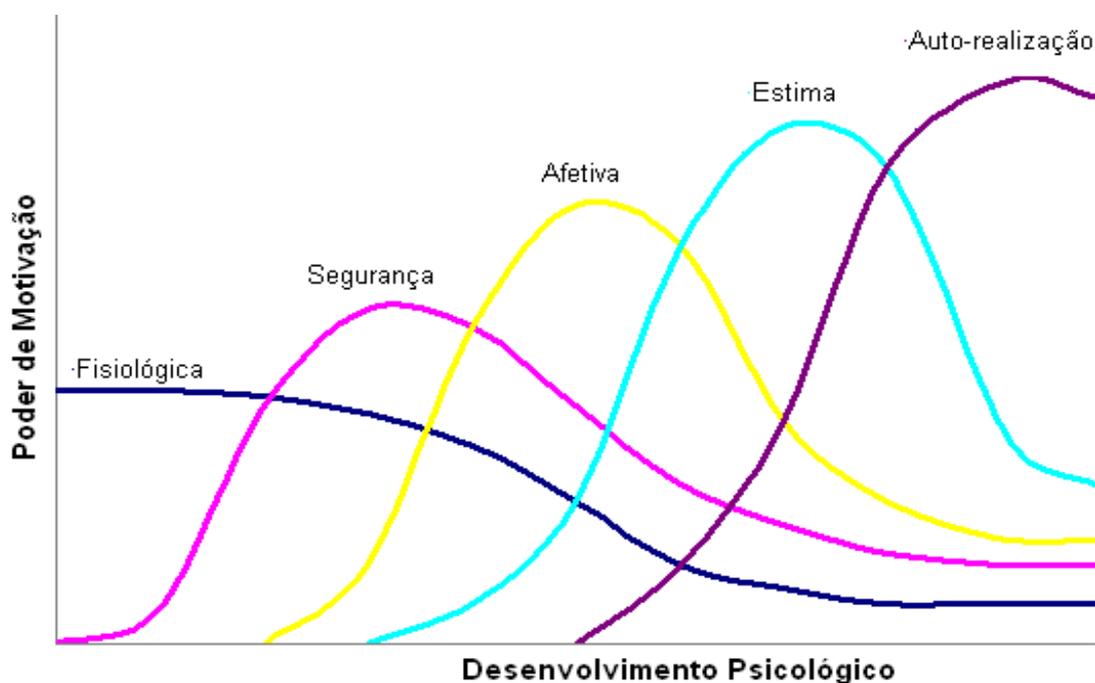
1.4 Teoria das necessidades

A noção de necessidade permeia a maior parte dos conceitos no campo da motivação. Sendo considerada como ponto de partida do comportamento motivacional, a necessidade, usada com o sentido de estado de carência, está presente em um bom número de teorias. Neste sentido, o comportamento motivado, a procura de metas e as respostas consumatórias são técnicas para reduzir esses tipos de desconforto (necessidade, tensão, impulso, ansiedade) (BERGAMINI, 1988).

De acordo com Maslow as pessoas são motivadas por cinco tipos distintos de necessidade: as fisiológicas, de segurança, de afeto, de estima e de auto-realização. Estas necessidades surgem, nesta ordem e à

medida que a anterior foi satisfeita, como pode ser visto na Figura 1. Esta inabilidade das necessidades já satisfeitas em motivar o comportamento foi o que tornou a teoria de Maslow tão importante (HAMPTOM, 1992; WEINRICH, 2007).

Figura 1: A hierarquia de necessidades segundo Maslow.



Fonte: adaptado de Bergamini, 1993.

Segundo Araújo (2003), satisfazer as necessidades fisiológicas seria satisfazer as necessidades mais básicas, tais como, comida, roupa, combustível. Um exemplo era o salário de subsistência pago por um dia de trabalho aos trabalhadores manuais de Manchester.

As necessidades de segurança incluem as necessidades de ser protegido contra ameaças e perigos de muitas espécies, e para satisfazer estas necessidades foram criados os sindicatos, legislações trabalhistas, etc. As necessidades de segurança apenas entram em atividade depois que as necessidades fisiológicas forem satisfeitas (HAMPTOM, 1992).

As necessidades de afeto são evidenciadas pelo comportamento voltado para o desenvolvimento ou manutenção de relacionamentos afetivos gratificantes com outras pessoas; nas organizações, o comportamento amigável dos grupos informais é uma das fontes de satisfação desta necessidade. As necessidades de estima ou necessidades egoísticas implicam no desejo de querer ser respeitado pelos outros e por si próprio.

