

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

**SIGNIFICADO E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: Estudo de Caso em
uma Empresa de Usinagem Mecânica e Caldeiraria da Região dos
Inconfidentes de MG**

Abelar Fernandes Prazeres

**Belo Horizonte
2013**

Abelar Fernandes Prazeres

SIGNIFICADO E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: Estudo de Caso em
uma Empresa de Usinagem Mecânica e Caldeiraria da Região dos
Inconfidentes de MG

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte
2013

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da Dissertação de Mestrado, área de concentração: Organização e estratégia, de autoria de **Abelar Fernandes Prazeres**, sob a orientação do Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "**SIGNIFICADO E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: Estudo de Caso em uma Empresa de Usinagem Mecânica e Caldeiraria da Região dos Inconfidentes de MG**", contendo ____ páginas.

Dados da revisão:

Aspectos linguísticos

Aspectos textuais

Belo Horizonte, 23 de maio de 2013.

Prof.(a): Patrícia Rodrigues Tanuri Baptista

Assinatura: _____



À minha mãe, Bemvinda Prazeres, a meu pai, Antônio Prazeres, a meu irmão, Marinho Prazeres, e à minha irmã, Conceição Fernandes (*In Memoriam*), ao meu afilhado Paulo Prazeres e a meus filhos, Antônio Marcos Fernandes, Abelard Fernandes e Vanessa Fernandes, exemplos de carinho e abnegação.

AGRADECIMENTOS

A DEUS, pela saúde mental, física e espiritual, fortalecendo-me e inspirando-me para não esmorecer e buscar novos sonhos e vencer desafios.

A todos aqueles que, de uma maneira ou de outra, estavam ao meu lado, me apoiando, me incentivando e tornando menos árido esse caminhar.

Assim, não posso deixar de agradecer às orientações do professor Dr. Fernando Coutinho Garcia que, com sua experiência e habilidade, muito contribuiu para esta conquista.

As professoras doutoras Caíssa Veloso e Souza e Maria Aparecida S. Furtado componentes da banca examinadora.

A Wanda Fernandes, pela colaboração constante.

A Hugo Xavier, pelo apoio e solidariedade.

A Pedro Xavier, pela acolhida, disposição e incentivo.

A Francislene Marques, pelo estímulo e consideração.

A Ricardo Alves, Sueli Freitas e a todos os funcionários da empresa pesquisada que, com muito apreço, me acolheram.

A Arnaldo Almeida, Laura Silva e Giovana Iglesias, colegas que sempre contribuíram para os trabalhos em grupo e viagens entre Ouro Preto e Belo Horizonte.

"Buscar trabalho pelo salário – nisso quase todos os homens dos países civilizados são iguais; para eles o trabalho é um meio, não um fim em si; e por isso são pouco refinados na escolha do trabalho, desde que proporcione uma boa renda. Mas existem seres raros, que preferem morrer a trabalhar sem ter prazer no trabalho: são aqueles seletivos, difíceis de satisfazer, aos quais não serve uma boa renda, se o trabalho mesmo não for a maior de todas as rendas".

Nietzsche, 1886

RESUMO

Análises sobre o significado do trabalho e a motivação no trabalho para os indivíduos foram propiciadas no final do século XX, com as intensas mudanças tecnológicas, sociais, econômicas e políticas. Em se tratando desta pesquisa, o seu objetivo geral foi identificar e mensurar o significado do trabalho e da motivação no trabalho para os empregados de uma empresa de usinagem mecânica e caldeiraria. Como objetivos específicos, foram traçados os seguintes: mensurar os indicadores do significado do trabalho e motivação no trabalho baseado no questionário do IMST; verificar se há relação entre o significado do trabalho e a motivação no trabalho a partir da mensuração e análise dos dados obtidos para os construtos: atributos valorativos e descritivos (facetas do Significado do Trabalho) e expectativas e instrumentalidade (componentes da Motivação); identificar e analisar os fatores que compõem os atributos do significado do trabalho e da motivação no trabalho dos empregados da empresa Alfa. A coleta de dados se deu pela aplicação do questionário do Inventário Sobre a Motivação e Significado do Trabalho (*IMST*) proposto por Borges e Alves-Filho (2001). Classifica-se esta pesquisa como descritiva e quantitativa. Os dados da pesquisa demonstraram, em termos demográficos e ocupacionais, que 74,5% dos empregados são do sexo masculino com idade de 19 a 30 anos. A pesquisa revelou também que, nas quatro escalas do IMST, em relação à população de 51 empregados pesquisada, constatou-se uma situação moderada para a maioria dos indicadores das escalas, uma vez que os escores obtidos apresentaram uma média entre 3,00 a 3,99. Constatou-se que existe uma correlação entre os construtos Significado do Trabalho e Motivação no Trabalho, pois os empregados da empresa Alfa atribuíram alta importância para a maior parte dos indicadores apresentados nos questionários aplicados. Os escores obtidos e a mediana para esses indicadores foram maior ou igual a 4,00. Entretanto, evidenciou-se também por meio dos dados quantitativos nas 4 escalas, pontos a serem melhorados indicados pelos empregados da referida empresa, pois a mediana para alguns indicadores foram menores ou iguais que 3,00.

Palavras-chave: Significado do Trabalho, Motivação no trabalho, Empresa de Usinagem Mecânica e Caldeiraria, IMST.

ABSTRACT

Analysis of the meaning of work and work motivation for individuals were provided at the end of the twentieth century, with the intense technological change, social, economic and political. In the case of this research, its main objective was to identify and measure the meaning of work and work motivation for employees of a company machining and boiler. Among the specific quote: measure the indicators of the meaning of work and work motivation based on the survey of the IMST, check whether there is a relationship between the meaning of work and work motivation from the measurement and analysis of the data obtained for the constructs: value attributes and descriptive (components of the Meaning of Work) and expectations and instrumentality (components of Motivation), to identify and analyze the factors that make up the attributes of the meaning of work and work motivation of employees of the ALFA company. The data collection was done through the survey *Inventory about Motivation and Meaning of Work (IMST)* proposed by Borges and Alves-Filho (2001). Ranks research descriptively and quantitatively. The demographic and occupational data show that 74,5% of employees are male aged 19-30 years. The survey also revealed that the four scales of the IMST, in relation to the population of 51 employees surveyed, it was found a situation moderate for most indicators of scales, since the scores showed an average of 3,00 to 3,99. It was found that there is a correlation between the constructs Meaning of Work and Motivation at Work, as employees of the ALFA company attributed high importance to the indicators presented in the questionnaires. The scores and median were greater than or equal to 4,00. However, there was also by means of quantitative data on four scales, points to be improved given by the employees of this company, because the median for some indicators were lower or equal than 3,00.

Keywords: Meaning of Work, Work at Motivation, Mechanical Machining and Boilermaking Company, IMST.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Trabalho e tempo livre	23
FIGURA 2 – Trabalho imaterial e material	26
FIGURA 3 – Dimensões do significado do trabalho propostas pela equipe MOW ...	28
FIGURA 4 – Definição de significado do trabalho	30
FIGURA 5 – Diagrama da teoria da motivação	35
FIGURA 6 – A relação entre a equidade/inequidade com o desempenho.	42
FIGURA 7 – Esquema do modelo de estabelecimento de metas	44
FIGURA 8 - Estrutura motivacional	48
FIGURA 9 – Correspondência entre motivações de ordem superior e algumas estratégias de motivação	50
FIGURA 10 – Organograma da empresa ALFA.....	55

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Distribuição da população, segundo o sexo	67
GRÁFICO 2 - Distribuição da população, segundo a faixa etária.	68
GRÁFICO 3 - Distribuição da população, segundo o nível de escolaridade	69
GRÁFICO 4 - Distribuição da população, segundo o tempo de trabalho na Empresa ALFA em anos	70
GRÁFICO 5 - Distribuição da população, segundo o cargo ocupado	71

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Motivações do empregado e metas motivacionais	47
QUADRO 2 – Significado do trabalho	52
QUADRO 3 – Motivação para o trabalho	52

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Distribuição da população, segundo o sexo	67
TABELA 2 - Distribuição da população, segundo a faixa etária	68
TABELA 3 - Distribuição da população, segundo o nível de escolaridade	69
TABELA 4 - Distribuição da população, segundo o tempo de trabalho na Empresa ALFA em anos	70
TABELA 5 - Distribuição da população, segundo o cargo ocupado	71
TABELA 6 - Caracterização da população, segundo as escalas do IMST	72
TABELA 7 - Avaliação dos escores referentes às escalas do IMST na população estudada	73
TABELA 8 A - Caracterização da população segundo, os indicadores do atributo valorativo	73
TABELA 8 B - Caracterização da população total, segundo os indicadores do atributo valorativo	74
TABELA 9 - Caracterização da população, segundo os indicadores do atributo descritivo	76
TABELA 10 - Caracterização da população segundo, os indicadores de expectativas	78
TABELA 11 A - Caracterização da população, segundo os indicadores de instrumentalidade	80
Tabela 11 B - Caracterização da população segundo, os indicadores de instrumentalidade	80
TABELA 12 - Avaliação dos escores referentes às escalas do IMST por sexo.....	82
TABELA 13 - Níveis médios das escalas do IMST entre as duas categorias da faixa etária	82
TABELA 14 - Níveis médios das escalas do IMST entre as três categorias da escolaridade	83
TABELA 15 - Níveis médios das escalas do IMST entre as duas categorias de tempo de serviço na organização.....	84
TABELA 16 - Correlação das escalas do IMST	85

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CCT - Convenção Coletiva de Trabalho
CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
DDS - Diálogo Diário de Segurança
EPI - Equipamento de Proteção Individual
ERG - Existência-Relacionamento-Crescimento
IMST - Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho
ISO - *International Organization for Standardization*
IST - Inventário do Significado do Trabalho
MOW - *Meaning of Work International Research Team*
PASW - *Predictive Analytics Software*
PDCA - Planejar, Executar, Verificar e Agir corretamente
PRO - Procedimento de Rotinas Operacionais
SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SIPAT -Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho
VIE - Valência-Instrumentalidade-Expectância
5S - 5 Sensores

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Problematização	18
1.2 Objetivo geral	19
1.3 Objetivos específicos	19
1.4 Justificativa	20
1.5 Estruturação da dissertação	21
2 REFERENCIAL TÉORICO	22
2.1 Significado do trabalho	22
2.1.1 Aspectos contemporâneos do significado do trabalho	26
2.2 Motivação no trabalho	31
2.2.1 Abordagens teóricas da motivação no trabalho	33
2.2.2 Estrutura motivacional e perfil motivacional	47
2.2.3 Motivação e perfil motivacional	49
2.2.4 Modelo de análise I	51
2.2.5 Modelo de análise II	52
3 AMBIÊNCIA DA PESQUISA	54
3.1 Empresa de Usinagem Mecânica e Caldeiraria	54
3.2 Processo de gestão do negócio	56
3.3 Ações de responsabilidade social e ambiental	59
4 METODOLOGIA	62
4.1 Técnicas de análise de dados	65
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	66
5.1 Tratamento dos dados	66
5.2 Caracterização dos respondentes	67
5.3 Análise dos dados	71
5.3.1 Atributos valorativos	73
5.3.2 Atributos descritivos	76
5.3.3 Expectativas	78
5.3.4 Instrumentalidade	79
5.4 Análise bivariada: sexo, idade, escolaridade e tempo de serviço	82
5.4.1 Associação entre escalas do IMST e variáveis demográficas	82
5.4.2 Associação entre escalas do IMST	84
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
6.1 Limitações da pesquisa	90
6.2 Recomendações para novas pesquisas	91

REFERÊNCIAS	92
ANEXO	98
APÊNDICES	109

1 INTRODUÇÃO

Em meio à globalização, o significado do trabalho tende a ser constantemente rediscutido, pois o homem globalizado angustia-se com suas diversas facetas e a sua ausência representa frustração e ociosidade. O papel do trabalho na vida do indivíduo e na sociedade moderna apresenta-se confuso. A dúvida sobre o seu significado provém de uma série de mudanças aceleradas e radicais que vêm ocorrendo na sociedade moderna, chamada de pós-industrial e informacional (ANTUNES, 2003).

Ainda conforme Antunes (2003), no cenário político-socioeconômico contemporâneo, encontram-se vários fatores que afetam diretamente a realidade do indivíduo e do profissional, tais como: automação progressiva, concentração de renda, exclusão social, criminalidade, colapso da família, aumento da produtividade, entre outros. Esses fatores geram um aumento considerável da jornada de trabalho, da pressão, da cobrança, do estresse e da ameaça de desemprego.

O pensamento, agora, é insumo para o trabalho, a organização precisa que o trabalhador pense. Dessa forma, os temas cognitivistas passam a ser estudados, destacando-se o significado do trabalho (MARTIN-BARÓ, 1988).

No final do século XX, as intensas mudanças tecnológicas, sociais, econômicas e políticas propiciaram uma profícua análise sobre o significado do trabalho para os indivíduos (BASTOS; PINHO; COSTA, 1995). Esses autores apontam, ainda, para o fato de que houve alterações na relação e nas expectativas dos indivíduos com o trabalho. Cresce o desejo de autonomia, de participação, de experiências de trabalho significativas, de maior envolvimento nas decisões que afetam o indivíduo no equilíbrio entre o trabalho e outras esferas da vida (BASTOS; PINHO; COSTA, 1995).

Estudos sobre o significado do trabalho e a motivação no trabalho, como os conduzidos por Borges e Alves-Filho (2001), vêm se tornando mais frequentes desde a década de 1980, considerando que as pesquisas sobre a motivação são antecedentes àquelas relacionadas ao significado do trabalho. Para Borges, Alves-

Filho e Tamayo (2008), os significados que os indivíduos atribuem ao seu trabalho estão relacionados às suas motivações e ambos, os significados e as motivações, às suas atividades no ambiente de trabalho e à forma como tais indivíduos se relacionam com esse ambiente e com a organização.

De acordo com Dejours (1987), o significado do trabalho é a representação social que a tarefa executada tem para o trabalhador, seja individual (a identificação do seu trabalho com o resultado da tarefa), grupal (o sentimento de pertença a uma classe unida pela execução de um mesmo trabalho), ou social (o sentimento de executar um trabalho que contribua para a sociedade). Os significados são construídos coletivamente em um determinado contexto histórico, econômico e social concreto.

Em 1987, a equipe de investigação *Meaning of Work International Research Team* (MOW) passou a conceituar o significado do trabalho como um construto psicológico multidimensional e dinâmico, formado da interação entre variáveis pessoais e ambientais e influenciado pelas mudanças no indivíduo ao seu entorno ou no trabalho. Trata-se da mais ampla pesquisa de conceituação do significado do trabalho realizada, envolvendo uma coleta de dados em oito países, com uma amostra total de mais de oito mil pessoas.

Essa pesquisa desenvolvida pela equipe MOW (1987) revelou que as pessoas, de forma geral, não constroem esse significado unicamente pelo fato de terem experiências profissionais e nas condições em que ele é realizado; elas também são influenciadas pelas estruturas sociais, pelas condições políticas, econômicas, psicossociais, culturais e tecnológicas de uma determinada época.

Para Fiske e Taylor (1991), o significado do trabalho é um processo realizado subjetivamente pelo indivíduo, no qual este é sujeito na proporção em que tanto sua intencionalidade, quanto suas habilidades cognitivas são implicadas e, ao mesmo tempo, trazem as marcas de sua inserção no mundo.

Entende-se que a motivação é a força do impulso no sentido da ação e é produto de três fatores: o quanto uma pessoa deseja uma recompensa, a estimativa da probabilidade de o esforço resultar num bom desempenho e a estimativa de que o

bom desempenho resultará no recebimento da recompensa (DAVIS; NEWSTROM, 1996).

Segundo Gondim e Silva (2004), na Psicologia, grande parte das razões da diversidade das condutas individuais decorre da motivação, que é entendida como um processo básico e, ao mesmo tempo, complexo, por ser um fenômeno que não é observado diretamente e que auxilia na explicação e na compreensão das diferentes ações e escolhas das pessoas.

Para Bergamini (1998), a motivação é objeto de considerações diferentes entre si acerca das razões pelas quais as pessoas agem, tanto em relação aos objetivos que têm, quanto em relação às fontes de energia para a ação.

Conforme Tolfo e Piccinini (2007), as pesquisas teóricas relacionadas ao significado do trabalho têm mostrado que ele pode ser estudado por meio de múltiplas perspectivas teóricas. Considerando a complexidade desse construto – significado do trabalho - “a bibliografia especializada tem convergido quanto a assumi-lo como multifacetado, embora haja divergências na identificação de quais são as principais facetas” (BORGES; ALVES-FILHO; TAMAYO, 2008, p. 218).

Para esses mesmos autores, o fato de se considerarem os conceitos – trabalho na forma de emprego e seu significado em uma perspectiva cognitivo-construtivista – tornou o significado do trabalho como um construto complexo, que permite várias perspectivas de análise, caracterizado por múltiplas facetas, que se articulam de diversas maneiras, nas quais cada indivíduo, em sua história pessoal, representa uma forma própria de interpretação e de dar sentido ao seu trabalho. O referido construto, também, apresenta aspectos que são compartilhados por um conjunto de indivíduos.

As múltiplas e variadas demandas do trabalho nas organizações e a competitividade crescente no mundo dos negócios demandam não só a compreensão do significado que os trabalhadores atribuem ao seu trabalho, mas, também, a identificação de quais fatores os estimulam ou os motivam. Neste contexto, além de se investigarem

e de se definirem as diversas facetas que podem estar associadas ao significado do trabalho, há, também, a necessidade de se apresentarem e analisarem dois outros conceitos centrais – as teorias motivacionais do trabalho e o perfil motivacional do trabalhador – bem como associá-los teórica e pragmaticamente. A questão da motivação no trabalho situa-se, invariavelmente, no contexto da interação dos interesses da organização com os interesses dos empregados. Ambas as partes, organização e empregados, envolvem-se numa reciprocidade, na qual cada uma delas apresenta, direta ou indiretamente, suas exigências e demandas (PÉREZ-RAMOS, 1990).

Muitos autores, conforme afirma Pérez-Ramos (1990, p.127), “vêm contribuindo nesse sentido, formulando teorias, definindo conceitos e situações motivadoras”. Ainda de acordo com esse autor, pode-se observar a existência de um consenso generalizado, ao se considerar a motivação como um processo de tomada de decisões, que, na situação de trabalho, conduz os indivíduos à execução de suas tarefas, na medida de suas melhores capacidades e esforços.

Assim, a relevância de se mensurarem esses dois construtos - significado do trabalho e motivação no trabalho - por meio de estratégias próprias e adequadas, como o Inventário da Motivação e Significado do Trabalho (IMST) desenvolvido por Borges, Alves-Filho e Tamayo (2008), facilita a apuração do grau de importância de cada um deles dentro das organizações, uma vez que esse inventário têm a finalidade de avaliar, diretamente, 4 escalas, sendo duas referentes às facetas do significado do trabalho – atributos valorativos (como o trabalho deve ser) e atributos descritivos (como o trabalho é concretamente) – e duas referentes aos componentes da motivação – expectativas (o que se espera que o trabalho seja) e instrumentalidade (quanto o esforço ou dedicação ao trabalho garante a obtenção de resultados desejáveis ou não).

