

Modelo para Avaliação das Práticas Motivacionais: uma proposta teórica

Profa. Dra. Lesley Carina do Lago Attadia Galli, UNESP

Profa. Dra. Sheila Farias Alves Garcia, UNESP

Prof. Me. Gustavo Barbieri Lima, FEARP - USP

Prof. Dra. Alessandra Henriques Ferreira, Grupo de Pesquisa Programa de Apoio à Produção e Operações – FEARP, USP

Profa. Me. Fernanda Menezes Ferrari Esteves, UNIFAE

RESUMO

Este trabalho objetiva desenvolver um modelo para avaliação das práticas motivacionais articuladas pelas organizações. Para isso foi realizada uma pesquisa teórica descritiva de caráter qualitativo. Como resultado tem-se a elaboração de uma proposta de modelo, que apresenta como variáveis: necessidades voltadas à satisfação e à motivação, visão do colaborador acerca do trabalho, práticas motivacionais adotadas e avaliação do processo motivacional. Espera-se que o modelo contribua para verificação da coerência entre o atendimento das necessidades dos colaboradores e as práticas motivacionais utilizadas pela empresa, auxiliando as organizações a estabelecerem estratégias motivacionais adequadas para estimular o comprometimento dos colaboradores.

Palavras-Chave: Motivação, Satisfação, Gestão de Recursos Humanos

INTRODUÇÃO

Durante muito tempo acreditou-se que a principal fonte de comprometimento era a motivação do colaborador através de aumento salarial ou de concessão de prêmio pelo desempenho apresentado (MARRAS, 2000). Essa idéia tem sua origem na Escola da Administração Científica, que enxergava a organização como um sistema técnico e tinha como preocupação primordial a criação de métodos e técnicas que auxiliassem a organização a elevar seu nível de produtividade. Dentre as técnicas difundidas, estava a determinação do nível salarial em função do alcance das metas de produção (MAXIMIANO, 2008).

Com o advento da Escola das Relações Humanas, a organização passa a ser vista como um sistema social, cuja produtividade e desempenho dependem não só de fatores técnicos, mas principalmente de fatores psicológicos e sociais (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005). Desde então, o conceito de motivação tem sido utilizado para explicar as diferenças de comportamento e comprometimento no trabalho entre os colaboradores, constituindo-se em um dos principais determinantes do desempenho individual (DAFT, 2005).

Dentro deste contexto, a motivação pode ser conceituada como a força que movimenta as pessoas para os comportamentos de alto desempenho, indiferença ou improdutividade (MAXIMIANO, 2008), sendo, portanto, fruto das necessidades que variam de pessoa para pessoa (MARRAS, 2000).

Na literatura, verifica-se a existência de várias teorias que buscam identificar os fatores que motivam as pessoas, denominadas teorias de conteúdo, e outras que procuram explicar o funcionamento do processo de motivação, chamadas teorias de processo (MAXIMIANO, 2012). Embora as teorias de motivação estejam consolidadas, na prática, observa-se que as empresas encontram muitas dificuldades para desenvolverem sistemas motivacionais efetivos não só pela falta de recursos e conhecimentos sobre o assunto, mas principalmente pela complexidade em estabelecer práticas motivacionais capazes de estimular o comprometimento dos colaboradores em um ambiente organizacional cada vez mais turbulento e mais competitivo (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Verifica-se, no meio empresarial, a ocorrência de vários casos de insucesso na implementação de sistemas de motivacionais, estimulando o interesse do meio acadêmico à discussão sobre o tema (RIBEIRO, 2006). No meio acadêmico, vários autores também têm questionado a efetividade dos sistemas motivacionais em orientar o comportamento no trabalho (SPECTOR, 2004). Vale ressaltar que alguns estudos já realizados demonstram que empresas que investem na motivação de seus colaboradores apresentam maior rentabilidade, sendo este um forte indicativo de que o desenvolvimento de sistemas motivacionais efetivos pode ser um fator crítico para a sustentabilidade da empresa (HANASHIRO et al., 2007).

Dentro deste contexto, este trabalho tem como objetivo desenvolver um modelo para avaliação das práticas motivacionais articuladas pelas organizações, a fim auxiliá-las a determinar estratégias motivacionais adequadas ao contexto da organização e perfil dos colaboradores.

2. REVISÃO TEÓRICA

Para a elaboração do instrumento proposto, foi realizada uma revisão teórica sobre o tema, que está organizada nos seguintes tópicos: teorias de conteúdo, teorias de motivação e práticas motivacionais.