Finalmente, a necessidade de auto-realização é notoriamente difícil de descrever, mas sua essência é expressa por comportamentos que tendem a realizar e mostrar o potencial único que existe em cada um de nós.

A validade aparente desta teoria pode obscurecer as diferenças nas necessidades secundárias, que variam de cultura para cultura e de indivíduo para indivíduo. Lembra-se também aqui que não é provável os gerentes terem muito tempo disponível para fazer diagnósticos da situação dos empregados na hierarquia Maslow. Além do mais, não tem liberdade para oferecer recompensas adequadas a cada um dos seus subordinados. Assim sendo, existem mais três necessidades secundárias, adquiridas socialmente que são: necessidade de poder, necessidade de afiliação e necessidade de atuação.

A necessidade de poder pode manifestar-se em dois estilos gerenciais diferentes: os gerentes que enfatizam o poder pessoal procuram ser dominante, podendo gerar inspiração e grande lealdade pessoal ou interferir no trabalho de seu subordinado. Enquanto que os outros gerentes enfatizam o poder social ou institucional, estes canalizam seus esforços no sentido de influenciar outros não pela submissão pessoal, mas por

meio de comprometimento impessoal com o cumprimento daquilo que a tarefa requer. Sendo que este último estilo tende a ser mais eficaz.

A necessidade de afiliação leva ao seguinte comportamento: procurar em particular dar-se bem com os outros e apreciar a companhia alheia. Já as necessidades de atuação apresentam como seus principais comportamentos: colocar metas desafiadoras para si próprio, procurar tenazmente alcançar as metas, valorizar e usar a realimentação do desempenho. Nas situações em que a tarefa exige empreendimento, onde o sucesso exige riscos calculados, a necessidade de atuação parece ser particularmente útil. Porém, uma forte necessidade de atuação também está associada à insatisfação mais intensa quando o cargo não tem desafios, “feedback” e reconhecimento (HAMPTOM 1992).

Finalizando, algumas características de pessoas auto-realizadas são:

Tem uma percepção mais eficiente da realidade e sentem-se mais à vontade com ela.

Aceitam-se a si próprias quase sem pensarem nisso.

Concentram-se nos problemas à sua volta.

Gostam de privacidade e tendem a manter-se afastadas.

Apreciam completamente os prazeres básicos da vida.

São fortemente éticas.

Tendem a ser sérias e pensativas, e pouco espontâneas.

São originais e inventivas.

Tendem a serem convencionais e se adaptam bem a cultura que as cerca.

Tem imperfeições e sentimentos normais, com as outras, pessoas

1.5 Teoria da motivação / higiene

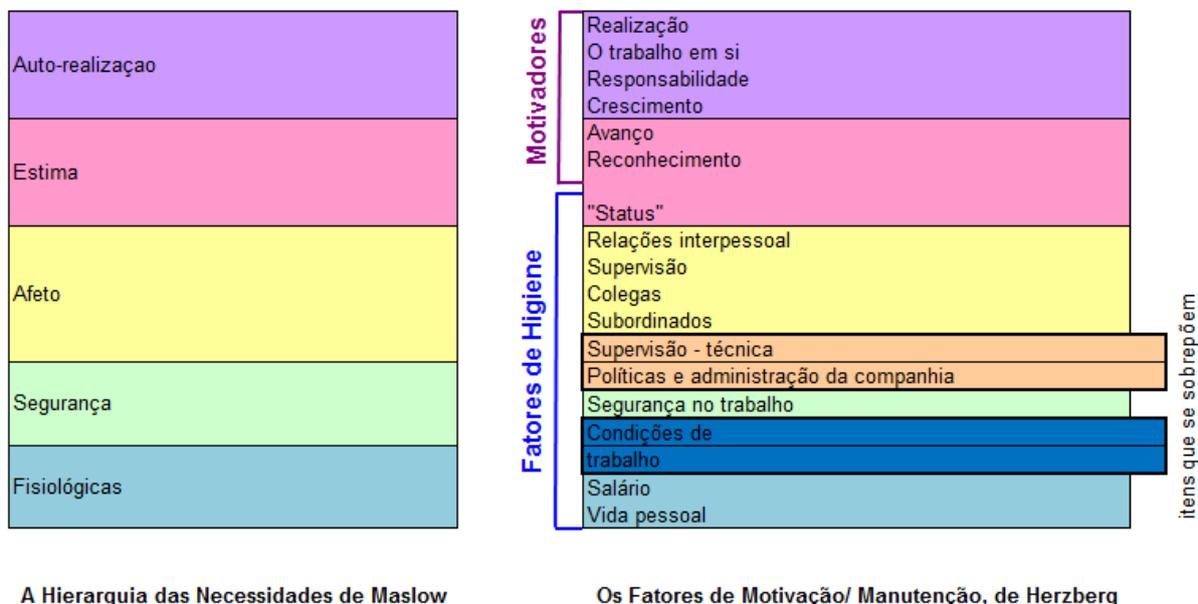
Numa pesquisa realizada por Herzberg (1959) foi percebido que fatores intrínsecos, mencionados como fonte de satisfação na época, são fatores de motivação, como: realização; reconhecimento; o trabalho em si; responsabilidade; avanço e crescimento. E que fatores externos ao cargo, mencionados como fontes de insatisfação são fatores de higiene ou manutenção, como: administração e política da companhia; supervisão; relacionamento com o superior; condições de trabalho; salário; relacionamento com os colegas; relacionamento com os subordinados; “status” e segurança.