1.1 Problematização

O contexto de trabalho vivenciado atualmente pelos indivíduos é permeado por constantes mudanças que resultam em modificação no significado atribuído ao trabalho e na forma de o indivíduo se comportar no ambiente de trabalho. Dessa

forma, esta pesquisa objetivou identificar e mensurar tanto o construto significado do trabalho, quanto o construto motivação no trabalho entre os empregados de uma empresa de usinagem mecânica. Ressalta-se que se entende motivação, à luz da teoria das Expectativas de Victor Vroom (1964), como o processo que governa as escolhas de diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo e que está sempre relacionado a eventos psicológicos presentes no comportamento (VROOM, 1964, 1995).

Esta pesquisa foi desenvolvida com os empregados da empresa ALFA sobre o significado do trabalho e a motivação no trabalho, o que implica, também, considerar as especificidades do cargo dos funcionários em vários aspectos.

Definiu-se, como problema desta pesquisa, a seguinte pergunta: qual o significado do trabalho e a motivação no trabalho para os funcionários de uma empresa de usinagem mecânica e caldeiraria?

1.2 Objetivo Geral

- Analisar o significado e a motivação no trabalho para os funcionários de uma empresa de usinagem mecânica e caldeiraria.

1.3 Objetivos Específicos

- Mensurar os indicadores do significado do trabalho e a motivação no trabalho com base no questionário do IMST;
- Verificar se há relação entre o significado do trabalho e a motivação no trabalho a partir da mensuração e análise dos dados obtidos para os construtos: Atributos Valorativos e Descritivos (componentes do Significado do Trabalho) e Expectativas e Instrumentalidade (componentes da Motivação);
- Identificar os fatores que compõem os atributos do significado do trabalho e da motivação no trabalho dos empregados da empresa analisada.

1.4 Justificativa

O avanço científico na primeira metade do século XX e o incremento da demanda em compreender o novo comportamento das organizações e a diversificação das formas de reações sociais à organização do trabalho nos moldes fordista-taylorista estão entre as razões que explicam o surgimento e a multiplicação da teorização e das pesquisas sobre temas relacionados ao comportamento, dinâmica das organizações e das possíveis relações existentes entre temas distintos, como significado do trabalho e motivação no trabalho (BORGES; ALVES-FILHO, 2001).

O crescimento no espectro de fenômenos de comportamento organizacional e o surgimento de novos conceitos e métodos de estudos atestam a atenção dada às pesquisas relacionadas à dinâmica das organizações. Entretanto, o surgimento de novas variáveis e o fortalecimento dos métodos de descrição do comportamento organizacional produzem, ao mesmo tempo, uma situação caótica, pois ora um mesmo termo é empregado para vários conceitos, ora medidas distintas e termos diferentes são utilizados para o mesmo sentido (BORGES; ALVES-FILHO; TAMAYO, 2008).

A fim de se superarem a ambiguidade e a interseção de construtos gerados pela multiplicidade de instrumentos de mensuração, alguns autores (KATZELL, 1994; PEIRÓ, 1996) apontam para a tendência atual, dentro da perspectiva psicossocial, em superar a referida fragmentação, à medida que se tornem mais numerosos os estudos que articulam diversos níveis de análises (macro, meso e micro) em mais de um construto.

A escolha da empresa de usinagem mecânica e caldeiraria, aqui intitulada ALFA, ocorreu em razão do fato de possuir uma importante função social na região, visto que, além de gerar empregos diretos e indiretos, realiza, com assertividade, a produção de bens para atender às demandas regional e nacional, o que a credencia como objeto de estudo.

Quanto ao contexto organizacional, esta pesquisa contribui para avaliar a relação que é estabelecida entre os interesses da organização e os interesses dos

empregados, a partir da aplicação do questionário de Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho.

Ressalta-se, ainda, que o referido estudo apresenta relevância acadêmico-científica, pois há um interesse e expectativas de pesquisas relacionadas aos temas que envolvem significado e motivação do trabalho.

Além disso, a escolha da empresa ALFA como objeto de estudo da pesquisa sobre “Significado do trabalho e Motivação no Trabalho” ocorreu pelo fato de essa empresa empregar 29 ex-alunos do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), instituição onde este pesquisador foi aprendiz de mecânica e, mais tarde, seu diretor. Além disso, a empresa a ser estudada apresenta políticas e práticas de otimização de recursos humanos, o que a torna uma entidade bem estruturada e organizada, que frequentemente se destaca como empresa-referência na Região dos Inconfidentes.

1.5 Estruturação da Dissertação

Esta dissertação encontra-se organizada em seis capítulos. O primeiro apresenta a introdução, os objetivos geral e específicos e a justificativa da pesquisa. O capítulo dois aborda o referencial teórico do significado do trabalho e a motivação no trabalho. O capítulo três descreve a empresa de usinagem mecânica e caldeiraria. O capítulo quatro apresenta a metodologia de pesquisa. O capítulo cinco apresenta os resultados e a discussão da pesquisa de campo. No último capítulo, são apresentadas as principais conclusões, implicações, limitações, sugestões e recomendações para pesquisas futuras. Por fim, são apresentados os apêndices e as referências bibliográficas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, é descrito o referencial teórico com base em pesquisas bibliográficas e estudos publicados sobre o significado do trabalho e a motivação no trabalho, com o objetivo de conceituar, caracterizar e apontar as principais questões relacionadas ao assunto.

2.1 Significado do Trabalho

Os significados do trabalho são construídos coletivamente em um determinado contexto histórico, econômico e social completo. Entende-se como significado do trabalho a representação social que a tarefa executada tem para o trabalhador (a identificação do seu trabalho com o resultado da tarefa), para o grupo (o sentimento de que pertença a uma classe unida pela execução de um mesmo trabalho), ou para a interação social (o sentimento de executar um trabalho que contribua para o todo, a sociedade). A significação profunda do trabalho, para cada indivíduo, é própria, sendo criada a partir das técnicas particulares desenvolvidas pelo próprio sujeito (DEJOURS, 1987).

As palavras trabalhar (português), *travailler* (francês) e *trabajar* (espanhol) têm origem do latim vulgar *tripaliare*, derivado de *tripalium*, o que significa um instrumento de tortura e castigo para escravos e não livres, formado de três hastes ou paus (*três & palus*) (CUNHA, 1996). Assim, o trabalho, em suas primeiras concepções, nas sociedades antigas (grega e romana), era tido como aquilo que tortura, ligado às necessidades básicas, e não definia a liberdade nem a grandeza do homem. O trabalho não trazia valor positivo nem para a tarefa nem para o indivíduo (ENRIQUEZ, 1999).

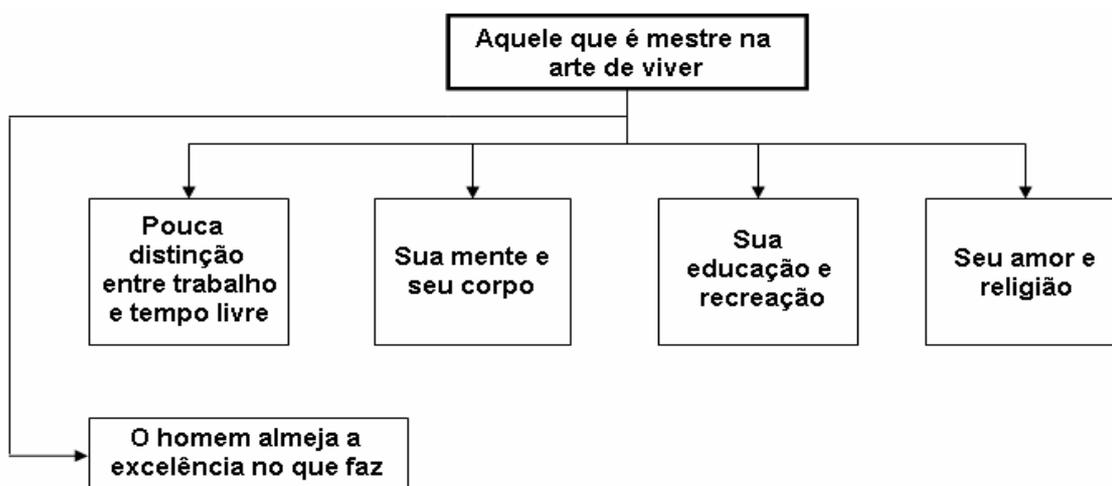
Já no século XIX, o trabalho passa a ser percebido como um esforço físico e intelectual direcionado para algum fim. Segundo Albarnoz (1994), o trabalho seria algo que traz em si o significado ativo e desejado para realização de objetivos, em

que até mesmo o objetivo realizado passa a ser chamado trabalho. Assim, o trabalho é o esforço e também o seu resultado.

Nesse aspecto, o trabalho passou a conotar uma ação natural: “o trabalho é para o homem com socialização ocidental, a coisa mais natural do mundo; tão natural que, de um modo geral, ele não desperdiça um pensamento a refletir sobre o que seja realmente trabalho” (TRENKLE, 1998, p. 1).

Para De Masi (2000, p. 148), “aquele que é mestre na arte de viver faz pouca distinção entre seu trabalho e o seu tempo livre, entre sua mente e o seu corpo, entre a sua educação e a sua recreação, entre o seu amor e sua religião” (FIG. 1). Para esse autor, o homem almeja a excelência em qualquer coisa que faça e deixa para os demais decidirem se está trabalhando ou se divertindo, acreditando ele que está fazendo ambas as coisas.

Figura 1 – Trabalho e tempo livre



Fonte: Adaptado de De Masi (2000, p. 148)

Desde a antiguidade, o trabalho vem sendo objeto de discussão. Aristóteles (384-332 a.c, citado por ANTUNES, 2003) já distinguia no trabalho, o pensar, que lhe confere finalidade e concebe meios para sua realização, e o produzir, que concretiza o fim pretendido. No século XX, sedimenta-se essa divisão, quando se faz uma separação analítica do pensar em dois atos – a posição do fim e a concepção dos meios (ARISTÓTELES, 384-332 a.c, citado por ANTUNES, 2003).

Na proposta de Arendt (2003, p. 15), faz-se necessário diferenciar labor, trabalho e ação:

- a) Labor: atividade associada ao processo biológico do corpo humano que tem a ver com as necessidades vitais produzidas e introduzidas pelo labor no processo da vida, “a condição humana do labor é a própria vida”;
- b) Trabalho: atividade que corresponde ao artificialismo da existência humana, não está contida no eterno ciclo vital da espécie, produzindo um mundo artificial de coisas, diferente de qualquer ambiente natural, “a condição humana do trabalho é a mundanidade”;
- c) Ação: é a atividade direta entre os homens, sem a mediação da matéria, correspondendo “à condição humana da pluralidade, ao fato de que homens, e não o Homem, vivem na Terra e habitam o mundo”.

Ainda para Arendt (2003, p. 15), “a ação e o discurso são os modos pelos quais os seres humanos se manifestam uns para os outros, não como meros objetos físicos, mas enquanto homens”.

Segundo Braverman (1977), o trabalho é uma atividade que altera o estado natural dos materiais da natureza para melhorar sua utilidade. Marx, (citado por Braverman, 1977), destaca que a importância do trabalho humano não está na semelhança com o trabalho de outros animais, que é intuitivo, mas na diferença, por este ser planejado, consciente e proposital. Ainda, Braverman (1977) explica que, além de serem capazes de produzir mais do que consomem, os homens conseguem separar as unidades de concepção e de execução, possibilitando que cada uma delas seja realizada por uma pessoa diferente, enquanto que, no reino animal, força diretriz e atividade resultante, ou seja, instinto e execução são indivisíveis.

Conforme Zanelli (2002), qualquer tipo de emprego ocorre, ou está associado de algum modo, a uma organização ou a várias organizações. E aqui o trabalho é entendido como uma “dupla relação de transformação entre o homem e a natureza, geradora de significados” (CODO, 1996). Para Arendt (1995) e Agulló-Tomás (1997), trabalhar é alterar um bem natural para melhorar sua utilidade de forma deliberada, ou seja, utilizando a inteligência.

Segundo Peiró e Meliá (1989), (1997), o trabalho é uma atividade humana que, através do uso de instrumentos, técnicas, materiais ou informações, pode produzir bens, serviços ou produtos.

De acordo com as afirmações de Friedmann (1964), as unidades de trabalho ficaram tão pequenas que não correspondem mais às necessidades psicológicas de muitos indivíduos. Fica faltando, à satisfação de dominar, a tarefa como um todo e o decorrente significado do trabalho.

Em uma visão mais objetiva, Russel (2002) definiu, em 1935, dois tipos de trabalho: aquele que modifica a posição dos corpos na superfície da Terra ou próximo a ela, relativamente a outros corpos; e aquele que manda que outras pessoas o façam primeiro.

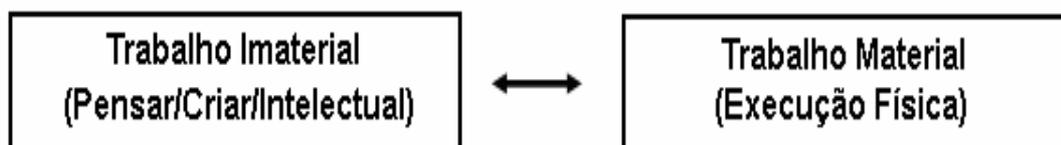
Ainda segundo Russel (2002, p. 25), “o trabalho não é o objetivo da vida, se fosse, as pessoas gostariam de trabalhar, mas quem de fato o executa o evita sempre que possível, e os que alardeiam são pessoas em posição de comandar o trabalho alheio”.

Dejours (2002) aborda outros conceitos num contexto social, afirmando que “tarefa” é aquilo que se deseja obter ou aquilo que se deve fazer e “atividade” seria o que realmente foi feito pelo operador para se chegar, o mais próximo possível, dos objetivos fixados pela tarefa. Já o trabalho está caracterizado pelo enquadramento social das obrigações e das exigências que o precede. A organização de um trabalho especializado, na empresa, choca-se diretamente com a vida mental e com a esfera das realizações, das motivações e dos desejos do indivíduo, levando-o à perda do sentido na realização das tarefas.

Ainda para Dejours (2002), a organização temporal do trabalho e a escolha das técnicas, dos instrumentos e dos materiais empregados permitem, de alguma forma, adaptar o trabalho às suas aspirações e competências, conferindo parte de sua identidade nas realizações das tarefas, colaborando para que o trabalho tenha sentido para o executor.

De Masi (2000, 2003), Antunes (2003) e Russel (2002) fazem, ainda, uma distinção entre trabalho material e imaterial/intelectual ou executivo e, criativo, pois o imaterial/intelectual refere-se ao pensar, ao criar, enquanto o material ou executivo é a execução física das tarefas, destacando, ainda, que o senso comum evidencia que qualquer pessoa seria capaz de desempenhar o trabalho físico, já que nada garante que todas as pessoas seriam capazes de ter ideias (FIG. 2).

Figura 2 – Trabalho imaterial e material



Fonte: Adaptado de De Masi (2000, 2003), Antunes (2003) e Russel (2002)

2.1.1 Aspectos Contemporâneos do Significado do Trabalho

Atribuir significado é um processo subjetivo, no qual estão implicadas a intencionalidade e as habilidades cognitivas do indivíduo (FISKE; TAYLOR, 1991).

Brief e Nord (1990) abordam o significado do trabalho como tendo um caráter dinâmico que está presente na concepção de atribuição do significado ao trabalho como processo inacabado, socialmente inserido, visto que o trabalho é afetado por um complexo dinâmico no contexto social.

O homem, a partir de suas relações com o mundo, cria significado que, na cultura, torna-se público e partilhado. Na maioria das interações humanas, as “realidades” resultam de longos e intrincados processos de construção e negociação profundamente implantados na cultura (BRUNER, 1990). Para esse autor, os significados são componentes mediadores da relação do indivíduo com seu mundo, de forma que os significados construídos pelos indivíduos são causas das ações humanas.

Dar sentido ao mundo é um aspecto importante e inevitável na vida em sociedade, pois, dando sentido às coisas, as pessoas constroem os termos a partir dos quais

compreendem e lidam com as situações e os fenômenos à sua volta. O contexto de trabalho vivenciado atualmente pelos indivíduos é permeado por constantes mudanças que resultam em modificação no significado atribuído ao trabalho e na forma de o indivíduo se comportar no ambiente de trabalho (SPINK, 1996).

O princípio básico do existencialismo, proposto por Sartre (1961, citado por VARELLA, 2006) define que o homem primeiro existe no mundo, para somente depois se definir. Para Borges, Tamayo e Alves-Filho (2005), a aplicação desses princípios no estudo do significado do trabalho implica a necessidade de compreensão do mesmo como uma construção que se dá na relação do indivíduo com o mundo no qual vive.

Afirmam, ainda, Borges e Yamamoto (2004), que a psicologia tem estudado qual o papel que o trabalho tem na vida das pessoas e tais estudos têm revelado que o trabalho continua sendo um elemento estruturante na vida dos indivíduos.

Entende-se que o significado que alguém ou certo grupo atribui ao trabalho, levando em consideração que o significado do trabalho é multifacetado, exige compreender como tais facetas se relacionam entre si, com outros construtos e com o contexto vivencial dos indivíduos (BORGES; TAMAYO; ALVES-FILHO, 2005).

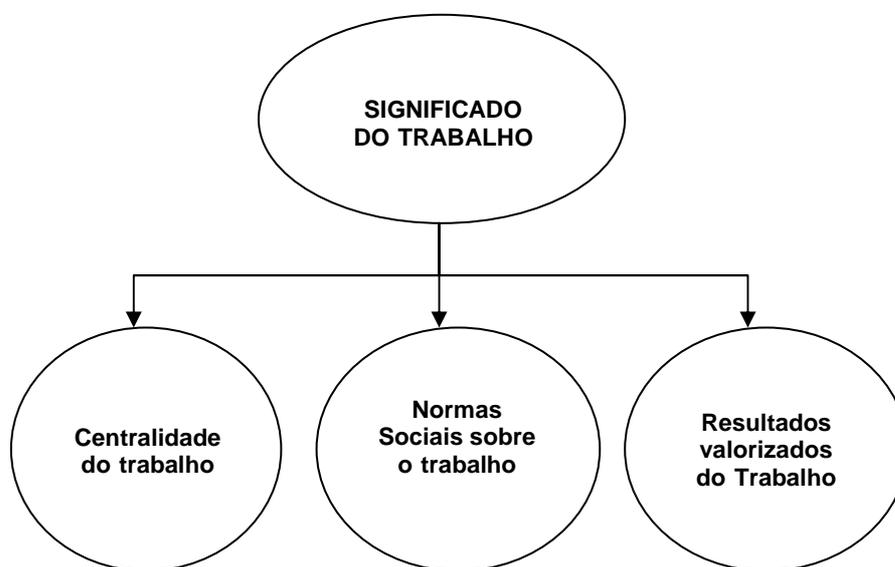
Atualmente, os estudos relacionados ao significado do trabalho apontam na direção da compreensão deste tema como composto de muitos aspectos. Assim, é recorrente abordar o significado do trabalho como uma cognição subjetiva, histórica e dinâmica.

Em 1987, a equipe de investigação *Meaning of Work International Research Team* (MOW) passou a se destacar na condução de pesquisas com amostras representativas em oito países diferentes, com vistas a definir e identificar variáveis que expliquem os significados que os sujeitos atribuem ao seu trabalho.