2.1. Teorias de Conteúdo

As teorias de conteúdo abrangem os seguintes modelos motivacionais: Hierarquia de Necessidades de Maslow, Modelo ERG, Teoria das Necessidades de McClelland, Teoria X e

Y e, finalmente, Teoria dos Dois Fatores (MAXIMIANO, 2012). Cada um deles é descrito a seguir.

A mais conhecida das teorias de conteúdo é a Hierarquia das Necessidades. Criada pelo psicólogo Abraham H. Maslow, essa teoria sistematizou as necessidades humanas em uma hierarquia de cinco níveis (MAXIMIANO, 2008):

- a) **necessidades fisiológicas:** envolve as necessidades relacionadas à sobrevivência;
- b) **necessidades de segurança:** diz respeito à necessidade de proteção contra danos físicos, emocionais e outros perigos como por exemplo perda de emprego;
- c) **necessidades sociais:** refere-se as necessidades de afeição e amizade;
- d) **necessidades de estima:** inclui fatores como autonomia, status, reconhecimento e atenção; e
- e) **necessidades de auto realização:** que se referem à realização do máximo de potencial individual. Inclui as necessidades de crescimento e autodesenvolvimento.

A organização das necessidades humanas em uma hierarquia parte da premissa de que as necessidades humanas apresentam diversos níveis de força, sendo que a busca pela satisfação de uma necessidade de nível superior ocorre somente quando a necessidade imediatamente inferior já estiver satisfeita de modo pleno (OLIVEIRA, 2012). A Hierarquia das Necessidades possui muito pouco embasamento científico, mas tem grande aceitação popular (ROBBINS, 2002).

Buscando dar uma nova roupagem à Teoria de Maslow, Clayton Alderfer criou a Teoria ERG (Existence Relatedness Growth), propondo três grupos de necessidades (DAVIS; NEWSTROM, 1992): existência (necessidades fisiológicas e de segurança); relacionamento (necessidades sociais) e crescimento (estima e auto realização). A principal contribuição desta teoria é a visão da satisfação das necessidades de forma mais dinâmica, ou seja, pode-se buscar a satisfação de mais de uma necessidade ao mesmo tempo (MAXIMIANO, 2012).

Outra teoria que se baseia na idéia das necessidades é a de David McClelland, que propõe três tipos de necessidades (MAXIMIANO, 2008):

- a) **de realização:** busca da excelência, de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso;
- b) **de poder:** necessidade de controlar ou influenciar o comportamento das outras pessoas. As pessoas motivadas pelo poder podem utilizá-lo tanto construtiva com destrutivamente; e
- c) **de associação:** desejo de relacionamentos interpessoais e amizade.

Além das necessidades outros fatores podem influenciar o nível de motivação de um indivíduo. Um deles, é a visão que o colaborador tem do trabalho. Douglas McGregor explora essa idéia na denominada Teoria X e Y, que mostra duas visões distintas de como o colaborador enxerga o trabalho, conforme mostra o Quadro 1 (OLIVEIRA, 2012).

Quadro 1: Visão do colaborador em relação ao trabalho

Tipo	Descrição
Teoria X	- os colaboradores não gostam de trabalhar e, sempre que possível, evitarão o trabalho - os colaboradores evitam responsabilidades e buscam orientação formal acerca do trabalho a ser desenvolvido - os colaboradores precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que alcancem os objetivos e metas da organização
Teoria Y	- os funcionários podem achar o trabalho uma atividade natural - quando estão comprometidos com os objetivos, os colaboradores podem buscar a responsabilidade - a capacidade de tomar decisões inovadoras pode estar em qualquer pessoa, não sendo um privilegio exclusivo daquelas em posições hierárquicas mais altas.

Fonte: Elaborado pela autora com base em ROBBINS; JUDGE; SOBRAL (2010)

Dando continuidade ao processo de identificar os fatores que influenciam o nível de motivação de um indivíduo, Frederick Herzberg desenvolveu a Teoria dos Dois Fatores, que explica como o ambiente de trabalho e o próprio trabalho podem interferir no nível de motivação (MAXIMIANO, 2008). De acordo com essa teoria há, no campo individual motivacional, dois tipos de fatores (GIL, 2001):

- **fatores motivacionais ou intrínsecos:** são aspectos relacionados ao próprio trabalho, destacando-se as responsabilidades, o conteúdo do trabalho, o sentido de realização, possibilidade de crescimento, reconhecimento pelo trabalho bem feito; e
- **fatores higiênicos ou extrínsecos:** são aspectos relacionados às condições de trabalho como o estilo de supervisão do gerente, relações pessoais com os colegas, salário, políticas de gestão de pessoas, condições físicas e segurança no trabalho.