De acordo com a interpretação desses resultados, a satisfação e a insatisfação não são extremos opostos de uma mesma dimensão; são duas dimensões separadas. A satisfação é afetada pelos fatores de motivação, a insatisfação pelos fatores de higiene (HAMPTOM,1992). Alguns sugerem que as pessoas estão dispostas a defender seu ego ou sua auto-estima, creditando seus sentimentos de satisfação a suas próprias realizações e suas insatisfações a forças externas. As pessoas falam mais de seus sucessos como sendo próprios e de seus fracassos como sendo falhas de outras pessoas. Portanto os resultados da pesquisa de Herzberg podem ser mais uma auto-defesa das pessoas do que uma verdadeira revelação.

Outros que assinalam que as diferença individuais e talvez grupais, no que tange às fontes de satisfação e insatisfação, significam que os fatores de higiene numa situação – pagamento e segurança para contadores e engenheiros – podem ser os motivadores em outra – pagamento e segurança no cargo para operários (HIGASI, 2001).

É possível caracterizar dois grandes grupos de teorias sobre motivação. O primeiro grupo está principalmente preocupado em inventariar as necessidades individuais que devem ser comuns a todas as pessoas. O segundo grupo está mais voltado para a pesquisa da psicodinâmica do processo motivacional. No primeiro grupo, a via escolhida é pesquisar o que as pessoas buscam por meio do seu comportamento motivacional. No segundo, o objetivo a ser atingido é desvendar como se dá o comportamento de busca na direção desses objetivos. Neste segundo grupo, estão as teorias comportamentalistas e, de maneira especial, as abordagens do instinto e da motivação, como será apresentado a seguir. A junção dessas duas abordagens oferece elementos que explicam um número maior de comportamentos, não devendo ser consideradas como mutuamente exclusivas (HAMPTOM,1992).

Figura 2: Comparação entre a hierarquia das necessidades, de Maslow, e os fatores de motivação/higiene, de Herzberg.



A Hierarquia das Necessidades de Maslow

Os Fatores de Motivação/ Manutenção, de Herzberg

Fonte: adaptado de Bergamini, 1988

A ênfase dada às medidas de compensação pelo bom desempenho foi tão acentuada que a satisfação passível de ser conseguida pelo trabalho acabou sendo confundida com a própria motivação para executá-lo. Um exame mais minucioso da situação mostra que esses dois conceitos são, na realidade, independentes.

Segundo Bergamini (1988), a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Assim uma pessoa não consegue nunca motivar alguém, o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa.

Entende-se, assim, que a motivação seja um impulso que vem de dentro e que tem, portanto, suas fontes de energia no interior de cada pessoa. "É evidente que todo desempenho supõe que duas condições sejam preenchidas: que se seja capaz de executá-lo (aptidão) e que se tenha vontade (motivação)" (BERGAMINI, 1988).

As pessoas entram em ação por várias razões. No entanto, existe uma grande diferença entre o movimento que se origina das reações aos agentes condicionantes extrínsecos ao indivíduo e a motivação que nasce das necessidades internas e que tiram a sua fonte de energia dessas necessidades e emoções.