O referido estudo da equipe MOW (1987) caracterizou-se como uma pesquisa empírica transnacional e não transcultural, por não serem levadas em consideração variáveis de cada um dos países envolvidos, apresentando uma abordagem

descritiva das dimensões incluindo semelhanças e diferenças entre os países, mas sem fazer referência ao porquê dessas ocorrências. A equipe passou a conceituar o significado do trabalho como um construto psicológico multidimensional e dinâmico, formado da interação entre variáveis pessoais e ambientais e influenciado pelas mudanças no indivíduo, ao seu entorno ou no trabalho. Os pesquisadores da MOW (1987) estruturaram os dados empíricos das pesquisas em 12 fatores, posteriormente agrupados em três dimensões principais conforme mostrado na FIG. 3.

Figura 3 – Dimensões do significado do trabalho propostas pela equipe MOW



Fonte: Adaptado de MOW (1987).

Para a MOW (1987), a Centralidade do Trabalho é entendida como o grau de importância que o trabalho tem na vida de uma pessoa em um determinado momento. É formada por um construto complexo e composta por um componente valorativo - a centralidade absoluta do trabalho -, que mensura o valor atribuído a este dentro da vida dos sujeitos (Qual a importância do trabalho na sua vida?) e identifica em que medida o trabalho é central para a autoimagem. O outro componente é a centralidade relativa do trabalho, influenciada pelos ciclos vitais do sujeito, e que mede a relação do trabalho com outros momentos importantes na sua vida.

Ainda para a MOW (1987), as Normas Sociais sobre o Trabalho remetem às normas derivadas de valores morais relacionados com o trabalho, tais como a ética do

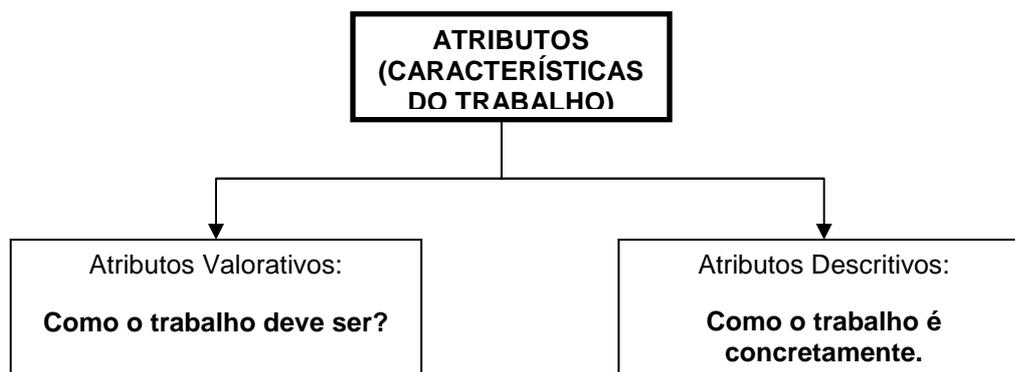
trabalho e a ética marxista, que atuam como antecedentes dos princípios e condutas sociais associados às crenças sobre as obrigações e os direitos do trabalhador. A ética do trabalho, sob o ponto de vista dos defensores tradicionais do capitalismo, assenta-se sobre a existência da propriedade privada e obtenção de excedente por meio da mais valia (o lucro). Sob o ponto de vista marxista, entretanto, a ética do *trabalho mercadoria*, defendida pelos detentores do capital, não tem valor ou sentido para o trabalhador que se vê impedido de exercer sua liberdade e criatividade no trabalho exercendo suas funções com um sentimento de estranheza perante o todo, ou seja, alienado.

No estudo da equipe MOW (1987), essas normas foram observadas em conjuntos antagônicos: Deveres – constituem os padrões sociais sobre os trabalhos considerados corretos pelos indivíduos na sua relação com a sociedade; Direitos - referem-se às obrigações da sociedade para com o indivíduo. Nessa direção, tem-se que todo indivíduo tem direito a um trabalho interessante e significativo; o empregador deve treinar o trabalhador quando desatualizado, e este deve participar das decisões relativas ao trabalho.

De acordo com a MOW (1987) (FIG. 3), os resultados valorizados do trabalho são os valores relacionados com as finalidades que as atividades representam para a pessoa, respondendo à indagação acerca dos motivos que a levam a trabalhar. Compõem-se de variáveis que se referem a valores distintos do trabalho e a motivações do construto do significado do trabalho. Os valores do trabalho apresentam diferenças e similaridades transculturais relacionadas com a importância atribuída às facetas do trabalho.

Borges (1997), conforme mostrado na FIG. 4, aprofunda a análise da definição de significado do trabalho, fazendo uma distinção entre os atributos valorativos e descritivos do trabalho. Os atributos valorativos referem-se às características atribuídas ao trabalho, as quais oferecem uma definição de como este deve ser, constituindo-se, então, nos valores do trabalho, e os atributos descritivos, por sua vez, designam o que o trabalho é concretamente (BORGES, 1997, 1998b e 1999).

Figura 4 – Definição de significado do trabalho



Fonte: Adaptado de Borges (1997)

Borges e Alves-Filho (2001) afirmam que a realidade do trabalho pode ser mentalmente representada ou abstraída pela própria pessoa. As hierarquias de atributos referem-se aos arranjos individuais, os quais consistem na organização dos diversos atributos valorativos e descritivos, segundo sua ordem de importância e ressaltam que as pessoas e as culturas se diferenciam mais pela ordem de prioridade atribuída aos valores do que pelos próprios valores.

Os atributos valorativos são classificados em dois grandes grupos ou fatores: exigências sociais e humanização no trabalho. O primeiro representa as exigências da sociedade e da família para quem se trabalha e o segundo, as condições almejadas pelo trabalhador para atender as demandas do primeiro fator (BORGES; ALVES-FILHO, 2001).

O Esforço Corporal e a Desumanização são as responsabilidades relativas ao trabalho propriamente dito (tarefas) e define que o trabalho deve implicar esforço físico, cargo ou peso, ritmo acentuado e desgastante. Os atributos de Sócio-Responsabilidade estão organizados em dois fatores, a saber: Exigências Sociais (demandas do mundo do trabalho e da sociedade para com o trabalhador) e Sobrevivência Pessoal e Familiar (definindo que o trabalho deve garantir o sustento pessoal e familiar) (BORGES; ALVES-FILHO, 2001).

A humanização no trabalho subdivide-se em dois fatores primários: 1) Justiça no trabalho – que deve prover proteção ao indivíduo, na forma de assistência, de segurança física, de higiene e de conforto no ambiente de trabalho, de garantia de

direitos e proporcionalidade entre esforços e recompensas; 2) Realização Pessoal, o trabalho deve ser prazeroso nos resultados que gera, pelas recompensas, pelos desafios intelectuais e oportunidades de crescimento e de autovalorização (BORGES; ALVES-FILHO, 2001).

Em conformidade com a equipe MOW (1987), para discutir o significado do trabalho na vida das pessoas, é preciso analisar o significado da vida na sociedade moderna, que tem sofrido alterações devido a novas tecnologias e novas estruturas de força de trabalho, implicando mudanças nos valores dos conceitos relacionados ao trabalho.

A importância do trabalho pode ser verificada pela constatação de quantidade de horas por dia que as pessoas permanecem nessa atividade. Também são relevantes os dias, os meses e os anos gastos na preparação para essa atividade, seja na formação escolar, que dá a capacitação básica para exercer as atividades na profissão escolhida, seja no treinamento específico, normalmente nas primeiras organizações em que as pessoas trabalham, para adquirir os conhecimentos para o bom desempenho no cargo dentro da organização (MOW, 1987).

Segundo Baldry *et al.* (2007, p. 12), a "era industrial consolidou uma separação geográfica e social do trabalho de todos os outros domínios da vida social e dos conjuntos de relação sociais que caracterizam a família, a comunidade, o lazer, a política e a religião".

2.2 Motivação no Trabalho

A motivação é um assunto importante no estudo da relação do homem com o seu trabalho, porque a pessoa motivada realiza sua atividade com mais qualidade. A motivação está dentro das pessoas, porque tudo que vem de fora pode apenas as estimular. Deve-se desenvolver a capacidade de encontrar os motivos, identificar a razão do trabalho, perceber seu valor e entender que a atividade do empregado, mesmo sendo pequena, é de suma importância para a organização na produção ou nas atividades fins, pois a sua ausência acarretará danos à empresa, que não poderá crescer sem ajuda de seus funcionários (BATEMAN, 1998).

Para Bateman (1998), a pessoa motivada realiza qualquer atividade com mais qualidade e eficiência. No trabalho, isso é fundamental e é por isso que as empresas têm se preocupado em estudar as estratégias que motivam os empregados, a fim de aumentar sua produtividade e provocar maior satisfação no trabalho.

Na atualidade, observam-se, na pesquisa e na prática organizacional, mudanças significativas nas estratégias motivacionais utilizadas. Aparentemente, a tendência, nas últimas décadas, foi substituir “as estratégias centradas na recompensa ao desempenho esperado” (STEERS; PORTER, 1983; SCHIEHLL; MORISSETTE, 2000; TAMAYO; PASCHOAL, 2003, p. 34) por um “estilo de vida na organização que incentive o bem-estar e a felicidade do empregado” (EREZ; KLEINBECK; THIERRY, 2001; TAMAYO; PASCHOAL, 2003, p. 34).

Assim, conforme Tamayo e Paschoal (2003), a motivação no trabalho pode ser acertadamente definida como:

Uma das áreas em pesquisa e gestão de recursos humanos, que tem sido sempre orientada por uma abordagem positiva e humanizadora do ambiente de trabalho, procurando encontrar caminhos para ajudar o trabalhador a satisfazer as suas necessidades no trabalho e a se realizar profissionalmente (PASCHOAL; TAMAYO, 2003, p. 34).

Sobre esse aspecto, as teorias motivacionais têm, como ideia central, a tentativa incessante e progressiva para identificar e compreender qual ou quais são as fontes de prazer que o trabalhador encontra ou pode encontrar no seu ambiente de trabalho, conforme também enunciado por Haak (2000):

Quando há boa aderência entre as pessoas e os seus trabalhos, então pouco deve ser feito para alcançar alta motivação e satisfação, a não ser continuar dando subsídios para os trabalhadores [...] O pressuposto fundamental desses teóricos baseia-se no fato de que seria maior a oportunidade de envolver os empregados no seu trabalho ao fazê-los sentir-se mais úteis e importantes, por meio de cargos mais significativos, com autonomia, responsabilidade e reconhecimento (HAAK, 2000, p. 61).

Assim, os pressupostos fundamentais das teorias motivacionais baseiam-se no fato de que “os indivíduos podem viver vidas plenas de satisfação, caso sejam preenchidas as necessidades pessoais por intermédio das organizações” (HAAK,

2000, p. 61). Além disso, os aspectos individuais passam a ser levados em conta, permitindo concluir que diferentes pessoas são ativadas por diferentes trabalhos, acarretando, também, níveis individuais de motivação e satisfação.

2.2.1 Abordagens Teóricas da Motivação no Trabalho

Diversas teorias motivacionais têm sido elaboradas para explicar a motivação no trabalho (HERZBERG, 1973; MASLOW, 1954; PÉREZ-RAMOS, 1990).

Maslow (1954), com sua Teoria da Hierarquia de Necessidades, propôs uma abordagem teórica com base coerente e funcional, baseando-se nas suas experiências acumuladas em muitos anos de prática clínica. Ele identificou as principais necessidades do ser humano e as classificou conforme uma escala ascendente de hierarquização. O aspecto fundamental dessa teoria baseia-se na suposição de que cada tipo de necessidade deve ser satisfeito suficientemente antes do que os outros colocados nos níveis mais altos na escala proposta.

Vroom (1964, 1995) criou a Teoria da Expectância, que se relaciona com a perspectiva cognitiva no estudo da motivação. Essa teoria originou-se da Teoria das Expectativas, presente na área da investigação sobre motivação. Vroom (1964, 1995) afirma que as concepções contemporâneas da motivação têm suas origens no princípio do hedonismo, cuja hipótese central é a de que o comportamento é direcionado para o prazer e para evitar a dor, de forma que as pessoas, nas suas escolhas, buscam maximizar o prazer (recompensas, satisfação, reforço positivo) e minimizar a dor (punição, insatisfação, reforço negativo).

Vroom (1964, 1995) desenvolveu, ainda, uma teoria da motivação no trabalho, que concebe a motivação como uma força de natureza emocional e consciente, que é ativada no momento em que a pessoa tem de escolher entre diferentes planos de ação. Em sua teoria, afirma que a maioria dos comportamentos dos indivíduos, no trabalho, são voluntários e, conseqüentemente, motivados.

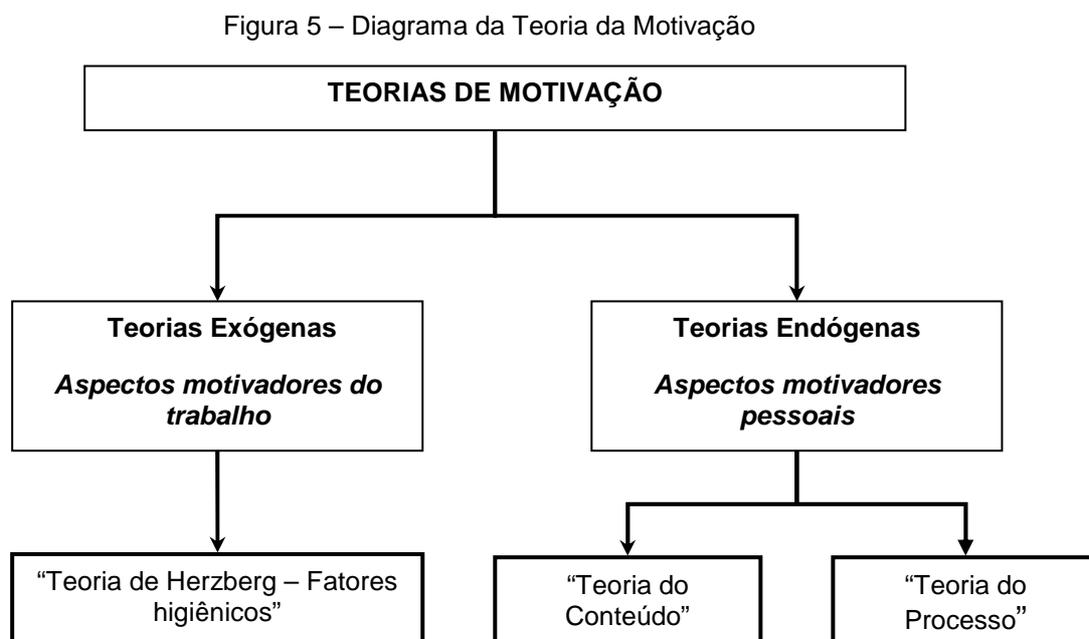
A teoria concebida por Herzberg *et al.* (1959), Teoria de Motivação-Higiene, é compatível com as teorias de Maslow, embora ambos autores apresentem pontos de vistas diferentes. Enquanto Maslow centraliza sua atenção nas necessidades humanas, Herzberg o faz referindo-se também aos incentivos utilizados para a satisfação das mesmas. Para ele, os “fatores de higiene” se relacionam diretamente com as necessidades fisiológicas, de segurança e social de Maslow, enquanto os “fatores de motivação” encontram correspondência com as necessidades de estima e de autorrealização do esquema de Hierarquia de Necessidades (DAVIS, 1972).

Adotando os conceitos de Maslow (1954), posteriormente desenvolvidos por Herzberg (1959), é possível constatar que as empresas tratam apenas do atendimento dos chamados “fatores higiênicos”, isto é, programas ou políticas que atendem necessidades de ordem primária dos indivíduos (restaurante, assistência médica, seguro de vida, salários de mercado, etc.), não conseguindo, com isso, ultrapassar o meio da pirâmide motivacional. Permite, portanto, afirmar que se trata de uma gestão incompleta ou ineficaz, na medida em que deixa de praticar ou permitir que os indivíduos penetrem nas camadas do campo motivacional, tolhendo-lhes a possibilidade de oferecer o que têm de melhor para a organização (MARRAS, 2011).

Percebe-se que as organizações ainda não entenderam exatamente o fato de que a empresa não está “motivando” seu empregado; talvez o máximo que esteja conseguindo com as suas ações seja satisfazer certas necessidades básicas dos seus trabalhadores, que é algo bem diferente. Satisfazer, portanto, é fundamentalmente diferente de motivar. O trabalhador pode estar satisfeito, mas não necessariamente motivado (MARRAS, 2011).

Essas teorias elaboradas pelos pesquisadores acima citados consideravam, por exemplo, que o salário era um dos aspectos motivadores fundamentais e que ele era suficiente para se obter o desempenho esperado do trabalhador. Entretanto, mesmo que limitado, o aspecto econômico foi o ponto de partida para a elaboração de teorias motivacionais mais completas, como as propostas por Borges (1997), Borges e Alves-Filho (2001) e Borges, Alves-Filho e Tamayo (2008), capazes de explicar, em outros aspectos, a relação entre o empregado e o seu trabalho.

Segundo Katzell e Thompson (1990), as teorias relacionadas à motivação do trabalho são subdivididas em dois grandes grupos, como pode ser observado no diagrama da FIG. 5.



Fonte: Adaptado de Katzell e Thompson (1990)

O primeiro grupo compreende as teorias relacionadas aos aspectos motivacionais do trabalho, denominadas por Katzell e Thompson (1990) como teorias exógenas, em que se pode citar, como integrante desse grupo, a Teoria de Motivação-Higiene proposta por Herzberg.

As teorias exógenas focalizam os aspectos do trabalho relevantes para valorizar e estimular a pessoa no trabalho. Geralmente, dois conjuntos de aspectos ou fatores são utilizados: o conteúdo do trabalho e as características do ambiente de trabalho. A teoria motivacional proposta por Herzberg encaixa-se, parcialmente, neste grupo, pois uma de suas características - os "fatores de higiene" - incluem aspectos de natureza preventiva e ambiental, aspectos estes não relacionados diretamente com a tarefa em si, mas com as condições do ambiente de trabalho no qual o trabalhador está inserido.

O segundo grupo, por sua vez, compreende as chamadas teorias endógenas da motivação, que, segundo Katzell e Thompson (1990), exploram os processos ou variáveis do comportamento motivado em sua relação direta com o trabalho. Em resumo, as teorias endógenas procuram mapear e explicar quais aspectos ou fatores intrínsecos são necessários para motivar o trabalhador no desempenho de suas tarefas. Campbell *et al.* (1970) propuseram uma classificação das teorias desse grupo, utilizando como critérios o conteúdo e o processo da motivação.

As teorias endógenas, que são centradas no conteúdo, tratam de identificar construtos fundamentais que motivem a atividade humana e, em consequência, a atividade de trabalho. Nessas teorias, as necessidades humanas, como a necessidade de reconhecimento ou o sentimento de que pertença a um grupo, são consideradas como construtos fundamentais, relacionados ao fenômeno motivacional no trabalho. Essas necessidades são determinadas e identificadas a fim de se compreender o comportamento do trabalhador, na busca da satisfação das mesmas, mas sem entrar em cogitação sobre as operações psicológicas, tanto conscientes como inconscientes, que o processo envolve (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

Para Pérez-Ramos (1990), entre as teorias centradas no conteúdo, deve-se mencionar, novamente, a teoria motivacional desenvolvida por Herzberg. A teoria de Herzberg considera a relação existente entre alguns aspectos motivacionais exógenos (“fatores de higiene”) com aspectos motivacionais endógenos centrados no conteúdo (“fatores de motivação”). Ela permitiu formular suposições fundamentais para se compreender o comportamento dos empregados nas organizações, partindo do princípio de que os mesmos tendem a descrever suas experiências ocupacionais satisfatórias em termos de fatores intrínsecos (“fatores de motivação”) referidos ao conteúdo e à natureza do trabalho em si mesmo (PEREZ-RAMOS, 1990).