Os fatores higiênicos criam o clima psicológico e material para que o indivíduo sintase satisfeito em relação ao ambiente de trabalho. A ausência desses fatores causa insatisfação. A presença desses fatores causa satisfação, mas não produz motivação (MAXIMIANO, 2012). Assim, a Teoria dos Dois Fatores diferenciou o estado de satisfação e de motivação para o trabalho, mostrando que a motivação vem do trabalho e não do ambiente (SPECTOR, 2004).

2.2. Teorias de Processo

Após discutir sobre as teorias de conteúdo, é conveniente apresentar as teorias de processo, que explicam como funciona o mecanismo da motivação, abrangendo os seguintes modelos: do Comportamento, Teoria da Expectativa, Behaviorismo e Teoria da Equidade. Cada um deles é apresentado a seguir.

O Modelo do Comportamento baseia-se na idéia de que todo o comportamento é motivado para a realização de algum objetivo. Quando o objetivo não é alcançado, comportamentos de frustração, ansiedade e conflito podem ser gerados (MAXIMIANO, 2008).

A Teoria da Expectativa propõe que as pessoas se esforçam para alcançar resultados e recompensas, desde que estes sejam considerados importantes para elas. Assim, a motivação é função da expectativa de se alcançar a recompensa ou resultado, multiplicada pelo valor que lhe é atribuído (MARRAS, 2000). Essa teoria procura explicar a cadeia de causas e efeitos que liga o esforço inicial ao resultado ou recompensa final (MAXIMIANO, 2008) por meio de três relações (ROBBINS, 2002):

- **relação esforço-desempenho:** percepção de que certa quantidade de esforço vai levar ao desempenho ;
- **relação desempenho-recompensa:** crença de que um determinado nível de desempenho vai levar à obtenção de um resultado que se deseja. O desempenho é um instrumental para a obtenção dos resultados; e
- **relação recompensa-metas pessoais:** grau em que as recompensas satisfazem as necessidades ou metas pessoais, e nível de atração que estas recompensas potenciais exercem sobre cada indivíduo. O valor ou importância das recompensas é relativo e depende de cada pessoa. Recompensas muito desejadas têm a probabilidade de produzir altos níveis de desempenho

O Behaviorismo constitui-se em uma área de estudo do comportamento que estuda o condicionamento e o reforço. O mecanismo de repetição é denominado condicionamento operante, podendo ser positivo ou negativo. O reforço positivo é representado pelos estímulos e recompensas que produzem satisfação, enquanto que o reforço negativo é fundamentado em punições, que inibem a repetição do comportamento. Vale destacar também que enquanto a

recompensa aumenta a probabilidade de repetição do comportamento, o aumento do castigo não diminui a probabilidade do comportamento ser evitado (MAXIMIANO, 2008).

A Teoria da Equidade destaca que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço, e iguais para todos aqueles que realizam o mesmo esforço. Assim os indivíduos tendem a comparar os inputs e contribuições relevantes no trabalho com as recompensas que recebem, tomando como parâmetro as outras pessoas (HANASHIRO et al., 2007).

2.3. Práticas Motivacionais

A seguir é realizada uma breve explanação acerca dos estímulos motivacionais que podem ser articulados pelas organizações para motivar os colaboradores.

2.3.1. Salário

Define-se como salário-base a remuneração fixa paga em dinheiro que o empregado recebe pelo trabalho realizado na organização (PASCHOAL, 2001), devendo este ser compatível com o cargo (WOOD Jr., 2004). Para isso a empresa deve ser capaz de estabelecer diferenciações entre os salários aplicados na organização a partir de critérios considerados justos (GIL, 2001) e comunicados com transparência aos membros da organização (HIPÓLITO, 2001). O salário também deve ser compatível com o mercado (WOOD Jr., 2004).