Segundo as teorias clássicas em Psicologia, o instinto é conceituado como um comportamento espontâneo, inato e invariável, comum a todos os seres de uma mesma espécie, que tem por função levá-los a um objetivo que, embora desejado, não fosse muitas vezes passível de conhecimento imediato. Essas concepções clássicas admitem que o instinto seja imutável. Algumas das correntes contemporâneas já afirmam que o instinto seja suscetível a transformação. Essas modificações ocorrem no decorrer de longos intervalos de tempo devido à incorporação de certos comportamentos necessários à preservação da espécie. O instinto, assim, se define como um padrão de comportamento inerente à própria espécie; portanto, característico a ela e estereotipado, que possui uma energia própria a ser liberada sempre no sentido de dentro para fora. Esse tipo de ação comportamental é praticamente antagônico àquele dos estímulos que vêm do meio exterior e que condiciona certa reação comportamental (ARAÚJO, 2003).

Outra corrente define os instintos como sendo as forças propulsoras que incitam as pessoas à ação, possuindo quatro componentes: uma fonte, uma finalidade, uma pressão e um objeto. A fonte, quando emerge a necessidade, pode ser uma parte do corpo ou todo ele. A finalidade é reduzir a necessidade até que mais nenhuma ação seja necessária, é dar ao organismo a satisfação que ele no momento deseja. A pressão é a quantidade de energia ou força que é usada para satisfazer ou gratificar o instinto; ela é determinada pela necessidade ou

urgência da necessidade subjacente. O objeto do instinto é qualquer coisa, ação ou expressão que permite a satisfação da finalidade original.

Desta forma, o ato instintivo só ocorrerá quando forem preenchidas duas condições: a existência de um estado interno de carência que precipitará a conduta de busca e um estado produtor, completar à carência, em muitos casos existente no meio ambiente. E o impulso quando um tipo de energia interior leva os seres vivos à ação. Não são as metas que disparam a conduta motivacional, mas o desequilíbrio orgânico ou psicológico que faz o ser humano sair à busca daquilo que seja capaz de saciar as carências vigentes, naquele dado momento. Todo comportamento motivacional só existe em função de um estado interior de carência (BERGAMINI, 1988).

No momento em que se dá o encontro da necessidade com o seu correspondente fator de satisfação, considera-se que tenha ocorrido o “ato motivacional” e, por conseguinte, sobrevenha o estado de satisfação que foi obtido pela saciação dessa necessidade. Aqui, a satisfação da necessidade é considerada como oposta à motivação, isto é, quanto mais satisfeita à necessidade menos motivada a pessoa está para satisfazê-la. Ou seja, cada uma das pessoas a quem se pretende oferecer objetivos de satisfação motivacional poderá ser portadora de diferentes estados de carência interna.

O objetivo motivacional é, então, perseguido a cada momento particular e a direção da busca será prioritariamente determinada por um fator interno e individual. Não se pode confundir necessidade com aquilo que a satisfaz, isso representa um erro grosseiro cometido por leigos no assunto. Pode-se concluir, então, que a compreensão mais realista daquilo que foi conceituado como motivação só é conseguida a medida que seja levada em conta a dimensão intrínseca das necessidades humanas. E que cabe a essas emoções dar colorido afetivo às necessidades que passam a ser estudadas como elementos dotados de energia própria, que têm recursos para energizar os conteúdos psicológicos, transformando-os em maneira de agir (NASCIMENTO, 2000).

Só será possível realmente entender o quadro atual da motivação de cada um à medida que ele esteja coerentemente ligado ao desencadeamento de experiências já vividas que representam, assim, a sua fonte de origem. Para Freud (1911), as pessoas certamente ignoram a maior parte das razões das suas ações. A corrente psicanalítica propõe, desta forma, o caráter inconsciente da motivação. Enquanto que para os psicanalistas, portanto, o comportamento motivacional caracteriza-se por motivos que são perseguidos em dado momento, mas devem ser entendidos como o resultado de toda uma história anterior de vida. Se motivação é movimento, as funções psíquicas que energizam este comportamento são, acima de tudo, a emoção e não as necessidades instintivas; o estilo comportamental é, portanto, a personalidade em ação. “Personalidade refere-se ao conjunto de características psicológicas relativamente estáveis que influenciam a maneira pela qual interagimos com o nosso ambiente” (BERGAMINI, 1988).