Por outro lado, os empregados tendem a se referir às experiências insatisfatórias em termos de fatores extrínsecos ou exógenos, justamente por apresentarem uma relação mais direta com determinadas características das condições do trabalho, mas não com seu conteúdo, ou seja, com a tarefa especificamente. Os fatores de ordem intrínseca, denominados “Motivadores”, incluem variáveis de caráter mais

pessoal, como as de realização, reconhecimento, sentimento de responsabilidade, atração e desafio do próprio trabalho, possibilidade de progresso e crescimento psicológico (PÉREZ-RAMOS, 1990).

Segundo Perez-Ramos (1990), um dos principais resultados imediatos derivados das contribuições de Herzberg foi o desenvolvimento, em escala apreciável, dos estudos sobre motivação no próprio ambiente ocupacional. Até 1959, poucos esforços tinham sido realizados nesse sentido, o que se explica pelo fato de que, anteriormente, as formulações teóricas sobre motivação se baseavam, principalmente, em observações clínicas e estudos de laboratório (PÉREZ-RAMOS, 1990).

Ainda de acordo com Pérez-Ramos (1990), Herzberg veio complementar as formulações teóricas motivacionais com seus esforços dirigidos a compreender a importância da motivação no meio organizacional, transferindo a tarefa de pesquisar o fenômeno motivacional para a situação real de trabalho, sendo que a sua teoria é exposta de maneira simples e sistemática, à altura da compreensão da maioria dos integrantes das organizações, formulando, ao mesmo tempo, recomendações práticas e específicas dirigidas a melhorar os níveis de satisfação.

Ainda sobre essa temática, destaca-se McGregor (1960), com a sua teoria Y, a qual, por sua vez, liga-se ao pensamento apresentado por Maslow. A formulação da referida teoria Y tem seus princípios na teoria X, do mesmo autor, que a elaborou baseado nas ideias de Elton Mayo (PÉREZ-RAMOS, 1990). O posicionamento teórico de McGregor representa uma polarização nos estilos de gerência e administração dos recursos humanos utilizados nos ambientes organizacionais.

Também é importante, neste grupo de “teorias de conteúdo”, a contribuição dada por McClelland (PÉREZ-RAMOS, 1990). Suas formulações descritivas dos motivos de Poder, Afiliação e Realização foram derivadas de seus estudos sobre as necessidades predominantes em diferentes culturas e extratos sociais. Vale mencionar que os exames das necessidades que prevalecem no comportamento das pessoas já tinha sido objeto de análise, não só por parte de Maslow (1954), como também, anteriormente, por Murray (1938).

Entende-se que o principal mérito que se atribui aos trabalhos de McClelland é o que se relaciona com a identificação, categorização e inter-relação das necessidades humanas que se definem como fatores de motivação. Em estudos posteriores, McClelland (1975) confirmou sua proposição inicial de que, para a maioria das pessoas, estão presentes três necessidades - as de poder, de afiliação e de realização -, afirmando, ainda, que as mesmas se inter-relacionam e se apresentam em diferentes graus de intensidade nos indivíduos, sendo possível até configurar um perfil psicológico para cada indivíduo.

Assim, aquelas pessoas que apresentam elevados índices das necessidades da realização tendem a esforçar-se para alcançar altos níveis no seu desenvolvimento, maior autonomia no seu desempenho e melhor aceitação de responsabilidades no seu trabalho, assumindo desafios realísticos (McCLELLAND, 1975).

No contexto organizacional, Andrews (1967) afirma que as características individuais relacionadas às suas necessidades de poder se traduzem em sucesso gerencial e independência de ação e que, quando tais características se manifestam em forma exacerbada, seus efeitos podem chegar a ser negativos, a menos que sejam atenuados pelo peso e influência das outras duas categorias de necessidade (afiliação e poder). Ainda segundo os estudos de Andrews (1967) sobre liderança e sucesso gerencial, a existência da necessidade de poder em um alto grau precisa ser contrabalançada com as necessidades de afiliação e de realização.

Para Steers e Porter (1983), quando as necessidades prevaletentes são as de afiliação, as pessoas tendem a ter mais preocupação em desenvolver e manter um adequado relacionamento social do que em melhorar seu desempenho. Contrariamente às necessidades de realização, as necessidades de afiliação têm sido pouco estudadas, em função das consequências que provocam no comportamento dos indivíduos.

Contudo, as limitadas contribuições existentes mostram que as pessoas nas quais predominam as necessidades de afiliação caracterizam-se por um intenso desejo de aprovação por parte dos demais, de identificação com os sentimentos dos outros, de

fácil inter-relacionamento e adequada capacidade de adaptação às normas sociais (STEERS; PORTER, 1983).

Ainda segundo Steers e Porter (1983), quando as necessidades de poder são as que predominam, os comportamentos mais frequentes são aqueles que abrangem o desejo de ser prestigiado, de dominar e de controlar as atitudes e ações dos demais. Os indivíduos com alto nível dessas necessidades procuram desempenhar tarefas de liderança nas atividades de grupo, contando, frequentemente, com apreciável fluência verbal que utilizam para persuadir os outros (STEERS; PORTER, 1983).

Os trabalhos de Steers e Porter (1983) mostram que os empregados com as características desse perfil, frequentemente, revelam adequado nível de desempenho e evidentes qualidades de direção, dependendo, naturalmente, de uma conveniente combinação com as outras categorias de necessidades (realização e afiliação).

É válido assinalar que os estudos sobre as necessidades de poder vêm de longa data. Já Adler (1930) considerava que a busca de poder faz parte das metas essenciais de muitas pessoas, no seu desenvolvimento individual. Embora trabalhos posteriores, como os de Murray (1938) e do próprio McClelland (1975), não atribuíssem a mesma importância que Adler (1930) conferia às necessidades de poder, nem por isso deixaram de lhes conceder um apreciável valor.

No final da década dos anos de 1960, surgiu uma nova e importante proposta às “Teorias de conteúdo”, com relevante impacto no campo da motivação no trabalho. Trata-se da teoria *ERG* (Existência-Relacionamento-Crescimento) formulada por Alderfer (1969), também derivada diretamente das ideias de Maslow (1954). A diferença entre ambas as orientações teóricas consiste não só no número de categorias que definem a escala de necessidades, mas, principalmente no sentido ou direção do desenvolvimento motivacional.

Para Alderfer (1969), esse processo pode dar-se em sentido regressivo, descendente; isto é, de frustração-regressão, e não unicamente na direção de satisfação-progressão conforme Maslow (1954). O sentido de frustração-regressão

pode ser resultante de barreiras e bloqueios na satisfação das necessidades de categorias hierarquicamente mais altas na escala, produzindo, neste caso, um retorno a categorias inferiores, sempre que, nestas últimas, o indivíduo tenha experimentado satisfação.

Landy e Trumbo (1980) esquematizaram esse processo de duplo sentido reversível combinando as três categorias de necessidade do sistema Existência-Relacionamento-Crescimento (ERG) de Alderfer, de forma a identificar a escala proposta por esse autor, tanto no sentido ascendente, de progressão, como no descendente, de regressão. Além disso, o modelo ERG revela possuir maior flexibilidade do que o de Maslow, uma vez que prevê a coexistência e ação simultânea de duas ou mais categorias de necessidades propostas.

Para Tamayo e Paschoal (2003), as teorias de processo, por outro lado, focalizam sua atenção nas sucessivas etapas do fenômeno motivacional, nas percepções e perspectivas do indivíduo no estabelecimento de metas e objetivos pessoais e, principalmente, nos mecanismos conscientes da tomada de decisões. Isso explica o fato de que essas teorias sejam conceituadas como cientificamente mais definidas do que as de “conteúdo”. Entretanto, e talvez pela mesma razão, apesar de terem maior aceitação no mundo acadêmico, sua repercussão no ambiente do trabalho é ainda limitada (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

Borges e Alves-Filho (2001) partem do princípio de que o indivíduo decide conscientemente se realizar, ou não, em uma determinada atividade. Dessa forma, suas teorias focalizam uma orientação nos modelos e etapas do processo na tomada de decisões, conforme seu valor utilitário e as probabilidades alternativas (modelos alternativos), ou, ainda, segundo o desenvolvimento dos mecanismos psicológicos que os envolvem (modelos cognitivos).

Para Borges e Alves-Filho (2001), se o empregado percebe que o alto nível de desempenho poderá levá-lo a alcançar suas metas pessoais, decidirá esforçar-se para, assim, atingir graus de atuação cada vez mais elevados. Caso contrário, se a sua percepção é a de que a probabilidade de alcançar as metas desejadas não é

condizente com o esforço a ser despendido, seu desempenho tenderá a decair (BORGES; ALVES-FILHO, 2001).

Segundo Pérez-Ramos (1990), entre as formulações que se enquadram nas “teorias de processo”, destacam-se a Teoria da Dissonância Cognitiva (FESTINGER, 1954) e sua derivada, a Teoria da Equidade (ADAMS, 1963); a da Expectância (VROOM, 1964); a Teoria do Estabelecimento de Metas (LOCKE, 1975); a Teoria do Desempenho-Satisfação (PORTER; LAWLER, 1968); as Teorias de Atribuições (KELLY, 1971) e a Teoria da Autopercepção (BEM, 1972).

A Teoria da Dissonância Cognitiva, formulada por Festinger (1954), parte do pressuposto de que o ser humano, mediante um processo individual de autoavaliação, configura sua própria autoimagem (*self-concept*), utilizando-a como parâmetro ou padrão referencial de medida na sua autoapreciação e, também, na comparação que faz das outras pessoas com características individuais que considera como equivalentes às próprias (PÉREZ-RAMOS, 1990).

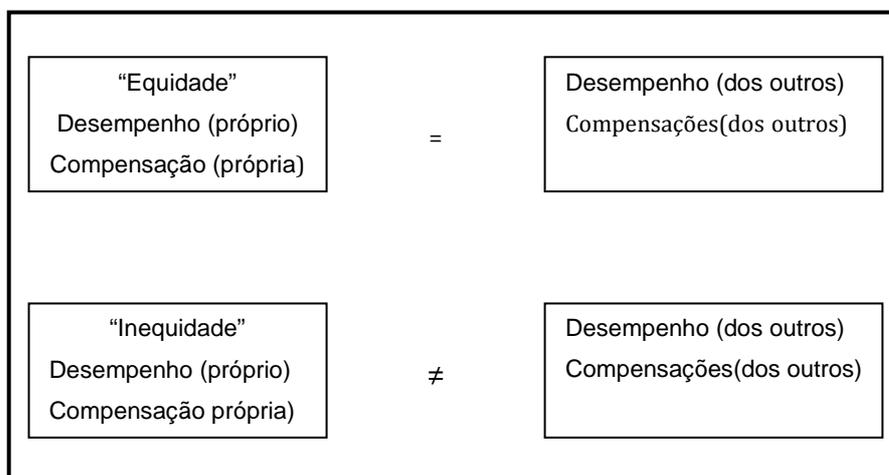
Quando o indivíduo percebe que existem incongruências ou discordâncias entre avaliações, surge o fenômeno psicológico “Dissonância Cognitiva”, que, em geral, se traduz por um estado de estresse, mais ou menos intenso, que o leva a desenvolver comportamentos dirigidos a superá-lo, para, assim, restituir a suposta condição original de “consonância” ou equilíbrio psicológico (KEEF, 1988).

A Teoria da Dissonância Cognitiva tem experimentado modificações em seus postulados e, inclusive, diferentes designações, embora conservando sua fundamentação original, como aconteceu com as contribuições de Adams e Rosenbaum (1962), que a alterou em alguns de seus aspectos instrumentais e a denominou de Teoria da Equidade (PÉREZ-RAMOS, 1990).

Pérez-Ramos (1990) afirma que o indivíduo, no ambiente de trabalho, realiza continuamente comparações entre as suas contribuições (desempenho, responsabilidade, formação profissional) e as compensações que recebe (salários, *status* atribuído, reconhecimento, entre outras) com as dos outros empregados. Dessas comparações, resulta a percepção individual de equidade ou de inequidade.

O seguinte esquema, mostrado na FIG. 6, ilustra o pensamento do autor (PÉREZ-RAMOS, 1990).

Figura 6 – A relação entre a equidade/inequidade com o desempenho



Fonte: Pérez-Ramos (1990, p. 133).

Segundo Vroom (1964), em sua Teoria da Expectância, o processo motivacional é desenvolvido conforme as percepções que o indivíduo tem da relação entre os esforços que conscientemente estima que deve realizar, para alcançar um determinado objetivo ou meta, e o valor que lhes atribui. A intensidade desses esforços dependerá da interação dos três fatores cognitivos Valência-Instrumentalidade-Expectância (VIE); isto é, da Valência (força de atração ou repulsão sentida ou percebida); da Instrumentalidade (relação causal entre os resultados desejados e potencialidade de desempenho) e da Expectância (representação antecipada da decisão a ser tomada).

Conforme Landy e Trumbo (1980), esses três fatores (Valência, Instrumentalidade e Expectância), quando combinados por multiplicação ($V \times I \times E$), determinam o grau de motivação do indivíduo. Quanto maior a intensidade das forças que incidem nesses fatores, maior será o nível motivacional resultante.

Esse modelo teórico pode ser estudado em termos dos conjuntos de suas variáveis principais (o empregado, a tarefa e o ambiente de trabalho). O modelo leva em conta a importância das diferenças individuais, tanto nas atribuições de valor como na percepção da força de atração ou repulsão e do nível de equidade percebido nos

resultados alcançados. As pessoas diferem, também, nas suas expectativas e nas suas apreciações de que determinados comportamentos lhes permitem as recompensas desejadas (VROOM, 1964).

No que diz respeito à variável “tarefa”, o trabalho pode se constituir em fonte importante de recompensa, intrinsecamente valorizada. E, quanto ao ambiente de trabalho, sua influência sobre o desempenho tem sido plenamente demonstrada por meio de toda uma diversidade de estudos sobre essa variável (PÉREZ-RAMOS, 1980). Os postulados dessa teoria atribuem maior importância aos fatores cognitivos; isto é, ao conhecimento que a pessoa tem de como seu próprio comportamento pode levá-la a alcançar determinada meta ou resultados possíveis no seu trabalho.

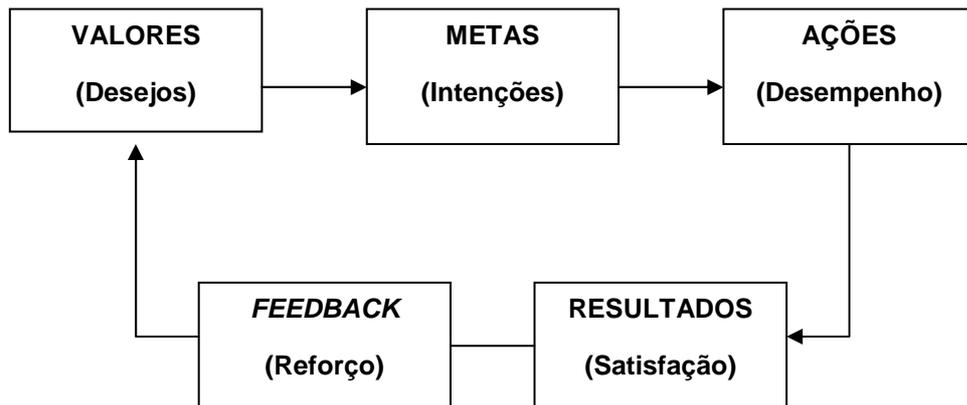
Para Pérez-Ramos (1980), se uma pessoa pensa que tem possibilidade de executar uma determinada tarefa (Instrumentalidade), que sua efetiva realização poderá levá-la a alcançar uma meta desejada (Expectância), a qual atribui grande valor (Valência), pode-se afirmar que essa pessoa está altamente motivada. A interpretação permite concluir que, se o produto $V \times I \times E$ é positivo, pode ser indicativo de uma perspectiva consciente e racional a respeito da tarefa e seus resultados e de promissores níveis de desempenho e produtividade. Caso contrário, quando o produto se apresenta baixo, nulo ou negativo, tal resultado constitui um sinal de alarme para detectar problemas de adaptação no trabalho (altos índices de absenteísmo, rotatividade, desempenho deficiente, acidentes entre outros).

Locke (1975) estabeleceu os princípios da Teoria do Estabelecimento de Metas como explicação do fenômeno da motivação no trabalho. Para o referido autor, a maneira pela qual as pessoas concebem seus próprios juízos de valor está impregnada de influências de caráter emocional. Portanto, pode-se inferir que os efeitos que as metas exercem sobre o comportamento são de natureza diretiva, guiando o pensamento em uma direção e não em outra, para uma meta e não para outra. A ação é meta-dirigida.

Para Locke (1975), a influência das metas conduz à atividade eficaz requerida, já que, inclusive, pode entrar em conflito com as de outras metas pessoais ou mesmo,

por razões circunstanciais, resultar em situações inapropriadas para uma determinada ação, admitindo que o processo pelo qual uma pessoa pretenda atingir uma meta, ou mesmo mudá-la, é realmente complexo, mas suas ideias básicas podem ser esquematizadas conforme mostrado na FIG. 7.

Figura 7 – Esquema do Modelo de Estabelecimento de Metas



Fonte: Pérez-Ramos (1990, p. 135).

Os trabalhos de Locke (1975) permitiram determinar a intensidade da influência exercida pelas metas sobre o comportamento humano, indicando uma associação significativa entre essas variáveis. Inclusive naquelas situações em que as metas estabelecidas se localizam em planos tão elevados que se torna difícil alcançá-las, os índices de desempenho mostrados pelos indivíduos são mais altos do que de outros que fixam suas metas em níveis mais moderados.

Porter e Lawler (1968) formularam, por sua vez, um modelo de caráter instrumental que denominaram Teoria de Desempenho-Satisfação, cujos fundamentos se baseiam nas características que distinguem o ser humano de poder antecipar ou prever eventos e de propor a gratificação desejada e, até certo ponto, a satisfação de algumas de suas necessidades.

Adams (1962) desenvolve uma teoria com base cognitiva, sendo que seu modelo compreende a interação de uma diversidade de fatores de ordem pessoal que intervêm no processo motivacional: inteligência, habilidade e traços de personalidade (características relativamente estáveis), autopercepção, esforço na execução da tarefa, desempenho, recompensa, relação esforço-recompensa e

percepção da equidade. Esse modelo é atrativo, embora complexo, devido à diversidade de variáveis intervenientes e a sua complicada interação. No entanto, a ênfase dada aos aspectos cognitivos permite uma maior compreensão do fenômeno motivacional e do desenvolvimento do seu processo no ambiente organizacional, embora as maiores partes dos modelos teóricos, propostos com essa finalidade, baseiem-se nos princípios que definem as teorias de impulso.

Steers e Porter (1983) consideram mais apropriados incluir a presente formulação no âmbito das teorias cognitivas, dado o caráter mais racional de seus mecanismos, os quais compreendem a antecipação dos resultados, a postergação da gratificação, a tomada de decisões e a utilização consciente de outros elementos.