Há muitos modelos para determinação do salário-base, sendo destacados no Quadro 2 aqueles considerados os mais importantes e utilizados pelas empresas:

Quadro 2: Modelos de remuneração para determinação do salário - base

TIPO	DESCRIÇÃO
Remuneração por Cargo	• vincula o salário pago ao empregado ao cargo (PASCHOAL, 2001) • constitui-se na forma mais utilizada de remuneração fixa (GIL, 2001)
Remuneração por Habilidades	• foca a pessoa, reconhecendo o nível de capacitação dos profissionais mediante as diferenças de habilidades (WOOD Jr, 2004)
Remuneração por competências	• são definidas as competências dos indivíduos que contribuem para a formação das competências organizacionais e os diferentes níveis de complexidade para essas competências são utilizados como base para a estruturação da faixas salariais (DUTRA, 2004); (FLEURY; FLEURY; 2004)

Fonte: Elaborado pela autora

2.3.2. Benefícios

Denomina-se salário indireto todos os benefícios oferecidos pela empresa aos seus funcionários (MARRAS, 2001). Eles têm impacto direto sobre a qualidade de vida dos empregados, respondendo por parte considerável da remuneração total (CERTO, 2003). Costumam ser fator decisivo na aceitação de ofertas de emprego (HIPÓLITO, 2001), sendo essenciais na atração e retenção de talentos da organização (DESSLER, 2003).

Atualmente os principais benefícios aplicados nas empresas brasileiras são: aluguel de casa, ambulatório médico na empresa, assistência médico-hospitalar, assistência odontológica, auxílio alimentação, auxílio doença complementar, auxílio educação, auxílio refeição, combustível, empréstimo, financiamento, previdência complementar, creche, idiomas, seguros diversos e transporte (WOOD Jr, 2004).

2.3.3. Incentivos ou Recompensas

Os incentivos ou recompensas têm como principal finalidade estimular ou premiar o desempenho do empregado, de forma que ele se motive a melhorar cada dia mais (ROSA, 2004).

Há muitos tipos de incentivos utilizados pelas organizações. Dentre os incentivos não monetários destacam-se: elaboração de programa de reconhecimento público (entrega de

medalhas, certificados, destaque do funcionário por algum canal de comunicação organizacional), entrega de prêmios (mercadorias, produtos de consumo, viagens) e oferecimento de dias de folga no trabalho e de dias extras férias (DESSLER, 2003). No que diz respeito às recompensas monetárias, são identificados três tipos de remuneração variável (LAWLER III, 1990), que estão apresentados no Quadro 3.

Quadro 3: Tipos de Remuneração Variável

TIPO	CARACTERÍSTICAS
Remuneração Variável Individual	• Adequada quando o padrão de desempenho é estável. • Adequada quando o comprometimento com a profissão é maior do que com a empresa.
Remuneração Variável em Equipe	• Adequada quando o padrão de desempenho é instável • Adequada quando o comprometimento com a empresa é maior do que com a profissão.
Participação Acionária	• O objetivo essencial é criar entre os funcionários um senso de identidade, comprometimento e orientação para resultados através de estratégias como a distribuição e venda de ações aos funcionários
Participação nos Lucros e Resultados (PLR)	• Possibilitar ganhos adicionais ao empregado, vinculados à realização de metas específicas, fazendo com que ele se sinta parte de um todo e não apenas mais um recurso produtivo.

Fonte: Elaborado pela autora com base em WOOD JÚNIOR (2004)

2.3.4. Estilo de Liderança e Relações Pessoais com os Colegas de Trabalho

O estilo de liderança adotado pelo gestor tem influencia direta na motivação e no comprometimento do colaborador em relação ao alcance dos objetivos e metas da organização. A aceitação do líder pelo liderado é determinante na sua capacidade de influenciar o comportamento das pessoas e administrar conflitos (MAXIMIANO, 2012).

No que diz respeito às relações pessoais como colegas, toda pessoa em uma organização acaba interagindo informalmente com indivíduos que tenham afinidade e características comuns, formando grupos de amizade. Essas alianças sociais, que geralmente extrapolam o ambiente de trabalho e prestam um importante serviço à organização ao satisfazer as necessidades sociais de seus membros (ROBBINS, 2002).

2.3.5. Conteúdo do Trabalho

O conteúdo do trabalho refere-se ao conjunto de tarefas e atribuições de um determinado cargo (MAXIMIANO, 2008). Muitas vezes o conteúdo do trabalho é pobre, ou seja, as tarefas são excessivamente estruturadas e repetitivas, gerando comportamentos alienantes no trabalho (ARAÚJO, 2001). Para evitar esse tipo de problemas, as organizações investem em técnicas de enriquecimento do trabalho, destacando-se: incorporação de novas atividades e responsabilidades ao cargo; rodízio de cargos; e atribuição de desafios ao colaborador por meio do desenvolvimento de novos métodos de trabalho, da participação em projetos específicos, em comissões (DAFT, 2005).