A perspectiva mais natural para se compreender a motivação humana parece ser aquela que individualiza as pessoas levando em conta a sua história de vida particular, isto é, aquilo que se denomina “realidade motivacional do ser”. Se as técnicas de condicionamento podem ser aplicadas a um grande contingente de pessoas ao mesmo tempo, a estratégia de se conseguir trabalhar com pessoas motivadas exige mais dedicação do supervisor. Ele deve, portanto, conhecer as necessidades de cada um de seus subordinados. Além disso, há que se entender também que a motivação individual pode sofrer, com relação à mesma pessoa, variações ao longo do tempo, tendo em vista o fato de que uma necessidade motivacional atendida desaparece, dando origem a novos estados de carência (NASCIMENTO, 2000).

2 MATERIAL E MÉTODO

O procedimento metodológico utilizado neste trabalho teve os seguintes alicerces: a elaboração de um projeto de pesquisa (PP), seguido de um levantamento de dados teóricos e uma revisão bibliográfica, que possibilitou a coleta de dados teóricos para a estruturação e confecção do questionário empregado, e a aplicação dos questionários formulados aos funcionários da Cerâmica Artística Marina Ltda e da Alfamar Cerâmica Artística Ltda, tabulação dos dados, análise final e apresentação dos resultados da pesquisa ao responsável por cada cerâmica.

O questionário, numa pesquisa, é um instrumento de coleta de dados e por isso a linguagem deve ser simples e direta, a fim de que a pessoa a ser questionada compreenda com clareza o que está sendo perguntado (GAMA, 2009). Segundo Bay (2009), o questionário tem as seguintes vantagens: possibilita atingir um grande número de pessoas, menores gastos com pessoal - não exige treinamento; garante o anonimato das respostas; as respostas podem ser dadas em qualquer momento; os pesquisados não são influenciados; e suas limitações são: exclui os analfabetos; impede o auxílio a esclarecimentos; impede o conhecimento das circunstâncias em que foi respondido; perdem-se ou não são respondidos por completo; número restrito de perguntas; os itens podem ter significado diferente para cada pesquisado.

Para este trabalho optou-se pela elaboração de um questionário com 19 perguntas fechadas com vocabulário específico, tendo como 3 opções de resposta: Muito, Mais ou Menos e Indiferente. Nesta elaboração foi levado em conta que os funcionários, em sua maioria, não possuem o ensino médio completo.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram aplicados questionários, para os funcionários da Cerâmica Artística Marina Ltda e da Alfamar Cerâmica Artística Ltda, um total de 12 funcionários em cada empresa. As questões foram:

1. Você gosta do trabalho que você faz na empresa?
2. Você é responsável?
3. Você acha seu trabalho importante?
4. Você tem oportunidade de crescimento na empresa?
5. Você acha que poderia realizar melhor o seu trabalho?
6. Você tem oportunidade de falar suas opiniões?
7. Você acha que a empresa valoriza seu trabalho?
8. Você acha que receber seu pagamento em dia é importante?
9. Você acha seu salário bom?
10. Você se sente seguro no seu trabalho?
11. Você tem um bom relacionamento com seus colegas de trabalho e com seu chefe?
12. Você acha o local de seu trabalho bem iluminado?
13. Você acha que as instalações que você tem na empresa são adequadas para seu trabalho? (por exemplo: mesa, cadeira, ferramentas)
14. Você acha seu ambiente de trabalho bom? (por exemplo: limpo, organizado)
15. Você acha necessário um refeitório na empresa?
16. Você acha importante a empresa ter convênio médico?
17. Você acha importante a empresa ter convênio em farmácia?
18. Você acha importante a empresa ter convênio em supermercado?
19. Você acha importante a empresa dar cesta básica?