Para Steers e Monday (1981), dentro do universo cognitivo são, especialmente, relevantes as Teorias de Atribuição, cujo fundamento encontra apoio em formulações que partem de um raciocínio baseado na antecipação dos possíveis resultados esperados, dos eventos previstos, para poder inferir suas prováveis causas, em lugar do esquema de predição usualmente seguido, em que os eventos futuros são inferidos em função dos fatos já acontecidos.

Entre as contribuições desse grupo de “teorias de atribuição” está a denominada Teoria da Atribuição Causal, que parte do chamado “princípio da atenuação”, proposto por Kelly (1971), segundo o qual os possíveis efeitos derivados de um determinado fator causal podem ser atenuados ou modificados pela influência de outros incidentes.

Segundo Bem (1972), quando a pessoa atua sob forte pressão externa, sentirá que seu comportamento está sendo governado por competências extrínsecas. Contudo, quando essas pressões não existem ou são pouco intensas, perceberá que seu comportamento é guiado apenas pelo seu próprio interesse na atividade; em outras palavras, sentirá que está intrinsecamente motivado. Uma preocupação que existe em nível gerencial, nesse sentido, é que os efeitos de ambas as formas de motivação (extrínseca e intrínseca) nem sempre resultam em uma somatória.

Deci (1972) mostra que certas recompensas extrínsecas podem diminuir os efeitos da motivação intrínseca (princípio da atenuação), a menos que aquelas recompensas sejam atribuídas de maneira contingente, especialmente se as mesmas são de natureza econômica. Em relação a esses pontos de vista nem sempre concordantes, há plenos acordos em reconhecer que as recompensas, sobretudo, a forma de salários ou prêmios em dinheiro, constituem um efetivo fator incentivador da motivação do empregado e, inclusive, de seus níveis de desempenho, sempre, em todo caso em que a tarefa se constituir em um desafio, por serem interessantes e atrativas (motivação intrínseca).

Outra proposição teórica que fundamenta os mesmos princípios de atribuição é a Teoria da Avaliação Cognitiva. Seus postulados têm origem nos trabalhos de DeCharmes (1968) e de Deci e Ryan (1985), autores que destacam a importância da interação entre fatores de caráter individual (empregado) e os de natureza ambiental (organização), para explicar o fenômeno e os processos motivacionais.

Estudos complementares efetuados para verificar tal proposição mostraram que as atividades que o próprio empregado planeja ou que estão sob seu controle são intrinsecamente motivadoras. Por outro lado, a recompensa, especialmente a realizada em forma de compensação monetária (valor extrínseco), pode colocar o empregado em situação de dependência da fonte geradora do estímulo. Tal circunstância permite compreender o fato de que, quando o empregado percebe que é bem remunerado, ele se sente com menos liberdade para tomar decisões com vistas a separar-se da organização (PÉREZ-RAMOS, 1990).

Para Kelly (1971), a Teoria da Autopercepção constitui uma extrapolação do já mencionado “princípio de atenuação”. Bem (1972) parte da suposição de que as pressões contingentes, quando suficientemente intensas ou significativas, influem de tal maneira na pessoa que esta chega a se identificar com as mesmas, de forma a senti-las como próprias. Quando o empregado percebe que está submetido à pressão de um ambiente rígido, ou mesmo, à influência de uma recompensa atrativa, sentirá que seu comportamento depende dessas causas extrínsecas. Mas, se a sua percepção é a da existência de um clima organizacional acolhedor, justo e equitativo,

seu comportamento será regido pela realização e pelo desempenho, isto é, estará intrinsecamente motivado.

2.2.2 Estrutura Motivacional e Perfil Motivacional

A estrutura motivacional de uma pessoa, segundo Tamayo e Paschoal (2003), consiste no conjunto de motivações ou metas que dinamizam o seu comportamento e nas relações existentes entre essas motivações e o perfil motivacional, sendo que cada pessoa apresenta diversas motivações que a orientam em sua vida.

Ainda para Tamayo e Paschoal (2003), a estrutura motivacional constitui na base ou na matriz para a elaboração do perfil motivacional.

Um modelo de estrutura motivacional, elaborado por Schwartz (1994) e verificado empiricamente por meio de pesquisa transcultural, foi realizado em mais de 60 países e aponta para a universalidade da estrutura motivacional. Segundo Tamayo e Paschoal (2003), as motivações são diversas e se estruturam de acordo com as prioridades dadas pelas pessoas aos valores, que, por sua vez, representam forte dimensão motivacional. Assim, os valores são considerados metas motivacionais, que expressam alvos que a pessoa quer atingir na sua vida (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

No Quadro 1 são apresentadas 10 motivações, bem como suas metas específicas. As metas dos cinco primeiros tipos motivacionais visam a alvos que se relacionam direta e fundamentalmente com a própria pessoa, como prazer, sucesso e prestígio. As metas motivacionais tradição, conformidade e benevolência visam a satisfazer interesses mais diretamente relacionados com a família, a organização e a sociedade. Por fim, as metas do universalismo e segurança referem-se a interesses, tanto da própria pessoa, como dos outros.

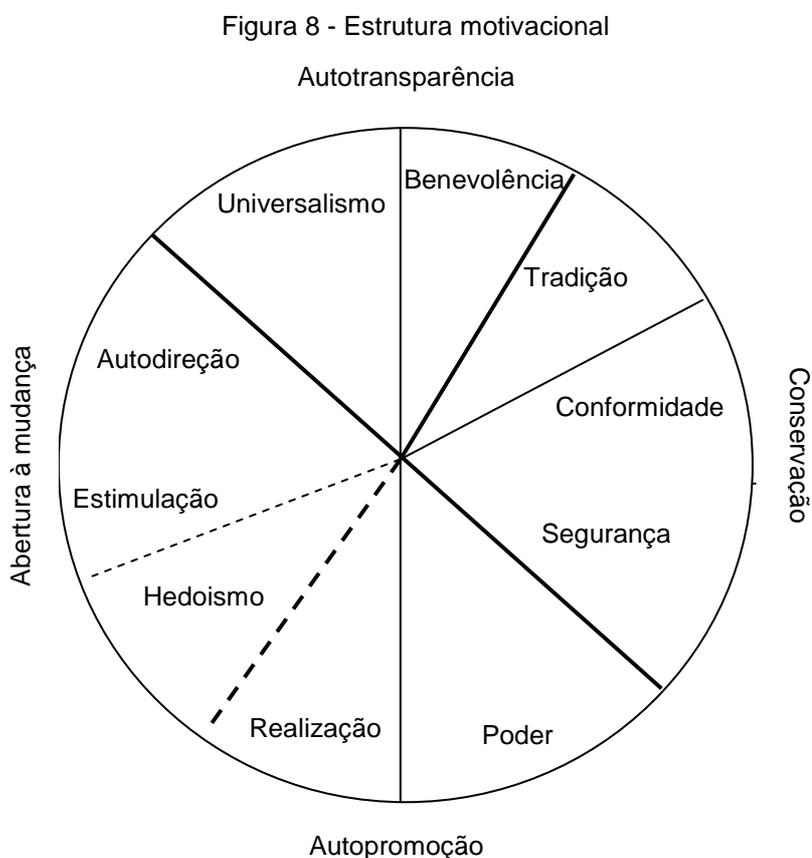
Quadro 1 – Motivações do empregado e metas motivacionais

MOTIVAÇÃO	METAS MOTIVACIONAIS
Autodeterminação	Ter autonomia, decidir por si mesmo e/ ou participar nas decisões, controlar a organizar a execução do seu trabalho.
Estimulação	Ter desafios na vida e no trabalho, explorar, inovar, ter emoções fortes na vida e no trabalho, adquirir conhecimentos novos.
Hedonismo	Procurar prazer e evitar dor e o sofrimento, ter satisfação e bem-estar no

	trabalho.
Realização	Ter sucesso, mostrar a sua competência, ser influente, se realizar como pessoa e como profissional.
Poder	Ter prestígio e <i>status</i> social, ter controle e domínio sobre pessoas e informações.
Segurança	Integridade pessoal e das pessoas íntimas, segurança no trabalho, harmonia e estabilidade da sociedade e organização em que trabalha.
Conformidade	Controlar impulsos, tendências e comportamentos nocivos para os outros e que transgridem normas e expectativas da sociedade e da organização.
Tradição	Respeitar e aceitar ideias e costumes tradicionais da sociedade e da empresa.
Benevolência	Procurar bem-estar da família e das pessoas do grupo de referência.
Universalismo	Compreensão, tolerância, procura do bem-estar de todos na sociedade e na organização onde trabalha, proteção da natureza.

Fonte: Schwartz (1992) citado por Tamayo e Paschoal (2003, p. 42).

Tamayo e Paschoal (2003) destacam que esses dez tipos motivacionais descritos expressam a estrutura motivacional do indivíduo, composta por conjuntos motivacionais, que parecem estar presentes em indivíduos de todas as culturas, sendo que cada conjunto motivacional possui metas específicas.



Fonte: Tamayo e Paschoal (2003, p. 43).

A estrutura é dinâmica e seus componentes motivacionais relacionam-se entre si, por meio de diversas polaridades em um espaço multidimensional, como pode ser observado na FIG. 8.

Segundo Schwartz (1994) existe uma compatibilidade entre os tipos motivacionais que são adjacentes no espaço multidimensional (por exemplo, estimulação e hedonismo, tradição e conformidade) e o conflito entre as metas motivacionais dos tipos situados em direções opostas (por exemplo, estimulação e conformidade, hedonismo e tradição). A busca simultânea de alvos pertencentes às áreas adjacentes é compatível porque esses alvos satisfazem interesses afins, enquanto a procura de alvos pertencentes a motivações opostas pode ser conflitante, já que estas visam a interesses díspares. A estrutura motivacional serve de base para a elaboração do perfil motivacional, que consiste na importância relativa que cada uma das motivações tem para cada pessoa.

O perfil implica uma hierarquia de importância entre as diversas motivações e as do trabalhador. Dessa forma, podem-se determinar quais são as motivações e metas mais importantes para ele, bem como aquelas que ocupam um segundo ou terceiro plano. Além disso, a análise detalhada da motivação pessoal pode ser contemplada por meio da integração das dez motivações na estrutura bidimensional, que permite uma visão mais global, talvez mais consistente, da organização e da direção das forças motivacionais do empregado (SCHWARTZ, 1994).

2.2.3 Motivação e Perfil Motivacional

Para Schein (1978), as organizações são constituídas por pessoas e grupos de pessoas e as organizações existem para obter fins específicos, como eficiência econômica e produtividade. A interação entre organização e indivíduo apresenta as suas condições, exigências e demandas e aportam recursos específicos e essenciais para o bom funcionamento da empresa. A complexa relação das pessoas que compõem a organização com a obtenção dos seus fins específicos passa pela valorização recíproca (SCHEIN, 1978).

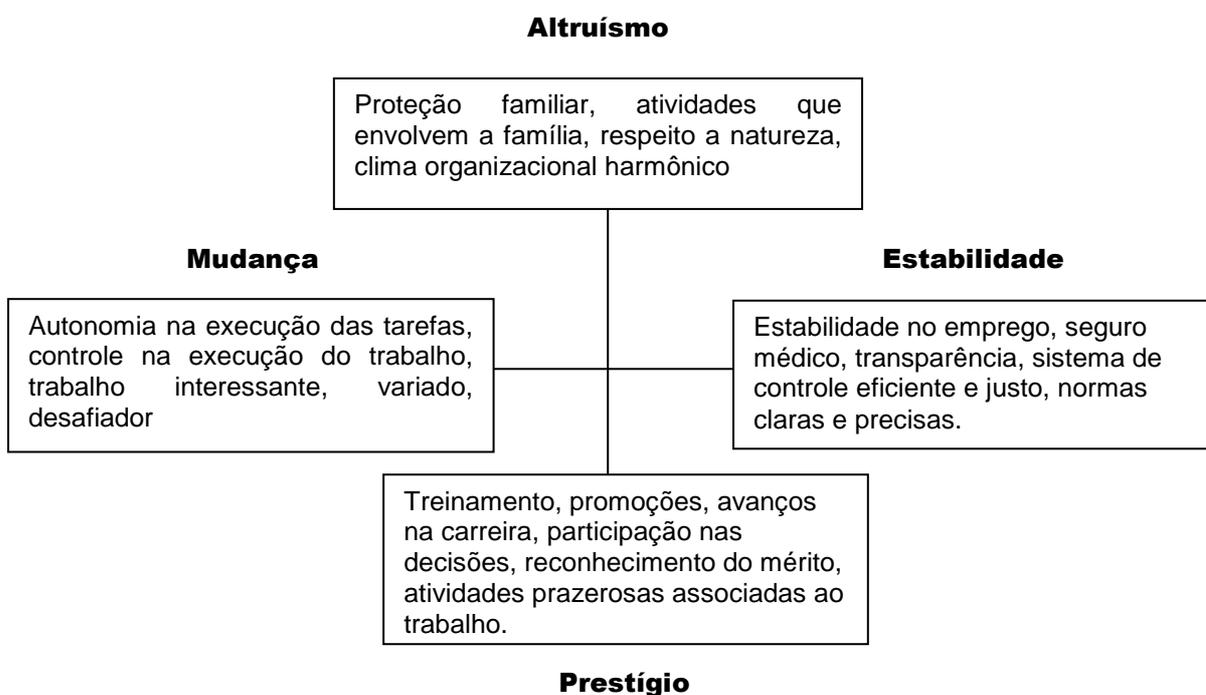
Ainda para Schein (1978), a valorização do empregado, por parte da empresa, fundamenta-se no reconhecimento do valor que o trabalho tem em si mesmo e no reconhecimento da sua relevância no contexto da obtenção dos fins específicos da organização.

O melhor modo de valorizar o empregado é lhe oferecer oportunidades para que, no seu trabalho, ele possa atingir as suas metas pessoais. Por natureza, o trabalho é uma estratégia de realização pessoal (SCHEIN, 1978).

As 10 motivações do empregado, já mencionadas no Quadro 1, apresentam uma estrutura bidimensional. Os quatro polos: Mudança, Estabilidade, Altruísmo e Prestígio, dessas duas dimensões representam as motivações da pessoa e definem quatro conjuntos motivacionais fundamentais que podem ser utilizados para a gestão da motivação no trabalho (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

Na FIG. 9, o polo da “Procura por Mudança” expressa expectativas e metas que podem ser atingidas pela autonomia dada ao trabalhador para executar o seu trabalho, oferecendo-lhe oportunidades para criar e inovar.

Figura 9 – Correspondência entre motivações de ordem superior e algumas estratégias de motivação.



O trabalho enriquecido, atraente, variado, interessante e desafiador, horário flexível e responsabilidade pelos resultados esperados constituem uma boa forma de atender às exigências dessa motivação. A participação nas decisões organizacionais abre igualmente espaço para que o empregado possa atingir suas metas de autodeterminação.

No polo oposto, estão os interesses e expectativas dos empregados relativos à estabilidade da organização. Segurança do trabalho e no trabalho; salário, normas e objetivos claros e precisos; círculos de qualidade; espaço físico adequado; horário regular e condições favoráveis para a execução do trabalho constituem ações organizacionais adequadas para atender às expectativas e metas relacionadas com esse polo motivacional (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

O polo que expressa a motivação altruística focaliza os resultados coletivos e o bem-estar de todos na organização. As metas referentes a essa motivação podem ser atingidas em um ambiente social agradável, sem conflitos, com oportunidades para interagir com colegas e clientes. As ações concretas da empresa para manter um clima organizacional saudável, tolerância e colaboração atendem às expectativas que têm fonte nessa motivação. As preocupações organizacionais com a imagem social da empresa e com o respeito à natureza constituem igualmente motivadores voltados para os empregados que possuem forte motivação altruística (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

O polo do "Prestígio" expressa metas relacionadas com resultados pessoais e exige ações organizacionais, tais como as relacionadas com incentivos financeiros, benefícios, oportunidades de promoção e reconhecimento do mérito. Treinamento e oportunidades para utilizar conhecimentos e habilidades também constituem um modo de atender às expectativas e metas desse polo motivacional (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

2.2.4 Modelo de Análise I

A integração das diversas abordagens do Significado do Trabalho e da Motivação no Trabalho possibilitou a elaboração do modelo analítico descrito nos Quadros 2 e 3,

como orientadores da discussão sobre a temática pesquisada em ambiente produtivo.

Quadro 2 – Significado do trabalho

O pensar e o produzir (Aristóteles 384 - 332 a.c) (ANTUNES, 2003).
Cognição subjetiva, histórica e dinâmica (MOW, 1987)
Representação Social da tarefa para o trabalhador (DEJOURS, 1987).
O construto psicológico multidimensional e dinâmico (MOW, 1987).
Processo realizado subjetivamente pelo indivíduo imbuído da intencionalidade e habilidade cognitiva (FISKE e TAYLOR, 1991).
O trabalho é para o homem com socialização ocidental a coisa mais natural do mundo (TRENKLE, 1998).
O ócio criativo (De MASI, 2000).
Inventário da Motivação e Significado do Trabalho (BORGES; ALVES-FILHO; TAMAYO, 2008).

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.2.5 Modelo de análise II

Quadro 3 – Motivação para o trabalho

Teoria da Hierarquia das Necessidades (MASLOW, 1954).
Teoria dos Dois Fatores: Higiênicos – Motivacionais (HERZBERG, 1959).
Teoria da Expectância: Valência, Instrumentalidade e Expectância. Maximizar o prazer, recompensas, satisfação e reforço positivo (VROOM, 1964).
Poder: Afiliação e Realização (McCLELLAND, 1975).
Poder e Liderança oportuniza o sucesso gerencial (ANDREWS, 1967).
Afiliação – Identificação – Inter-relacionamento e adaptação às normas sociais (STEERS e PORTER, 1983).
Teoria de Desempenho – Satisfação (PORTER e LAWLER, 1968).
Teoria com base cognitiva: Inteligência, Habilidade e Personalidade (ADAMS, 1962).
Teoria do Estabelecimento de Metas. A Ação é Meta – Dirigido (LOCKE, 1975).
Elaboração do Empregado e da Empresa (DECI e RYAN, 1985).
Autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização, poder, segurança, conformidade, tradição, benevolência e universalismo (TAMAYO, 1992 e PASCHOAL, 2003).
Estilo de vida: organização que incentive o bem-estar e a felicidade do empregado. (TAMAYO e PASCHOAL, 2003)
Abordagem positiva e humanizadora do ambiente de trabalho, autonomia, responsabilidade e reconhecimento (HAAK, 2000).
Estrutura Motivacional, Motivação e Meta do empregado (SCHWARTZ, 1992)
Os indivíduos podem viver vidas plenas de satisfação, caso sejam preenchidas as necessidades pessoais por intermédio das organizações (MORGAN, 1996)
Realização, Reconhecimentos, Sentimento de responsabilidades, Atração e Desafio do próprio trabalho, Possibilidade de Progresso e Crescimento Psicológico (PÉREZ-RAMOS, 1990)
Interesses da organização com os interesses dos empregados (PÉREZ-RAMOS, 1990).
Abordar, em caráter revisional, as principais teorias motivacionais: “Teoria de Conteúdo” – explica a

necessidade do trabalhador e “Teoria de Processo” – avalia os modelos e etapas de tomada de decisões do trabalhador (PÉREZ-RAMOS, 1990).
Teoria de Processo: percepção, perspectivas do indivíduo no estabelecimento de metas e objetivos pessoais (KATZELL e THOMPSON, 1990).
A pessoa motivada realiza qualquer atividade com mais qualidade e eficiência (BATEMAN, 1998).
ERG (Teorias de Conteúdo) – “Existência, Relacionamento e Crescimento” (ALDERFER, 1969).
Razões pelas quais as pessoas agem em relação aos objetivos que têm (BERGAMINI, 1998).
Teorias de Processo – Percepção, Perspectivas no Estabelecimento de Metas e Objetivos Pessoais (KATZELL e THOMPSON, 1990).