2.3.6. Qualidade de Vida no Trabalho

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é uma ferramenta gerencial voltada para o bem-estar e à satisfação do indivíduo em seu ambiente de trabalho (RODRIGUES, 1999), aumentando a produtividade e o comprometimento dos funcionários (HANASHIRO et al., 2007), e contribuindo diretamente para a melhoria do clima organizacional (MOTTA; VASCONCELOS, 2002). As ações voltadas à QVT englobam os aspectos, biológicos, psicológicos e sociológicos da organização trabalho, apresentado no Quadro 4 (MAXIMIANO, 2008). Devem ser implantadas de acordo com a realidade de cada empresa, denotando um caráter dinâmico e contingencial (CONTE, 2003).

Quadro 4: Ações de qualidade de vida no trabalho

ASPECTO	DESCRIÇÃO
Biológicos	• ambiente de trabalho em perfeitas condições de uso • investimento em equipamento de segurança no trabalho • implantação de programas para reduzir acidentes no trabalho • implantação de programas de incentivo à saúde do colaborador, como por exemplo ginástica laboral, campanhas contra o tabagismo • implantação de programas para controle de doenças, como por exemplo controle da pressão arterial, colesterol, obesidade • prevenir e tratar as doenças ocupacionais; • implantação de programas para reduzir o estresse
Psicológicos	• valorização do funcionário • apoio psicológico • desafios e outros incentivos motivacionais
Sociológicos	• investimento em atividades culturais • implantação de programas esportivos • melhorar a integração entre os colaboradores • investimento na educação forma (inclusão social) • benefícios familiares

Fonte: Elaborado pela autora com base em DESSLER (2003); MAXIMIANO (2008); MAXIMIANO, (2012)

2.3.7. Treinamento e Desenvolvimento

O treinamento pode ser conceituado um esforço planejado, organizado, especialmente projetado para auxiliar os indivíduos a aperfeiçoarem suas capacidades, aprenderem novo método de trabalho, ampliarem seus conhecimentos e habilidades, alcançando assim um melhor nível de desempenho no trabalho (DESSLER, 2003).

O atual cenário competitivo exige pessoas cada vez mais preparadas para desenvolverem as capacidades e competências organizacionais. A realização de treinamentos periódicos na organização traz uma série de benefícios para a mesma (OLIVEIRA, 2012): aumento direto na produtividade, aumento direto na qualidade, incentivo motivacional e otimização do pessoal. Nesse sentido, o investimento em programas de treinamento torna-se crucial para instrumentalizar as organizações para esta nova realidade empresarial (CASCIO, 1995). Tomando como base essa perspectiva, os programas de treinamento devem ser desenvolvidos de forma alinhada aos objetivos estratégicos da empresa (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Enquanto o treinamento tem foco no curto prazo, o desenvolvimento busca aprimorar os conhecimentos, habilidades e comportamentos à longo prazo, explorando o potencial do empregado e suprimindo as necessidades futuras da empresa em termos de novos talentos (HANASHIRO et al., 2007).

Para que o programa de desenvolvimento profissional funcione de forma efetiva, produzindo os resultados esperados pela organização, é fundamental alinhar a aprendizagem desses profissionais com a aprendizagem organizacional (DUTRA, 2004). Pode-se dizer, assim, que o desenvolvimento profissional alimenta o desenvolvimento organizacional, constituindo-se em uma processo estratégico de mudança planejada, que normalmente, visa elevar o nível de competitividade da empresa (MAXIMIANO, 2012).

2.3.8. Avaliação de Desempenho

Desempenho pode ser conceituado como o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou o negócio (DUTRA, 2004). Dentro deste contexto, a avaliação de desempenho trata-se de importante ferramenta na medida em que acompanha o desenvolvimento dos colaboradores e reporta o resultado do investimento realizado pela empresa em torno da trajetória profissional de cada funcionário (MARRAS, 2000).

A avaliação de desempenho apresenta diversas finalidades: definir grau de contribuição de cada empregado, identificar nível de qualificação do empregado em relação ao cargo, obter subsídios para remuneração e promoção, obter informações para desenvolvimento dos empregados, proporcionar um *feedback* aos empregados sobre como eles estão se saindo (GIL, 2001).

2.3.9. Sistema de Carreira

A carreira pode ser definida como uma série de posições exercidas por uma pessoa ao longo de sua vida profissional, em função do seu desempenho (LACOMBE; HEILBORN, 2003). Nos sistemas tradicionais existem duas formas de progressão de carreira (PASCHOAL, 2001): vertical (promoção para um novo cargo) e horizontal (por mérito, de acordo com o desempenho do profissional).