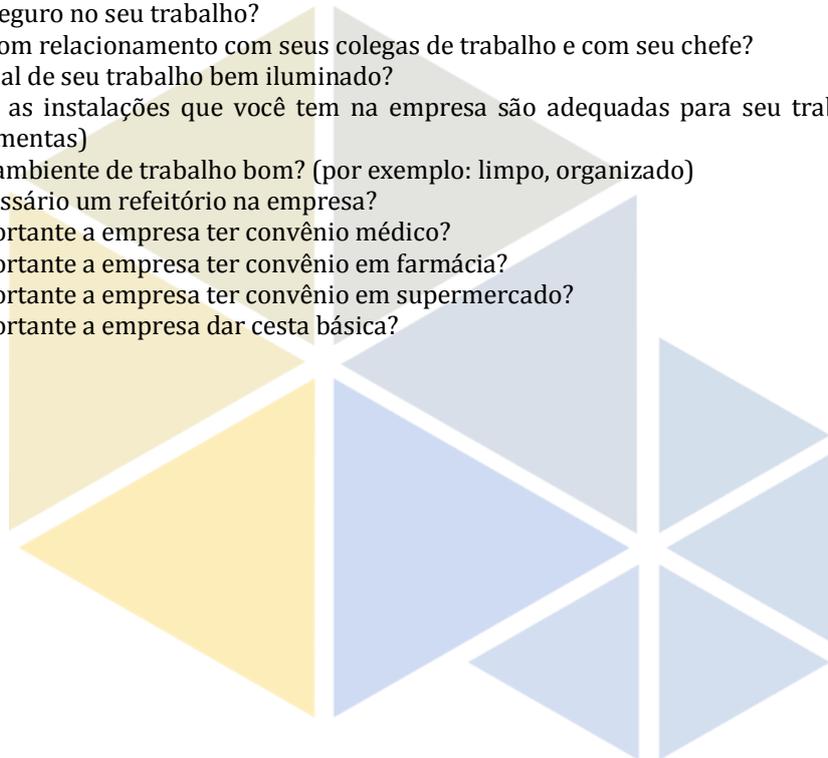
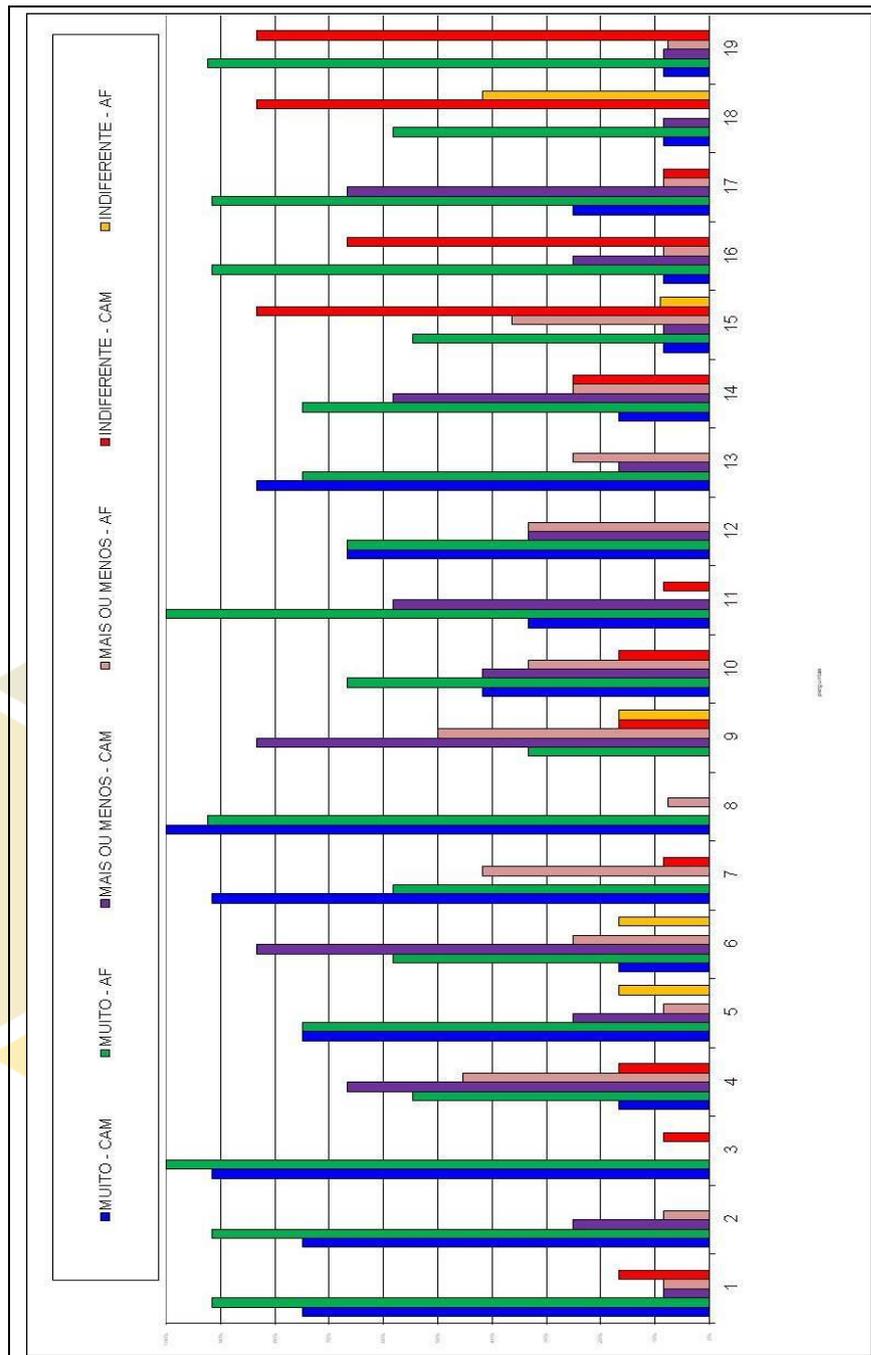