Fonte: Elaborado pelo autor

Destas abordagens teóricas apresentadas acima, duas se mostram mais significantes para este estudo. Em se tratando do construto “Significado do trabalho”, destaca-se para as análises, no próximo capítulo, o conteúdo do Inventário da Motivação e Significado do Trabalho (BORGES; ALVES-FILHO; TAMAYO, 2008). No que diz respeito ao campo da Motivação para o trabalho, embasa-se na “Teoria de Conteúdo” que explica a necessidade do trabalhador e na “Teoria de Processo” que avalia os modelos e etapas de tomada de decisões do trabalhador (PÉREZ-RAMOS, 1990).

3 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

3.1 Empresa de Usinagem Mecânica e Caldeiraria

A empresa ALFA, localizada na Região dos Inconfidentes de Minas Gerais, iniciou suas atividades em 1993, sendo dirigida por cinco irmãos, que estabeleceram como meta tornar a empresa uma referência em prestação de serviços de usinagem mecânica e caldeiraria na região. Emprega, atualmente, 54 trabalhadores, distribuídos nos seguintes cargos: conselho-diretor, gerência comercial, gerência administrativa, gerência de produção, gerência de recursos humanos, caldeireiros mecânicos, soldadores, maçariqueiros, torneiros mecânicos, operadores de tornos mecânicos computadorizados, operadores de fresas, mecânicos de manutenção, auxiliares de serviços e cozinheiras.

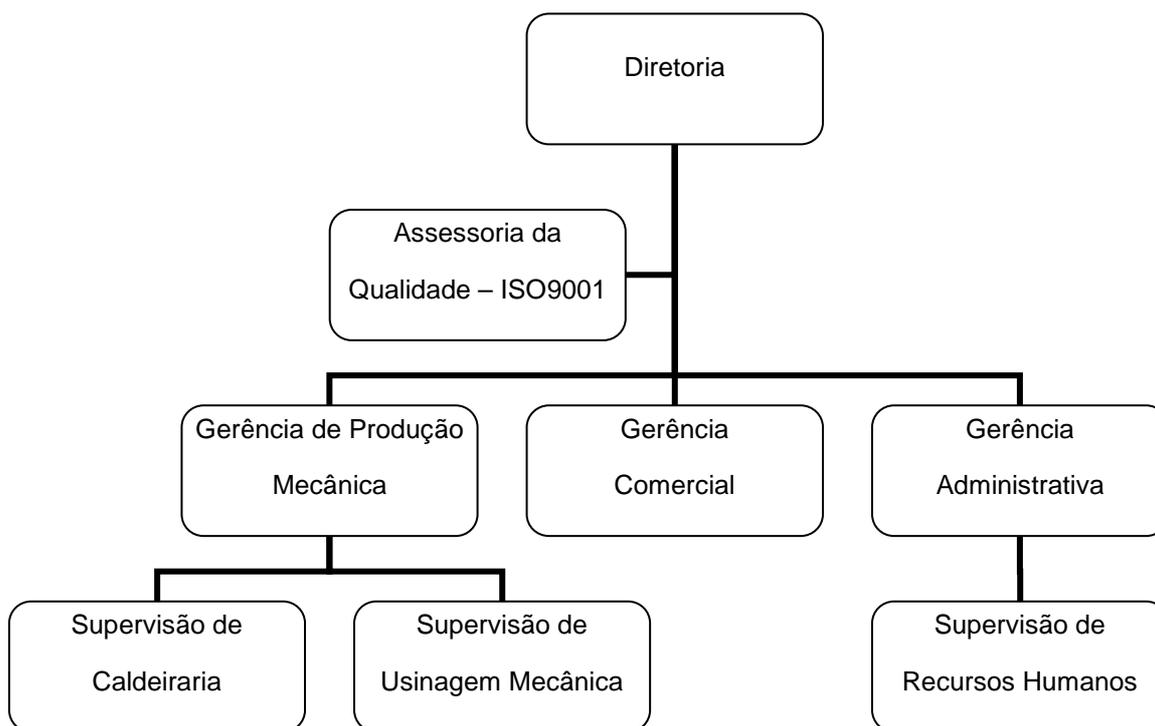
A empresa em estudo tem como base de sustentação a estrutura organizacional, que é representada graficamente pelo organograma da FIG. 10. O organograma desta empresa viabiliza visualizar os diversos níveis hierárquicos existentes, identificar a importância de cada unidade para a empresa e maximizar a produtividade. Além disso, regulamenta, ainda, a posição dos empregados na empresa e viabiliza a comunicação existente entre eles e como o poder é exercido, estabelecendo relações de autoridade e de responsabilidade entre superiores e subordinados. Enfim, o organograma contribui para a empresa se sintonizar com as exigências de um mercado competitivo.

A empresa ALFA pode ser dividida em duas seções, usinagem mecânica e caldeiraria. Os trabalhadores da usinagem mecânica realizam as tarefas de montagem, reparo, ajustagem de máquinas e equipamentos mecânicos, confecção de peças com precisão sob medidas e acabamentos, realizados em tornos mecânicos, tornos mecânicos com comando numérico computadorizado, centro de usinagem computadorizado, fresas, plainas limadoras, bem como em máquinas e equipamentos computadorizados. Utilizam-se, também, de instrumentos de medidas como paquímetros, transferidores e micrômetros. Trata-se de uma seção onde os

produtos precisam ser mais bem lapidados, com medidas exatas e melhores acabamentos.

Quanto à seção de caldeiraria, os trabalhadores são responsáveis por: confecção de estruturas metálicas, recuperação de peças e equipamentos, por meio de serviços de solda elétrica e oxiacetilênica, solda mig, serralheria, cortes com maçaricos, operação em calandras, ferraria, forjas, prensas hidráulicas e pneumáticas, lixadeira, politriz, ponte rolante e empilhadeira Hyster. Nesse setor, os trabalhos são mais rústicos e exigem mais esforço físico. A utilização de Equipamento de Proteção Individual (EPI) é de suma importância para a prevenção de acidentes no trabalho e para a integridade física do trabalhador, pois o grau de insalubridade nesse setor é mais alto.

Figura 10 – Organograma da empresa ALFA



Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

3.2 Processo de Gestão do Negócio

A empresa em estudo tem como *Missão* oferecer serviços de usinagem, caldeiraria e manutenção, com alta precisão e qualidade, não sobrepondo a segurança dos empregados no trabalho, respeitando os princípios éticos e contribuindo para as questões sociais e ambientais na região onde está inserida. Tem também, como *Visão*, ser uma empresa de excelência nas soluções do fornecimento de produtos e serviços na área de usinagem, caldeiraria e manutenção.

Como estratégia de mercado, a empresa busca ampliar os relacionamentos com clientes e aumentar a demanda de projetos. Dessa maneira, conforme seus gestores, há estabelecimento de metas e seus desdobramentos, buscando-se conhecer os fatos e os dados da situação interna do negócio, dos concorrentes e do contexto do mercado.

Conforme os diretores da referida empresa, o estabelecimento e o cumprimento de metas faz parte de sua cultura, tornando-se a força motriz do aprendizado diário dos seus empregados, que, no esforço de cumpri-las, acabam aprendendo maneiras de realizar suas tarefas com eficiência. Além disso, a empresa apresenta programas de melhoria, tais como:

- . cargos e salários – com o objetivo principal de manter e melhorar sempre as condições de trabalho, garantindo a fixação do empregado na empresa, através de uma boa remuneração;
- . política de participação nos resultados e lucros – com o propósito de propiciar o efetivo envolvimento e comprometimento dos empregados nas metas estabelecidas conforme a determinação da Convenção Coletiva de Trabalho (CCT);
- . planejamento de recrutamento e seleção de pessoal – com o objetivo de criar atração no mercado, recrutar e selecionar recursos humanos com eficiência para os cargos da empresa. Além disso, é praticado com efetividade o método de Recrutamento Interno, isto é, as vagas a serem preenchidas são divulgadas internamente na empresa e os empregados podem se inscrever para participarem do processo seletivo da vaga em aberto.

Sendo assim, a empresa só pratica o Recrutamento Externo quando esgota as possibilidades de aproveitamento interno do seu quadro de pessoal. A empresa ALFA tem também como estratégia para preenchimento de vagas existentes a indicação de candidatos feita pelos empregados da própria empresa;

. rotatividade de pessoal e absenteísmo – com o propósito de minimizar a rotatividade de pessoal e o absenteísmo, que são fatores de incerteza e imprevisibilidade para as organizações em função do comportamento das pessoas, a empresa ALFA procura combater a rotatividade e o absenteísmo atuando nas causas e não sobre os efeitos, substituindo pessoas que se desligaram ou descontando os dias perdidos ou ausentes ou ainda punindo os faltantes. A empresa pesquisada procura diagnosticar as causas e praticar ações gerenciais contemporâneas e mais humanas, a fim de eliminar as causas de rotatividade e absenteísmo de pessoas, como, por exemplo, modificar políticas de pessoal, redesenhar cargos, redefinir gerenciamento, repensar remuneração, rever metas a serem superadas, adotar estratégias motivacionais e inovar na tecnologia da informação;

. plano de treinamento e desenvolvimento de pessoal – objetivando contribuir com o crescimento dos empregados, garantindo produtividade, qualidade e capacitação para ocupar novos postos de trabalho;

. plano de avaliação de desempenho – com o objetivo principal de manter os empregados concentrados no seu crescimento para alcançar as metas traçadas e garantir padrões de desempenho satisfatórios;

. programa de medicina, higiene e segurança no trabalho – com o propósito de promover a saúde do trabalhador, garantindo sua integridade física no local de trabalho;

. plano de carreira e sucessão – com o objetivo de criar procedimentos para atingir metas da empresa e sua trajetória junto aos empregados, durante a sua permanência na empresa;

. plano de gestão por competência – com o propósito de realizar um cruzamento dos conhecimentos, das habilidades, das atitudes, dos valores e do entorno, para valorizar os empregados, além de inspirar e estreitar a relação líder e liderado, facilitando a prática constante do *feedback*;

- . aplicação da técnica *empowerment* – com o objetivo de liberar o conhecimento, a habilidade, a autonomia e a energia dos empregados, assumindo a responsabilidade pelo trabalho.

Desses programas elencados acima, um elemento que chama a atenção, conforme veremos mais à frente nos dados deste estudo de caso, é a questão dos salários. De acordo com a perspectiva da empresa estudada, este programa tem como objetivo principal garantir ao empregado uma boa remuneração. Por outro lado, os empregados atestam, conforme pode ser verificado nos dados da pesquisa, certa insatisfação com o salário.

Apesar deste descompasso entre as perspectivas da empresa e dos empregados no quesito salário, esta pesquisa demonstra que a empresa ALFA, por meio dessas políticas de planejamento estratégico e dessas práticas de instrumentos básicos de otimização de recursos humanos adotadas pelos diretores, torna-se uma organização que busca destacar-se e ratificar sua referência na região. Para tanto, vem se profissionalizando, seja na contratação de pessoal especializada, na aquisição de equipamento de ponta, no investimento em tecnologia, seja nas práticas de processos de gestão compatíveis com as organizações que buscam sua excelência no mercado de trabalho. Seus principais clientes são as empresas Vale, AcellorMital, Samarco, Novellis e Gerdau Aço Minas.

A empresa ALFA possui programa de gestão da qualidade e é certificada pela *ISO 9001*. Cabe aqui a observação quanto à melhoria contínua que é um dos elementos que compõem a norma *ISO 9001* e que se insere no conceito do ciclo *Plan – do – Check – Action* (PDCA) composto de quatro fases básicas do controle: planejar, executar, verificar e atuar corretamente, representando o aprimoramento constante.

Para isso, a empresa ALFA adota a prática do programa 5S, que é um programa de educação e treinamento constituído por cinco sentidos, sendo eles: Seiri: Senso de Utilização; Seiton: Senso de Ordenação; Seisoh: Senso de Limpeza; Seiketsu: Senso de Saúde e Shitsuke: Senso de Autodisciplina. Esse programa é relevante para a obtenção e manutenção da certificação *ISO 9001*. Seus objetivos são melhoria da produtividade, redução de custos, prevenção de acidentes, melhoria da

qualidade de vida, melhoria do moral dos empregados, administração participativa, cumprimento de métodos de procedimentos de rotinas operacionais (PRO), enfim, trata-se de um programa que busca também a organização e limpeza dos postos de trabalho da empresa para maximizar a eficiência, eficácia e efetividade de cada órgão ou seção desta empresa.

3.3 Ações de Responsabilidade Social e Ambiental

A empresa ALFA tem uma postura profissional sobre a responsabilidade social. Os aspectos sociais e políticos que influenciam o ambiente dos negócios são considerados relevantes no processo decisório de tomada de decisão conforme se pode notar pelas atitudes e postura praticadas pelos diretores e gerentes.

A responsabilidade social corporativa é obrigação de uma organização, a qual deve agir de maneira que sirva, tanto aos interesses próprios, quanto aos interesses da sociedade. Sendo assim, a responsabilidade social corporativa representa um novo tipo de relacionamento entre a empresa ALFA e a sociedade, não mais um relacionamento estritamente comercial, mas um novo relacionamento, no qual são compartilhados valores e atitudes comuns. Entre suas ações pode-se citar:

- . Plano de Benefícios Sociais – Os benefícios sociais oferecidos pela empresa ALFA constituem um aspecto importante do pacote de remuneração. O benefício é uma forma de remuneração indireta, que visa oferecer aos empregados uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais. Seus itens mais importantes são: assistência médico-hospitalar, seguro de vida em grupo, restaurante no local de trabalho, transporte, previdência privada, participação no lucro, recreação, atividades comunitárias, estacionamento privativo e solenidade de confraternização. Além disso, no plano de benefícios, inclui um plano de saúde extensivo aos familiares e convênio com farmácias.

- . Qualidade de vida no trabalho – Para a empresa ALFA, qualidade de vida implica criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho, seja em suas condições físicas (higiene e segurança), seja em suas condições psicológicas

e sociais. Tudo isso resulta em um ambiente de trabalho agradável e amigável e melhora substancialmente a qualidade de vida dos seus empregados e, por extensão, a qualidade de vida deles fora da empresa. Do ponto de vista desta empresa, a saúde e segurança das pessoas constituem uma das principais bases para a preservação da força de trabalho adequada.

. A higiene do trabalho refere-se ao conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde e acidentes inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas. As condições ambientais de trabalho, como iluminação, temperatura e ruído, são os três itens a que a empresa ALFA fica mais atenta ao controle para não comprometer o bem-estar e a saúde dos seus trabalhadores. Esta empresa considera que segurança é condição de permanência na empresa e que um ambiente de trabalho seguro é direito de todos os empregados.

. A empresa ALFA possui a política de segurança do trabalho que está apoiada no princípio de que a segurança é uma responsabilidade de todos. Assim sendo, a empresa pesquisada busca manter uma cultura forte de segurança do trabalho realizando atividades para prevenção de acidentes com o objetivo de eliminar as causas de acidentes do trabalho, como condições inseguras, falhas administrativas, ato inseguro e fator pessoal.

. Há, também, uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), atuante e efetiva, que promove o Diálogo Diário de Segurança (DDS) que é o encontro diário dos empregados realizado nas áreas de trabalho, com duração de 15 minutos antes da jornada de trabalho sendo que, em um dia por semana, a duração do DDS é de uma hora, para tratar de assuntos relacionados à segurança do trabalho.

. A CIPA idealiza também a Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho (SIPAT) que ocorre uma vez ao ano, sendo promovidos *workshops* para a discussão de temas relacionados à prevenção de segurança do trabalho. Durante a SIPAT, há premiação referente às atividades

desenvolvidas como concurso de temas, paródias e ações de segurança do trabalho efetuadas por iniciativas dos empregados. O prêmio concedido aos empregados na SIPAT ocorrida no ano de 2012 foi sobre o tema “*Trabalho Seguro, Vida Completa*”.

. Responsabilidade Social e Ambiental – Para a empresa ALFA, responsabilidade social significa a atuação responsável socialmente de seus membros, por meio de atitudes de beneficência e os compromissos da empresa com a sociedade em geral e de forma mais intensa com os grupos ou parte da sociedade com a qual está mais em contato.

A conscientização da empresa ALFA e o seu comprometimento em apoiar programas sociais, instituições filantrópicas e abrigos proporcionam retorno positivo para a imagem da empresa em estudo. A área social sempre mereceu destaque do modelo de gestão desta empresa, pois ela acredita que a sua participação na sociedade em que atua é ponto de partida para estratégias vencedoras.

Sempre atenta à conservação e ao uso racional dos recursos naturais, à preservação do meio ambiente e ao incentivo à mentalidade ambientalista entre empregados e comunidade, a empresa pratica ações ambientais em todas as suas áreas.

Ainda no contexto ambiental, vale ressaltar que, nas seções de usinagem mecânica, caldeiraria e soldagem elétrica e oxiacetilénica, são desenvolvidas ações mais pontuais, como: redução de consumo de energia elétrica, reaproveitamento de óleo combustível e óleo lubrificante, reciclagem de pneus, reciclagem de EPIs, reaproveitamento de limalhas de ferro e de alumínio, reaproveitamento de refugos de materiais (ferros, aços, alumínios, eletrodos, vergalhões, chapas de aço, cantoneiras de ferro e tarugos de aço) e reaproveitamento de ferramentas e manutenção em instrumentos, máquinas e equipamentos. Além disso, a empresa cultiva uma relação respeitosa e racional quanto ao uso da água e tem uma cultura educativa e ativa de coleta seletiva.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo, são descritos os principais procedimentos metodológicos que foram utilizados para responder aos objetivos da pesquisa. Além disso, apresenta-se o método quantitativo, define-se o tipo de pesquisa, quanto aos meios e quanto aos fins, à população estudada, a unidade de análise, as variáveis de estudo, os sujeitos e as técnicas de coleta e análise dos dados.

Quanto à abordagem, esta pesquisa classifica-se como quantitativa. A pesquisa quantitativa é um método de pesquisa social que utiliza técnicas estatísticas. É mais adequada para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, pois utiliza instrumentos estruturados (questionários do IMST).

Quanto à natureza, esta pesquisa buscou mensurar os construtos “motivação” e “significado do trabalho” dos funcionários de uma empresa de usinagem mecânica na Região dos Inconfidentes, em Minas Gerais. Para isso, foi utilizado um Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho (IMST), desenvolvido por Borges e Alves-Filho (2001). Esse inventário foi elaborado no contexto das organizações nacionais e tem como finalidade analisar a inter-relação dos construtos Motivação e Significado do trabalho a partir de um conjunto de itens ou questões:

- . As expectativas que o trabalhador tem de seu trabalho;
- . A Percepção que o trabalhador tem do cargo que desempenha;
- . O tipo de trabalho que seria considerado ideal pelo trabalhador.