Atualmente carreira não pode ser entendida como um caminho rígido e sim, como uma sequência de posições e de trabalhos realizados por um colaborador (LUCENA, 1995). A carreira dos colaboradores deve ser gerenciada de forma a conciliar o desenvolvimento das pessoas com o desenvolvimento da empresa (CERTO, 2003). Nesse sentido, cada carreira deve ser fundamentada no conjunto de competências individuais, definidos pela organização. Sob esta perspectiva as pessoas podem pensar em desenvolvimento profissional e pessoal e as organizações podem pensar estrategicamente na gestão de pessoas (DUTRA, 2004).

3. METODOLOGIA

Este trabalho tem caráter teórico (VERGARA, 2004), sendo caracterizado por uma pesquisa descritiva (SALOMON, 1991) de abordagem qualitativa (MALHOTRA, 2006).

A partir da revisão teórica realizada foram determinadas as premissas que permeiam a elaboração do modelo de avaliação das práticas motivacionais articuladas pelas organizações:

- a) a satisfação das necessidades dos colaboradores influencia positivamente a motivação dos colaboradores; e
- b) a adoção de práticas motivacionais coerentes às necessidades dos colaboradores influencia positivamente a motivação dos colaboradores.

De acordo com as premissas estabelecidas, o modelo proposto apresenta as seguintes variáveis:

- a) variáveis independentes: necessidades relacionadas à satisfação, necessidades relacionadas à motivação, visão do colaborador acerca do trabalho, práticas motivacionais adotadas; e
- b) variáveis dependentes: práticas motivacionais, avaliação do processo motivacional.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O modelo para avaliação das práticas motivacionais desenvolvido tem como foco o ponto de vista do colaborador (empregado), sendo, portanto o sujeito respondente.

O instrumento desenvolvido conta uma parte inicial, cuja finalidade é caracterizar a amostra. Nesta parte são coletadas as seguintes informações relativas à empresa onde o respondente trabalha: setor de atuação, porte da empresa (pequeno, médio, grande) e número de funcionários. Quanto às informações voltadas à caracterização do perfil do respondente, destacam-se: função/cargo desempenhado na organização, faixa salarial, tempo de casa, idade, gênero e nível de escolaridade. Cabe ressaltar que a confidencialidade da fonte é mantida por meio da não identificação da empresa e do respondente.

Para alcançar o objetivo proposto, o instrumento está organizado em quatro eixos, sendo eles: avaliação da satisfação das necessidades do funcionário, visão do trabalho pelo

ponto de vista do funcionário, avaliação das práticas motivacionais adotadas pela empresa e avaliação do nível de satisfação do funcionário.

A seguir está detalhado no Quadro 5 cada um dos eixos propostos. As variáveis foram decompostas em sentenças avaliativas descritivas, dispostas em uma escala de mensuração (BARBETTA, 2003). Para tanto foi adotada a escala Likert de quatro pontos (MALHOTRA 2006), adaptada da seguinte forma:

- a) 1: discordo totalmente;
- b) 2: discordo;
- c) 3: concordo; e
- d) 4: concordo totalmente.

Por meio da utilização desta escala, os respondentes devem indicar o seu grau de concordância ou discordância com cada uma das sentenças apresentadas.

Quadro 5: Modelo para Avaliação das Práticas Motivacionais Adotadas pelas Organizações