Figura 3: Resultados das perguntas feitas aos funcionários das cerâmicas



Segundo a teoria da motivação / higiene de Herzberg e outros (1959), as perguntas 1 a 7 indicam Fatores de Motivação, enquanto que as demais perguntas indicam Fatores de Higiene. O resultado das respostas dos questionários, em porcentagem, encontra-se na figura 3.

De um modo geral os funcionários das duas cerâmicas acharam importante o conteúdo das perguntas feitas, gostaram e acharam o seu trabalho muito importante. Também se consideraram responsáveis, entretanto acharam que poderiam realizar melhor o seu trabalho. Quanto ao salário, foi confirmado por todos a importância do recebimento em dia e que o valor para eles se encontra em um patamar intermediário. Para os itens relacionados as instalações, iluminação e ambiente de trabalho foi apontado na pesquisa como sendo adequados.

Os funcionários da Cerâmica Alfamar apontaram que de certa forma a empresa valoriza seu trabalho e oferece oportunidade de crescimento dentro da empresa, bem como de expressar as suas opiniões. Já os

funcionários da Cerâmica Marina, indicaram que a empresa valoriza muito o seu trabalho, mas acharam que tem pouca oportunidade de crescimento dentro da empresa e de opinar.

Tabela 1: Cerâmica Marina, itens com maior e menor importância

Perguntas (Maior importância)	%	Perguntas (Menor importância)	%
Recebimento do salário em dia	100	Necessidade de refeitório	83
Importância do trabalho	92	Convênio em supermercado	83
A empresa valoriza seu trabalho	92	Necessidade de cesta básica	83
As instalações são adequadas	83	Necessidade de convênio médico	67

Fonte: pesquisa realizada nas cerâmicas

Tabela 2: Cerâmica Alfamar, itens com maior e menor importância

Perguntas (Maior importância)	%	Perguntas (Menor importância)	%
Importância do trabalho	100	Convênio em supermercado	42
Bom relacionamento	100		
Recebimento do salário em dia	92	Realizar melhor o seu trabalho	17
Necessidade de cesta básica	92		
Gosta do trabalho	92	Oportunidade de opinar	17
Ser responsável	92		
Necessidade de convênio médico	92	Salário bom	17
Necessidade de convênio em farmácia	92		

Fonte: pesquisa realizada nas cerâmicas

Quanto à segurança no trabalho e o relacionamento com seus colegas de trabalho, inclusive o chefe, os funcionários da Cerâmica Marina se consideram em nível de intermediário para bom; enquanto que os da Alfamar se consideram em nível muito bom. Entretanto, foram nas últimas perguntas, em relação às necessidades de refeitório, cesta básica e convênios médico, farmácia e supermercado, que apareceram as maiores discrepâncias entre os funcionários das duas cerâmicas. Os funcionários da Cerâmica Alfamar apontaram a importância de tê-los, já os funcionários da Cerâmica Marina se mostraram indiferentes. Por a Cerâmica Marina possuir políticas administrativas que visam o funcionário, tais como: refeitório, uma mini cesta básica (para os funcionários que não faltaram e nem trouxeram atestado no mês), convênio farmácia e oportunidade de convênio médico e a avaliação destes itens ter sido como indiferentes, ilustra o fato de que uma necessidade já satisfeita não é mais capaz de causar motivação.

4 CONCLUSÃO

Com base no resultado das pesquisas pode-se afirmar que, o que está fora das pessoas, no seu ambiente circundante, muito pouco tem haver com a elevação ou queda dos níveis de satisfação motivacional. Entretanto, muitas outras variáveis de ordem intrínseca se mostram importantes no âmbito motivacional.

A motivação plena só é atingível na medida em que não existam medos de qualquer natureza na organização. Este é um aspecto extremamente importante em tempos de mudanças aceleradas, tempos em que inúmeras ameaças afloram. Isto exige da alta administração esforço consciente e intenso para que decisões de "sobrevivência" não destruam o ambiente e as relações entre a empresa e os colaboradores. Caso contrário,

compromete-se irremediavelmente o potencial de contribuição das pessoas, principal patrimônio das empresas em tempos de desafios, novas tecnologias e competição.