Esta pesquisa classifica-se também como descritiva, que, segundo Vergara (2009), expõe características de determinada população ou fenômeno, podendo, ainda, estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza, não tendo o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

De acordo com Yin (2005), o estudo descritivo parte do pressuposto de que a existência de algum conhecimento preliminar sobre o assunto a ser estudado tem como finalidade essencial descrever como é o caso em estudo. Dessa forma, esta

pesquisa visou descrever as percepções e expectativas, no que diz respeito à motivação e significado/sentido do trabalho, dos funcionários de uma empresa de usinagem mecânica.

A estratégia de pesquisa adotada foi um estudo de caso. Segundo Yin (2005), o estudo de caso estuda um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Para Vergara (2009), o estudo de caso tem caráter de profundidade e detalhamento.

O estudo de caso foi escolhido pela possibilidade de se trabalhar várias dimensões da situação e de se poder lidar com uma ampla variedade de evidências, além de ser tomado como unidade significativa do todo e, por isso, é suficiente, tanto para fundamentar um julgamento fidedigno, quanto para propor uma intervenção (YIN, 2005).

O estudo de caso aplica-se, portanto, a esta pesquisa, já que a ela interessou mensurar o significado do trabalho e a motivação do trabalho. A unidade de observação foi uma empresa de usinagem mecânica localizada na Região dos Inconfidentes/MG. Participaram como respondentes os funcionários da empresa ALFA. Dessa forma, pode-se classificar o estudo do caso como pesquisa censitária.

Para Gil (1999), os questionários caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas, cujo comportamento se deseja conhecer. Foram distribuídos 54 questionários e o retorno de instrumentos válidos é da ordem de 94,44%.

Nesta pesquisa, a coleta de dados se deu, como já exposto, pela aplicação do questionário do Inventário Sobre a Motivação e Significado do Trabalho (IMST) proposto por Borges e Alves-Filho (2001) (ANEXO A).

O Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho (IMST) é composto de quatro escalas que questionam ao participante: *Como o trabalho deve ser? Quanto eu espero que o resultado do trabalho ocorra? Quanto ocorre realmente? Quanto meu desempenho pode influir na obtenção deste resultado?* Cada uma dessas

questões corresponde, respectivamente, aos atributos valorativos, aos atributos descritivos, às expectativas e à instrumentalidade. Inicialmente, o inventário apresenta a escala dos atributos valorativos (faceta do significado do trabalho), composta de 61 itens, aos quais os participantes respondem atribuindo pontos de 1 a 5, indicando quanto o item corresponde a uma definição do que o trabalho deve ser. Em seguida, são apresentados 31 itens referentes aos atributos descritivos, faceta também relacionada ao significado do trabalho.

Os participantes também atribuíram pontos de 1 a 5 aos itens apresentados, cujo objetivo é expressar como o trabalho é concretamente. A terceira escala é a escala das expectativas (componente da motivação) e seu objetivo é avaliar, por meio da análise dos pontos de 1 a 5 atribuídos pelos participantes, em 31 itens, quais são as expectativas que o trabalhador tem em relação ao seu trabalho. Por último, tem-se a escala de instrumentalidade (componente da motivação), composta de 48 itens, na qual os participantes também responderam numa escala de 1 a 5, mas indicando quanto o resultado do trabalho expresso no item depende do seu próprio desempenho (VARELLA, 2006).

A construção do IMST ocorreu a partir da ampliação do Inventário do Significado do Trabalho (IST), também desenvolvido por Borges (1997, 1999), e pela absorção de conceitos da teoria da motivação designada como Teoria das Expectativas (VROOM, 1964, 1969) e das categorias empíricas apuradas por meio de entrevistas. Além disso, ele é capaz de identificar as hierarquias dos mesmos atributos por meio de medida secundária e melhor equipar os profissionais e pesquisadores com um instrumento confiável sobre os construtos apontados.

Os participantes foram informados sobre o objetivo e a metodologia de pesquisa e receberam um termo de consentimento para a participação. O questionário foi acompanhado de uma carta de apresentação aos respondentes, bem como de instruções para o seu preenchimento. Além disso, foram obedecidos todos os preceitos éticos, sendo o direito ao sigilo garantido aos participantes.

4.1 Técnicas de Análise de Dados

Os dados referentes ao IMST foram registrados na forma de banco de dados do *Predictive Analytics Software* (PASW18) e Excel, a partir do qual foi feita análise estatística bivariada para cada aspecto mensurado pelo IMST: atributos valorativos e descritivos, expectativas e instrumentalidade.

Estatísticas descritivas, como mínimo, máximo, média e desvio-padrão e técnicas gráficas, foram apresentadas para cada dimensão, para comparação das variáveis e para a apresentação do perfil dos respondentes. Por fim, testes estatísticos foram utilizados para a comparação das dimensões, como, por exemplo, o teste *Kruskall Wallis*, um teste não paramétrico para a comparação de grupos; o teste *Qui-Quadrado* (χ^2), para avaliar se existe associação estatisticamente significativa entre as variáveis; e foram obtidas as correlações de *Spearman*, para verificar a existência de correlação significativa entre as dimensões.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

5.1 Tratamento dos Dados

Inicialmente, foi realizada uma análise exploratória com o objetivo de caracterizar os funcionários da empresa ALFA, sendo, para isso, utilizadas distribuições de frequências para as variáveis demográficas, ocupacionais e gráficos, além de medidas descritivas (média, desvio-padrão, mediana e *quartis*) para os indicadores referentes às escalas do IMST.

Quanto à avaliação de diferença entre os escores referentes às escalas do IMST, foi utilizado o teste não paramétrico de Friedman. Este teste, indicado quando mais de duas situações em um mesmo indivíduo são comparadas, teve por objetivo verificar se algum dos escores medidos exercia maior impacto sobre os funcionários.

Para a avaliação de diferenças entre as características demográficas/ocupacionais e as escalas referentes ao IMST dos funcionários da organização pesquisada, foram utilizados testes não paramétricos, pois a suposição de normalidade para essas escalas foi violada. Para as variáveis: sexo, faixa etária e tempo de serviço na organização - que possuem somente duas categorias - foi adotado o teste não paramétrico de *Mann-Whitney* para a comparação dos valores centrais entre as categorias.

Já para a variável grau de escolaridade, que possui três categorias, foi adotado o teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*, que permite a comparação múltipla de k tratamentos ou categorias. No teste de *Kruskal-Wallis*, a hipótese nula é a de que não há diferença entre as medianas das categorias; e a hipótese alternativa é a de que há pelo menos uma diferença significativa entre as categorias ou tratamentos estudados.

Para verificar a magnitude e a direção da associação entre as escalas do IMST (que estão em uma escala ordinal), foi utilizada a correlação de *Spearman*.

Os dados da pesquisa foram tratados no programa estatístico *Predictive Analytics Software* (PASW 18). Em todos os testes estatísticos utilizados, foi considerado um

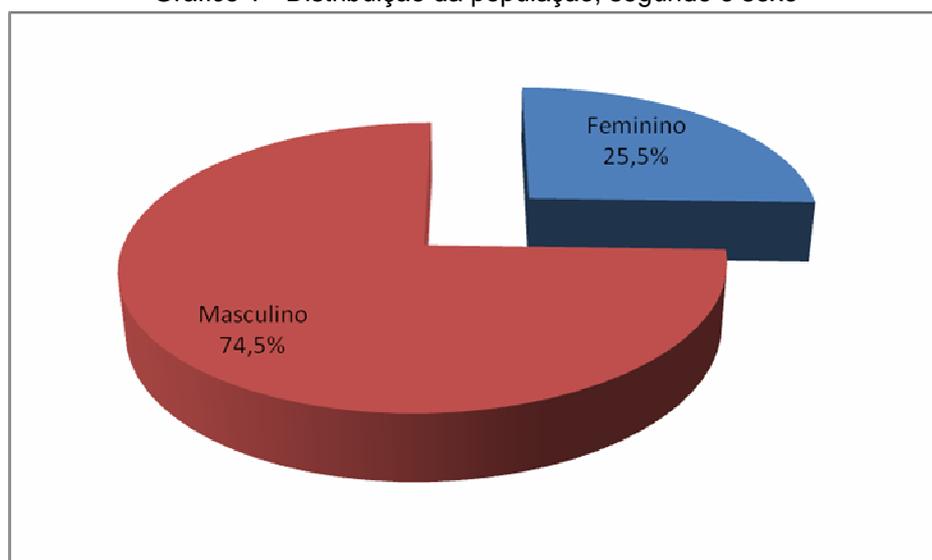
nível de significância de 5%. Dessa forma, são consideradas associações estatisticamente significativas aquelas cujo valor p foi inferior a 0,05.

Este capítulo compõe-se de duas etapas: na primeira, os resultados são descritos a partir da distribuição de frequências e estatística descritiva; na segunda, os dados são apresentados e discutidos mediante a utilização de procedimentos estatísticos bivariados para associar variáveis dos fatores da pesquisa.

5.2 Caracterização dos Respondentes

Responderam a pesquisa 51 funcionários da empresa ALFA. Considerando o gênero, 13 pessoas do sexo feminino (25,5%) e 38 pessoas do sexo masculino (74,5%) responderam o questionário do IMST. O GRÁF. 1 e a TAB. 1 ilustram essa distribuição.

Gráfico 1 - Distribuição da população, segundo o sexo



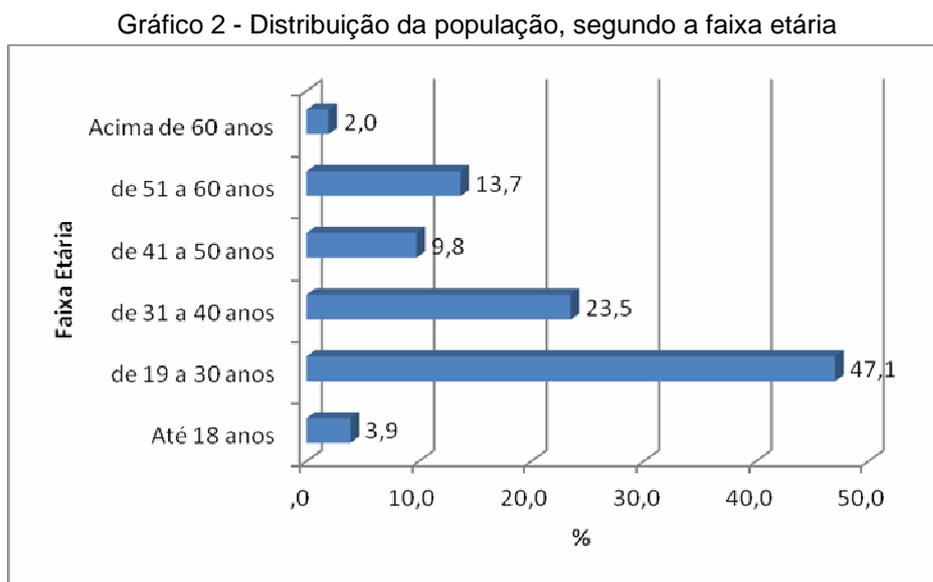
Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 1 - Distribuição da população, segundo o sexo

Sexo	Casos	%
Feminino	13	25,5
Masculino	38	74,5
Total	51	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Em termos de faixa etária, o maior percentual dos funcionários pesquisados tem idade entre 19 e 30 anos (47,1%). Compõem o percentual restante, 23,5% de funcionários com idade de 31 a 40 anos, 13,7% de funcionários com idade entre 51 e 60 anos, e 9,8% funcionários com idade de 41 a 50 anos, conforme GRÁF. 2 e TAB. 2.



Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 2 - Distribuição da população, segundo a faixa etária

Faixa Etária	Casos	%
Até 18 anos	2	3,9
de 19 a 30 anos	24	47,1
de 31 a 40 anos	12	23,5
de 41 a 50 anos	5	9,8
de 51 a 60 anos	7	13,7
Acima de 60 anos	1	2,0
Total	51	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

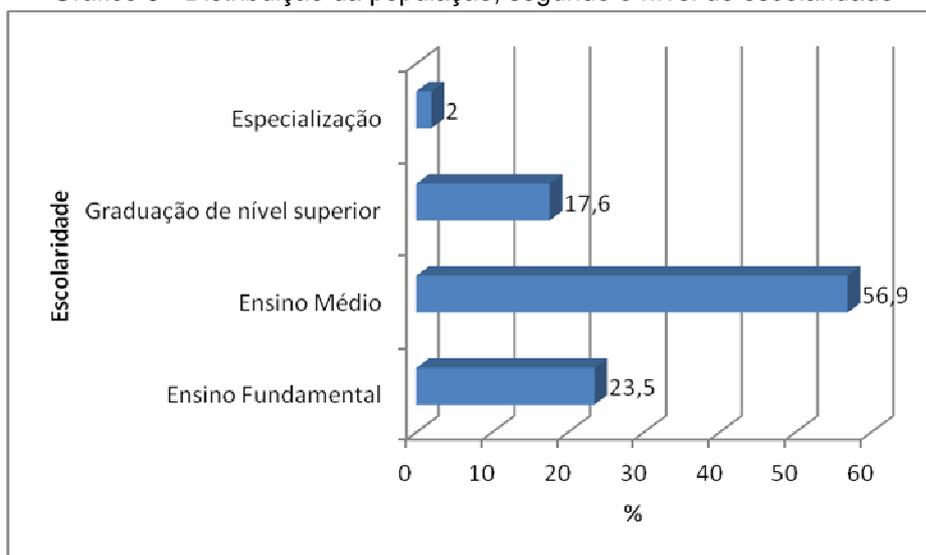
No que se refere ao nível de escolaridade dos respondentes, 56,9% possuem ensino médio completo (Técnicos formados pelo SENAI), 23,5% dos respondentes possuem ensino fundamental completo e 17,6% dos funcionários representam aqueles com graduação, conforme TAB. 3 e GRÁF. 3.

Tabela 3 - Distribuição da população, segundo o nível de escolaridade

Escolaridade	Casos	%
Ensino Fundamental	12	23,5
Ensino Médio	29	56,9
Graduação de nível superior	9	17,6
Especialização	1	2,0
Total	51	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

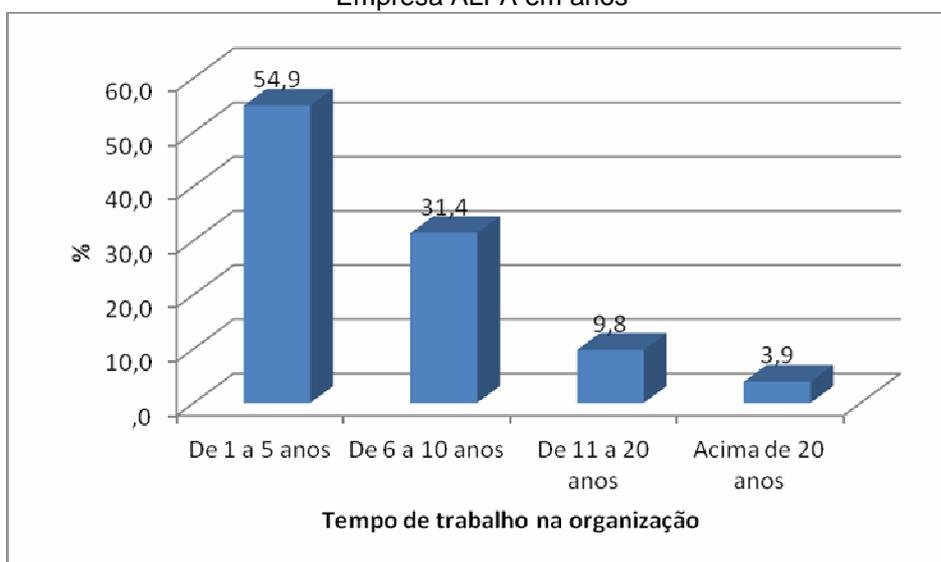
Gráfico 3 - Distribuição da população, segundo o nível de escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao tempo de trabalho na organização, verifica-se que o maior percentual dos funcionários entrevistados trabalha entre um e cinco anos (54,9%) na empresa, seguidos de 31,4% que trabalham na organização ALFA por um período compreendido entre seis a 10 anos, conforme GRÁF. 4 e TAB. 4.

Gráfico 4 - Distribuição da população, segundo o tempo de trabalho na Empresa ALFA em anos



Fonte: Dados da pesquisa

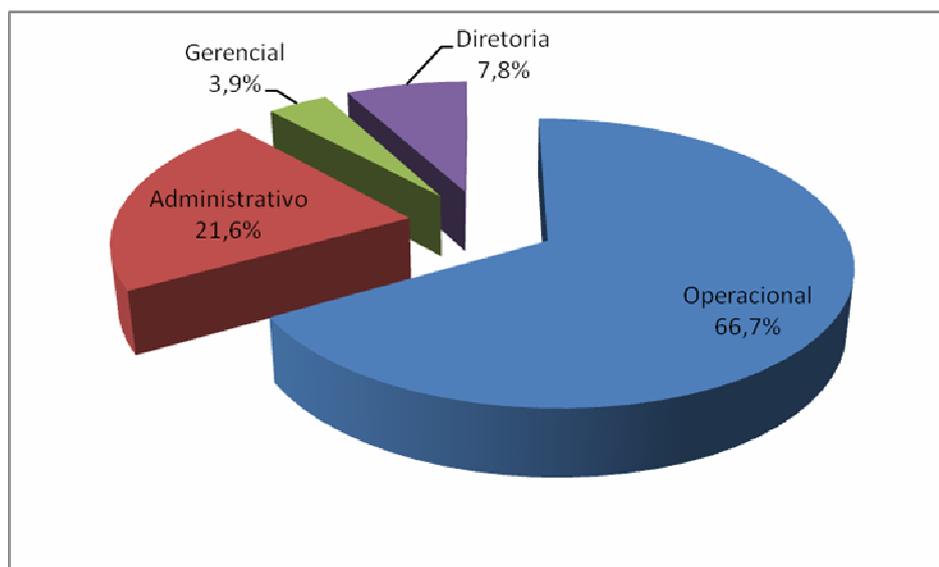
Tabela 4 - Distribuição da população, segundo o tempo de trabalho na Empresa ALFA em anos

Tempo de Trabalho na organização	Casos	%
De 1 a 5 anos	28	54,9
De 6 a 10 anos	16	31,4
De 11 a 20 anos	5	9,8
Acima de 20 anos	2	3,9
Total	51	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a TAB. 5 e o GRÁF. 5, a maioria dos funcionários da organização exerce o cargo operacional, totalizando um percentual de, aproximadamente, 67%. Compõem o percentual restante, 21,6% de funcionários que exercem o cargo administrativo e 7,8% de funcionários que representam a diretoria da organização.

Gráfico 5 - Distribuição da população, segundo o cargo ocupado



Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 5 - Distribuição da população, segundo o cargo ocupado

Ocupação	Casos	%
Operacional	34	66,7
Administrativo	11	21,6
Gerencial	2	3,9
Diretoria	4	7,9
Total	51	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados da pesquisa demonstram a representatividade dos respondentes. Pode-se verificar que, em termos demográficos e ocupacionais, 70% dos funcionários são do sexo masculino com idade de 19 a 30 anos, com grau de escolaridade de nível médio profissionalizante (SENAI), que estão trabalhando de um a cinco anos na Empresa ALFA e que exercem o cargo operacional.

5.3 Análise dos Dados

A seguir, são analisadas e comparadas as variáveis relacionadas às escalas do Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho (IMST), correspondentes à seção 2 do questionário por meio da qual foram colhidos os dados indicadores para a população pesquisada. Para efeito de apresentação, procurou-se agrupar essas

variáveis em quatro escalas: (1) Atributos Valorativos; (2) Atributos Descritivos; (3) Expectativas e (4) Instrumentalidade.