Avaliação da satisfação das necessidades do funcionário				
Q1. Meu trabalho possibilita que minhas necessidades relacionadas à sobrevivência sejam satisfeitas	1	2	3	4
Q2. Eu tenho estabilidade no emprego	1	2	3	4
Q3. Meu trabalho permite que eu construa relacionamentos de amizade com os colegas de trabalho	1	2	3	4
Q4. Por meio do meu trabalho, sinto-me valorizado na organização	1	2	3	4
Q5. Tenho oportunidade de crescimento na organização onde eu trabalho	1	2	3	4
Q6. Meu trabalho possibilita que eu exerça a liderança sobre outras pessoas	1	2	3	4
Q7. Sinto-me realizado profissionalmente por meio do meu trabalho	1	2	3	4
Q8. Eu estou satisfeito com meu salário	1	2	3	4
Q9. Eu estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela organização onde trabalho	1	2	3	4
Q10. Eu estou satisfeito com os incentivos oferecidos pela organização onde trabalho	1	2	3	4
Q11. Eu estou satisfeito com o estilo de liderança dos meus superiores	1	2	3	4
Q12. Eu estou satisfeito com o relacionamento com meus colegas de trabalho	1	2	3	4
Q13. Eu estou satisfeito com as atividades que envolvem meu trabalho	1	2	3	4
Visão do trabalho pelo ponto de vista do funcionário				
Q14. Eu gosto do meu trabalho	1	2	3	4
Q15. Eu gosto da organização onde trabalho	1	2	3	4
Q16. Eu gosto dos meus superiores	1	2	3	4
Q17. Eu gosto dos meus colegas de trabalho	1	2	3	4
Avaliação das práticas motivacionais adotadas pela organização				
Q18. A política salarial da organização é clara	1	2	3	4
Q19. A política salarial da organização é justa	1	2	3	4
Q20. A política salarial da organização é atrativa em relação ao mercado	1	2	3	4
Q21. A política de benefícios da organização é clara	1	2	3	4
Q22. A política de benefícios da organização é justa	1	2	3	4
Q23. A política de benefícios da organização é atrativa em relação ao mercado	1	2	3	4
Q24. A política de incentivos e recompensas da organização é clara	1	2	3	4
Q25. A política de incentivos e recompensas da organização é justa	1	2	3	4
Q26. A política de incentivos da organização é atrativa em relação ao mercado	1	2	3	4
Q27. O estilo de liderança adotado pelos gestores adotado me motiva	1	2	3	4
Q28. O relacionamento com os colegas de trabalho é bom	1	2	3	4
Q29. As atividades relativas ao cargo que ocupo são estimulantes e desafiadoras	1	2	3	4
Q30. A organização onde trabalho oferece práticas adequadas voltadas à melhoria da qualidade de vida no trabalho	1	2	3	4
Q31. A organização onde trabalho oferece treinamento adequado as minhas necessidades	1	2	3	4
Q32. A organização onde trabalho contribui efetivamente para meu desenvolvimento profissional	1	2	3	4
Q33. A organização onde trabalho apresenta plano de carreira bem estruturado	1	2	3	4
Q34. O plano de carreira é claro				
Q35. As regras da organização para avaliação de desempenho dos funcionários são claras	1	2	3	4

Q36 As regras da organização para avaliação de desempenho dos funcionários são adequadas	1	2	3	4
Q37 A avaliação de desempenho ocorre de forma periódica	1	2	3	4
Q38 Recebo feedback sobre a avaliação do meu desempenho periodicamente	1	2	3	4
Avaliação do nível de motivação do funcionário				
Q39 Eu me sinto motivado no trabalho	1	2	3	4

Fonte: Elaborado pela autora

5. CONCLUSÃO

Outros estudiosos destacam que os sistemas motivacionais não são concebidos dentro de uma visão sistêmica do desempenho empresarial (ATTADIA; MARTINELLI, 2005). Um sistema motivacional efetivo deve contribuir diretamente para a construção das competências essenciais da empresa, por meio do fortalecimento de suas capacidades organizacionais, que são desenvolvidas pela articulação dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores (FLEURY; FLEURY, 2004). Para isso é fundamental a implantação de práticas motivacionais que primem pela satisfação e realização dos colaboradores (SPECTOR, 2004) e que reforcem o alcance dos objetivos e metas da organização (KAPLAN; NORTON, 2004).

Além disso, para ser eficaz, o sistema motivacional deve ser concebido com foco estratégico, levando em conta: a coerência entre pessoas, trabalho, informação e tecnologia (GEPHART; VAN BUREN, 1996). Como parte integral do processo de gestão empresarial, o sistema motivacional deve, ainda, incluir práticas que envolvam os colaboradores no processo decisório e que comuniquem com clareza o desempenho desejado (ATTADIA; MARTINELLI, 2005).

Como resultado, em primeiro lugar, é importante destacar os requisitos para o desenvolvimento sistema motivacional eficaz, que estão apresentadas no Quadro 6:

Quadro 6: Requisitos para o desenvolvimento de um sistema de motivação eficaz

SISTEMA DE MOTIVAÇÃO EFICAZ
Conteúdo da Motivação
• cada indivíduo apresenta diferentes necessidades e em níveis de intensidade distintos, sendo estas materializadas em metas pessoais. A organização deve elaborar um sistema motivacional amplo que contemple o atendimento das diversas necessidades dos indivíduos e que permita a cada um alcançar suas metas pessoais. • o sistema motivacional deve ser flexível, levando em conta o perfil de cada colaborador. Para os colaboradores que apresentam visão positiva do trabalho, deve-se investir em mecanismos motivacionais que atendam necessidades de nível alto, enquanto que para os trabalhadores que possuem visão negativa do trabalho, deve-se priorizar o atendimento das necessidades de nível baixo. • embora o ambiente de trabalho não produza motivação, a empresa deve investir na criação de um clima organizacional adequado, evitando a insatisfação. Para isso a empresa pode investir na criação de uma política consistente de benefícios para os empregados.
Processo da Motivação
• as metas devem ser desafiadoras mas realísticas, de forma que sejam possíveis de serem alcançadas. • o sistema motivacional deve ser composto por recompensas atrativas para os colaboradores. • para valorizar os comportamentos desejados pela empresa, deve-se empregar reforços positivos variados que incluem incentivos financeiros, prêmios e rituais de reconhecimento. • para ser considerado justo por todos na organização, o sistema motivacional deve apresentar critérios claros e englobar os colaboradores de todos os níveis hierárquicos. • para respaldar o sistema motivacional, a empresa deve apresentar um sistema de avaliação de desempenho coerente com os aspectos técnicos e comportamentais que a empresa deseja estimular. • os líderes devem ser um canal de comunicação entre a empresa e os colaboradores, identificando suas necessidades, promovendo melhorias nas condições de trabalho, estabelecendo desafios e atuando como facilitadores do desenvolvimento profissional.

Fonte: Elaborado pela autora

Em segundo lugar, o modelo proposto pode ser um meio viável para, primeiramente, identificar as necessidades dos colaboradores e as práticas motivacionais adotadas pelas empresas. Em terceiro lugar, pretende-se que o modelo seja um instrumento para verificação da coerência entre o atendimento das necessidades dos colaboradores e as práticas motivacionais utilizadas pelas organizações, auxiliando no estabelecimento de estratégias motivacionais adequadas para estimular o comprometimento dos colaboradores e a melhoria das competências organizacionais.

Como restrição, destaca-se que o modelo precisa ser testado na prática, identificando as variáveis de maior força. Para tanto, em trabalhos futuros, sugere-se testar o modelo por meio da realização de análise de regressão múltipla em uma amostra estatisticamente válida.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, L. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**. São Paulo: Atlas, 2001.

ATTADIA, L. C. L. Diagnóstico do nível de capacitação gerencial das micro e pequenas: um estudo multicase no setor moveleiro de São José do Rio Preto. **Tese** (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA). Universidade de São Paulo - USP: 2007

ATTADIA, L. C. L.; MARTINELLI, D. The use of SSM to solve problems in the human management: a case study in a consultancy company. In: **THE FORTY-NINTH MEETING OF THE INTERNATIONAL SOCIETY FOR THE SYSTEMS SCIENCES, 2005**, Cancun. Anais. Cancun: 2005.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 5.ed. Florianópolis: Editora UFSC, 2003. 283p.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CARAVANTES, G.; PANNO, C.; KLOECKNER, M. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CASCIO, W. F. **Managing Human Resources**. New York, McGraw Hill: 1995.

CERTO, S. **Administração moderna**. 9ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CONTE, A. L. Qualidade de vida no trabalho: funcionários com qualidade de vida no trabalho são mais felizes e produzem mais. **Revista FAE Business**. Curitiba, n.7, p. 32-34, 2003.

DAFT, R. **Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DAVIS, K; NEWSTROM, J. **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, J. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, A.; FLEURY, M., C. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GEPHART, M.; VAN BUREN, M. Building Sinergy: the power of performance work systems. **Training & Development**. v. 50, n. 10, p. 21-32, 1996.

GIL, A. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HANASHIRO et al. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

HIPÓLITO, J. **Administração Salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos - Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAWLER III, E. *Strategic Pay: aligning organizational strategies and pay systems*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

LUCENA, M. D. S. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006

MARRAS, J. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, A. C. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital..** São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7ª. edição. São Paulo: Atlas, 2012.

MOTTA, F.; VASCONCELOS, I. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. **Teoria Geral da administração**. Edição compacta. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PASCHOAL, L. **Administração de cargos e salários**. Rio de Janeiro: Qualymark, 2001.

RIBEIRO, A. L. **Teorias da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Petrópolis: **Vozes**, 1999.

ROSA, F. D. **Participação nos lucros ou resultados: a grande vantagem competitiva: como pessoas motivadas podem potencializar resultados e reduzir os custos das empresas**. 2^a. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia**. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2004.

WOOD JÚNIOR, T. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3^a ed. São Paulo: Atlas, 2004

VERGARA, C. V. **Projeto e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008