Ao contrário da Cerâmica Alfamar, a Cerâmica Marina possui políticas administrativas que visam o funcionário, tais como: refeitório, uma mini cesta básica (para os funcionários que não faltaram e nem trouxeram atestado no mês), convênio farmácia e oportunidade de convênio médico. A Cerâmica Marina está passando por uma adequação de layout em virtude da volta a trabalhar com os fornos semi-contínuos elétricos. Isso pode ser a causa da avaliação do ambiente de trabalho ter sido intermediária.

Pelos resultados apresentados na Tabela 1, conclui-se que os funcionários da Cerâmica Marina estão motivados, pois não apresentam fatores de higiene entre os mais importantes. Enquanto que na Tabela 2, observa-se que os funcionários da Cerâmica Alfamar têm fatores de higiene como os mais importantes, indicando um grau de desmotivação. Concluindo-se que as políticas administrativas da empresa influenciam no grau de motivação.

Foi curioso observar que nas empresas cerâmicas abordadas no estudo, o fracasso não estava vinculado à falta de conhecimento técnico, e sim, encadeado pela forma de lidar com as pessoas. Em verdade, por mais que se tenha conseguido aperfeiçoar as técnicas e os procedimentos de escolha, desenvolvimento e compensação das pessoas no trabalho, as empresas continuam enfrentando os mesmos e antigos problemas. As raízes desses problemas são mais profundas do que se possa imaginar pelo simples fato de existir homens e mulheres.

Por consequência da presente investigação, pode-se identificar nas empresas cerâmicas estudadas três grupos distintos de trabalhadores: (i) aqueles que atribuem grande importância ao dinheiro; (ii) outros que dão prioridade total ao trabalho em sua vida; e, por fim, (iii) aqueles que querem trabalhar, mas também querem ter tempo livre.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, F. A.; **Motivação Empresarial**; pós graduação “latu sensu”. Universidade Cândido Mendes; 2003.
- BAY, A. **Técnicas de pesquisa**: observação, questionário e entrevista; disponível em: <http://www.users.rdc.puc-rio.br/imago/site/metodologia/textos/anabuy.htm>. Acesso em: 29/08/2009.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. São Paulo, Editora Atlas, 1988.
- BERGAMINI, C. W.; **Motivação**. São Paulo, Editora Atlas, 1993.
- CHIAVENATO, I.; **Recursos Humanos: Edição compacta**. São Paulo, Editora Atlas, 1999.
- FREUD, S.; **Formulations on the Two Principles of Mental Functioning**. 1911.
- GAMA, P. S. N.; **Satisfação no Trabalho**: Um Estudo na Sede Administrativa da Companhia Docas do Pará em Belém/CDP-Pa; disponível em: http://www.cdp.com.br/arquivo/artigos/Satisfacao_no_trabalho.pdf. Acesso em: 29/08/2009.
- HAMPTON, D. R., **Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, Editora Makron Books, 1992.
- HERZBERG F. e outros. **The Motivation To Work**. Nova Iorque, Editora John Wiley & Sons, Inc.; 1959.
- HIGASI, S. **Motivação**; Texto veiculado em 17/01/2001 Disponível em : <<http://www.geocities.com/sejirovix/TextosMotivacao/motivacao1.html>>. Acesso em 02 set 2003.
- KOHN, A.; **The risks of Rewards**; 1993.
- MASLOW, A. H. **Introdução à Psicologia do Ser**. São Paulo, Editora Eldorado, s/d.
- McClelland, D. C. **A sociedade competitiva**. Rio de Janeiro, Editora Expressão e Cultura, 1972
- MCGREGOR, D. **Motivação e liderança**. São Paulo, Editora Brasiliense, 1973.
- NASCIMENTO, E. M. B. e MARTINS, M. G. **Motivação**. Centro Universitário de Brasília – UNICEUB; 2000.
- VROOM, V. H. **Work and motivation**. Nova York: John Wiley & Sons, 1964.
- WEINER, H. **Conditioning story and human fixed-interval performance**; Journal of the Experimental Analysis of Behavior, 7, 383-385; 1964.
- WEINRICH, C. E.; C., H. A. **Motivação no trabalho e sua importância na era globalizada**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, Ponta Grossa, 2007.