Quanto às variáveis pertencentes a essas quatro escalas e seus respectivos significados, apresentam-se, no Anexo, a seguinte divisão do questionário que foi encaminhado para cada respondente individualmente: “Atributos Valorativos” apresentados nas questões 1 a 61; “Atributos Descritivos” expostos nas questões 1 a 31; “Expectativas” apontadas nas questões 1 a 31 e “Instrumentalidade” indicado nas questões 1 a 48.

Tendo em vista que o instrumento utilizado para a coleta de dados foi composto basicamente por escalas de resposta do tipo *Likert* de 5 pontos para a seção 2 do questionário, dados correspondentes às questões sobre IMST que o funcionário estabelece com a organização, considerou-se como escore moderado o valor de 3,0 a 3,99. Assim, uma vez que o grau de importância nesta escala gradua-se de 1,00 para 5,00, significa dizer que as variáveis que apresentarem escores acima de 3,99 indicam uma situação de muita importância e abaixo de 3,0 uma situação pouco desejável. Para sintetizar as informações de cada pergunta, utilizou-se a média e a mediana como medida de tendência central e, para a medida de dispersão, utilizou-se o desvio-padrão e o intervalo *interquartil* (P_{25} e P_{75}). A TAB. 6 mostra os resultados do IMST que o funcionário estabelece com a organização.

Tabela 6 - Caracterização da população, segundo as escalas do IMST

Escalas do IMST	Medidas Descritivas				
	Média	D.P	P25	Mediana	P75
Expectativas	3,77	0,37	3,61	3,84	4,00
Atributos valorativos	3,73	0,29	3,51	3,74	3,92
Atributos descritivos	3,66	0,37	3,52	3,58	3,81
Instrumentalidade	3,65	0,31	3,48	3,69	3,88

Fonte: Dados da pesquisa

No que diz respeito às quatro escalas do IMST em relação à população pesquisada, constatou-se uma situação moderada com todas as escalas dos informantes, uma vez que os escores obtidos apresentaram uma média entre 3,00 e 3,99.

Entre os entrevistados da população estudada, em uma análise comparativa às escalas do IMST, verificou-se a existência de diferenças significativas quanto às escalas, pois o teste apresentou um valor-p de 0,034*, a escala atributo descritivo foi a menos expressiva por parte dos funcionários da organização (TAB. 7).

Tabela 7 - Avaliação dos escores referentes às escalas do IMST na população estudada

Escalas do IMST	Resultados		
	Escore	P-valor	Conclusão
Expectativas	3,84		
Atributos			
Valorativos	3,74	0.034*	Expectativa = A. Valorativo = Instrument. > A. Descrit.
Atributos			
Descritivos	3,58		
Instrumentalidade	3,69		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Friedman*

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

A seguir, são apresentados os resultados dos indicadores das quatro escalas do IMST dos funcionários da organização pesquisada. Para sintetizar as informações de cada indicador, utilizou-se a média e a mediana como medida de tendência central e, para a medida de dispersão, utilizou-se o desvio-padrão e o intervalo *interquartil* (P_{25} e P_{75}). As TAB. 8 (A e B), 9, 10 e 11 (A e B) mostram os resultados dos indicadores nas seções a seguir.

5.3.1 Atributos Valorativos

Em âmbito geral, os funcionários da organização pesquisada afirmam que atribuem uma alta importância à maioria dos indicadores valorativos, pois as medianas calculadas foram maiores ou iguais a 4,00, como se pode observar na TAB. 8 (A e B).

Tabela 8 A - Caracterização da população segundo, os indicadores do atributo valorativo

(Continua...)

ATRIBUTOS VALORATIVOS	Medidas Descritivas				
	Média	D.P	P25	Mediana	P75
Eu gosto de ver minhas tarefas prontas	4,55	0,78	4,00	5,00	5,00
Meu corpo é necessário para executar minhas tarefas	4,47	0,58	4,00	5,00	5,00

Trabalhando faço amizades	4,45	0,54	4,00	4,00	5,00
O trabalho me torna uma pessoa digna	4,43	0,81	4,00	5,00	5,00
Minhas tarefas exigem de mim tentar fazer o melhor	4,35	0,72	4,00	4,00	5,00
O resultado do que faço beneficia os outros	4,33	0,84	4,00	4,00	5,00
O meu trabalho é meu sustento	4,29	0,90	4,00	5,00	5,00
Trabalhar exige esforço físico (corporal)	4,24	0,81	4,00	4,00	5,00
Reconheço a autoridade dos superiores	4,18	0,68	4,00	4,00	5,00
Trabalhando, estou usando meu pensamento para fazer as tarefas	4,18	0,79	4,00	4,00	5,00
Trabalhando, decido o que compro para mim	4,16	1,01	4,00	4,00	5,00
Trabalho para ter assistência para mim e para minha família	4,14	0,66	4,00	4,00	5,00
O trabalho me garante receber meu salário	4,14	0,66	4,00	4,00	5,00
Trabalhar bem é o que necessito para continuar no meu emprego	4,10	0,78	4,00	4,00	5,00
Fazendo minhas tarefas tenho oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas	4,08	0,91	4,00	4,00	5,00
Sinto-me produtivo	4,06	0,93	4,00	4,00	5,00
No meu trabalho, estão sempre me exigindo rapidez	4,04	0,96	4,00	4,00	5,00
Sigo as normas da organização (empresa)	4,04	0,87	4,00	4,00	5,00
O trabalho é duro porque exige esforço, dedicação e luta	4,02	0,97	4,00	4,00	5,00
Sou independente porque assumo minhas despesas pessoais	4,00	1,02	4,00	4,00	5,00
O trabalho é a base para o progresso da sociedade	4,00	0,98	4,00	4,00	5,00

Tabela 8 A - Caracterização da população segundo, os indicadores do atributo valorativo
(Conclusão)

ATRIBUTOS VALORATIVOS	Medidas Descritivas				
	Média	D.P	P25	Mediana	P75
Tenho oportunidade de me tornar mais qualificado	3,98	0,93	4,00	4,00	5,00
Mereço ganhar mais pelo meu trabalho	3,98	0,97	4,00	4,00	5,00
A empresa cumpre obrigações para comigo	3,94	0,88	4,00	4,00	4,00
No meu trabalho são adotadas todas as medidas de segurança recomendáveis	3,92	0,91	4,00	4,00	5,00
É um prazer realizar minhas tarefas	3,88	0,95	3,00	4,00	5,00
No meu trabalho são tomados todos os cuidados necessários à higiene do ambiente	3,88	0,91	3,00	4,00	4,00
Trabalho de acordo com as minhas possibilidades	3,86	0,87	4,00	4,00	4,00
Meu trabalho é minha sobrevivência	3,82	1,05	3,00	4,00	5,00

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 8 B - Caracterização da população total, segundo os indicadores do atributo valorativo
(Continua...)

ATRIBUTOS VALORATIVOS	Medidas Descritivas				
	Média	D.P	P25	Mediana	P75
Trabalhando desenvolvo minhas habilidades interpessoais	3,80	1,02	4,00	4,00	4,00
As pessoas sabem o quanto é importante o meu	3,78	0,88	3,00	4,00	4,00

trabalho					
O trabalho me proporciona as principais assistências	3,78	1,03	3,00	4,00	4,00
O trabalho é corrido quando se trabalha também em casa	3,76	0,95	3,00	4,00	4,00
Trabalhando, sinto-me atarefado	3,76	0,86	3,00	4,00	4,00
Trabalho em ambiente limpo	3,73	0,80	3,00	4,00	4,00
O trabalho é garantia da existência humana	3,69	1,12	3,00	4,00	4,00
Os chefes confiam em mim	3,65	0,80	3,00	4,00	4,00
Trabalhando, tenho oportunidades de expressão de minha criatividade	3,65	1,11	3,00	4,00	4,00
Eu sinto que sou tratado como pessoa respeitada	3,61	0,96	3,00	4,00	4,00
Trabalho com conforto nas formas adequadas, disponibilidade de materiais, equipamentos adequados e conveniência de horário	3,61	1,00	3,00	4,00	4,00
O trabalho é para ser feito de acordo com o que dizem os superiores	3,61	0,94	3,00	4,00	4,00
Trabalhar é fazer a tarefa	3,59	1,08	3,00	4,00	4,00
Esforço-me muito e ganho pouco	3,59	0,88	3,00	3,00	4,00
Todo dia faço tarefas parecidas	3,55	0,94	3,00	4,00	4,00
O trabalho me deixa esgotado	3,49	0,99	3,00	4,00	4,00

Tabela 8 B - Caracterização da população total, segundo os indicadores do atributo valorativo
(Conclusão)

ATRIBUTOS VALORATIVOS	Medidas Descritivas				
	Média	D.P	P25	Mediana	P75
Os colegas de trabalho me querem bem	3,47	0,88	3,00	4,00	4,00
Minhas opiniões sobre o trabalho são levadas em conta	3,41	1,02	3,00	4,00	4,00
Todos que trabalham têm os mesmos direitos	3,37	1,20	3,00	3,00	4,00
Os chefes sabem se comunicar com cada um	3,33	1,07	3,00	4,00	4,00
Influencio nas decisões da organização (contribuindo para a formação de opiniões)	3,33	1,05	2,00	4,00	4,00
Sou reconhecido pelo que faço	3,31	0,95	3,00	3,00	4,00
No meu trabalho, tenho as ferramentas necessárias.	3,31	1,16	3,00	4,00	4,00
Tenho que terminar minhas tarefas com pressa	3,25	1,04	3,00	3,00	4,00
Se trabalho, tenho retorno econômico merecido	3,22	1,19	2,00	4,00	4,00
Estou repetindo as mesmas tarefas todos os dias	3,20	1,00	2,00	3,00	4,00
Recebo toda assistência que mereço	3,14	1,02	2,00	3,00	4,00
O que ganho é suficiente e de acordo com o meu esforço	2,73	1,02	2,00	3,00	4,00
Todos os trabalhadores se esforçam como eu	2,73	1,06	2,00	3,00	3,00
Fazendo minhas tarefas, não corro riscos físicos	2,69	1,50	2,00	2,00	4,00
Trabalhando, sinto-me como uma máquina ou um animal	2,63	1,25	2,00	2,00	3,00
Sou discriminado devido ao meu trabalho	2,12	1,05	1,00	2,00	3,00

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme apresentado na TAB. 8 (A e B), acima, grande parte das medianas calculadas foi próxima ou igual a 4,00. Entretanto, 3 indicadores revelaram uma situação pouco desejável por parte dos informantes, pois a mediana encontrada foi

de 2,00. Compõe este grupo de indicadores: “sou discriminado devido ao meu trabalho”; “trabalhando, sinto-me como uma máquina ou um animal” e “fazendo minhas tarefas, não corro riscos físicos”, que constam na TAB. 8 B.

À luz do modelo socializado por Borges, Alves-Filho e Tamayo (2008), esses 3 indicadores compõem os fatores primários *Justiça no trabalho* e *Desgaste e desumanização*. Em termos gerais, esses fatores definem as características relacionadas à segurança e higiene no ambiente de trabalho e a percepção que o trabalhador tem de seu trabalho.

Assim, valores de mediana igual a 2,00 atribuídos a esses indicadores parecem evidenciar a insatisfação dos trabalhadores da empresa ALFA no que diz respeito às condições materiais, de segurança, de assistência e de retorno econômico (remuneração). Outro fator recorrente ao atributo valorativo apontado na TAB. 8B refere-se à concepção de “Homem máquina” atestado pelos respondentes: O trabalho como algo alienante, que exige do trabalhador um esforço físico comparando-o como um anexo da máquina no processo produtivo.

5.3.2 Atributos Descritivos

Os indicadores relacionados aos atributos descritivos apresentaram mediana maior ou igual a 4,00, evidenciando uma situação de alta importância para os informantes neste quesito, conforme TAB. 9, com exceção dos indicadores “discriminação pelo trabalho”, “salário” e “sentimento de ser como uma máquina ou animal”, que expressaram uma situação pouco desejável.

Tabela 9 - Caracterização da população, segundo os indicadores do atributo descritivo

ATRIBUTOS DESCRITIVOS	Medidas Descritivas				
	Média	D.P	P25	Mediana	P75
Reconhecimento pelo que faço	4,33	7,73	2,00	4,00	4,00
Sentimento que sou gente	4,20	0,45	4,00	4,00	4,00
Cuidados necessários à higiene no ambiente de trabalho	4,06	0,70	4,00	4,00	4,00
Tarefa cumprida	3,98	0,58	4,00	4,00	4,00
Ocupação do meu tempo	3,94	0,68	4,00	4,00	4,00

Exigência de rapidez	3,94	0,88	3,00	4,00	5,00
Merecimento de ganhar mais pelo que faço	3,90	1,06	3,00	4,00	5,00
Desenvolvimento das minhas habilidades interpessoais	3,90	0,81	4,00	4,00	4,00
Sentimento de estar bem de cabeça	3,88	0,74	4,00	4,00	4,00
A percepção de ser produtivo	3,88	0,89	4,00	4,00	4,00
Obediência aos superiores	3,86	0,53	4,00	4,00	4,00
Cumprimento das normas e obrigações da organização (empresa) para comigo	3,84	0,76	4,00	4,00	4,00
Tarefas e obrigações de acordo com minhas possibilidades	3,80	0,80	4,00	4,00	4,00
Limpeza no ambiente de trabalho	3,80	0,72	3,00	4,00	4,00
Uma vida corrida quando se trabalha também em casa	3,76	0,97	3,00	4,00	4,00
Adoção de todas as medidas de segurança recomendáveis ao meu trabalho	3,76	0,79	3,00	4,00	4,00
Tarefas parecidas diariamente feitas	3,75	0,84	4,00	4,00	4,00
Percepção de estar ocupado, fazendo alguma coisa	3,73	0,78	4,00	4,00	4,00
Percepção de que estou atarefado	3,67	0,82	3,00	4,00	4,00
Percepção de que ganho pouco para o esforço que faço	3,65	0,89	3,00	4,00	4,00
Assistência merecida	3,55	0,90	3,00	4,00	4,00
Pressa em fazer e terminar minhas tarefas	3,51	0,99	3,00	4,00	4,00
Oportunidade de exercitar o meu corpo	3,47	0,97	3,00	4,00	4,00
Influência nas decisões (contribuindo para a formação de opiniões)	3,47	0,92	3,00	4,00	4,00
Equipamentos necessários e adequados	3,45	1,05	3,00	4,00	4,00
Conforto nas formas de higiene, disponibilidade de materiais e equipamentos adequados e conveniência de horários	3,31	1,07	3,00	4,00	4,00
Sentimento de que estou esgotado	3,25	0,98	2,00	3,00	4,00
Igualdade de direitos para todos que trabalham	3,18	1,11	2,00	4,00	4,00
Meu salário	3,08	0,96	2,00	3,00	4,00
Sentimento de ser como uma máquina ou um animal	2,98	1,27	2,00	3,00	4,00
Discriminação pelo meu trabalho	2,59	1,08	2,00	2,00	3,00

Fonte: Dados da pesquisa

Este atributo representa alguns aspectos ou fatores na vida do trabalhador e preenche alguns objetivos, tais quais: respeitar a vida e a saúde do trabalhador, priorizando a segurança e a salubridade dos locais de atividade laboral; deixar-lhe tempo livre para o descanso e lazer, destacando-se a questão da duração dessa jornada e de sua coordenação para a melhoria das condições de vida fora do local da atividade ocupacional; e deve permitir ao trabalhador sua própria realização pessoal, ao mesmo tempo em que presta serviços à empresa, considerando o tipo de atividade e da organização do trabalho.

Os dados obtidos para os indicadores desse atributo expressam, num primeiro plano (maiores cargas), a função social do trabalho em relação à família e às garantias

individuais de sobrevivência, recompensas e independência financeira e, no plano imediatamente seguinte, a função social mais ampla.

Ainda, para os 3 indicadores citados anteriormente (*“discriminação pelo trabalho”*, *“salário”* e *“sentimento de ser como uma máquina ou animal”*), os dados obtidos apontam o trabalho como representando um esforço desgastante, subordinação hierárquica, repetição, execução e exigência de ritmo. Para esses indicadores, a pesquisa demonstra uma mediana 2,00 que se refere à dureza do trabalho, seguida da necessidade de recompensa econômica.

5.3.3 Expectativas

Quanto às variáveis em relação à escala de expectativas para a população pesquisada, constatou-se uma situação de alta importância para a maioria dos indicadores desse construto, uma vez que os escores obtidos apresentaram uma mediana igual a 4,00, com exceção dos indicadores *“Retorno econômico merecido”* e *“Percepção de ganhar de acordo com o esforço”*; que mostraram opinião indesejada e escores medianos iguais a 3,00, conforme a TAB. 10.

Tabela 10 - Caracterização da população segundo, os indicadores de expectativas

EXPECTATIVAS	Medidas Descritivas				
	Média	D.P	P25	Mediana	P75
Sentimento de que sou uma pessoa digna	4,25	0,66	4,00	4,00	5,00
Independência para assumir minhas despesas pessoais	4,10	0,67	4,00	4,00	5,00
Prazer pela realização de minhas tarefas	4,08	0,74	4,00	4,00	4,00
Exigência de tentar fazer o melhor	4,08	0,48	4,00	4,00	4,00
O uso do meu pensamento ou da cabeça	4,06	0,73	4,00	4,00	4,00
Independência para decidir o que comprar para mim	4,06	0,81	4,00	4,00	5,00
Responsabilidade para enfrentar os problemas do trabalho	4,06	0,70	4,00	4,00	4,00
Meu sustento	4,04	0,77	4,00	4,00	4,00
Crescimento pessoal na vida	3,92	0,80	4,00	4,00	4,00
Permanência no emprego pela qualidade do que faço	3,90	1,06	4,00	4,00	4,00
Oportunidade de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado)	3,86	0,94	4,00	4,00	4,00
Oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas	3,86	1,00	4,00	4,00	4,00
Dureza, pela exigência do esforço, dedicação e luta	3,84	0,73	3,00	4,00	4,00
Estabilidade no emprego	3,84	0,71	4,00	4,00	4,00

Contribuição para o progresso da sociedade	3,82	0,65	4,00	4,00	4,00
Minha sobrevivência	3,80	0,96	4,00	4,00	4,00
Benefício para os outros (usuários, clientes e pessoas em geral)	3,78	0,73	4,00	4,00	4,00
Esforço físico (corporal) na execução do trabalho	3,76	0,86	3,00	4,00	4,00
boa comunicação dos chefes comigo	3,75	0,77	3,00	4,00	4,00
O sentimento de ser tratado como pessoa respeitada	3,73	0,72	3,00	4,00	4,00
Responsabilidade por minhas decisões	3,69	1,01	3,00	4,00	4,00
A confiança dos chefes em mim	3,65	0,93	3,00	4,00	4,00
Assistência para mim e para minha família	3,65	0,98	3,00	4,00	4,00
Repetição diária de tarefas	3,63	0,98	3,00	4,00	4,00
Oportunidade de expressão de minha criatividade	3,61	1,04	3,00	4,00	4,00
Reconhecimento da autoridade dos superiores	3,53	0,97	3,00	4,00	4,00
Reconhecimento da importância do que faço	3,51	0,86	3,00	4,00	4,00
Minhas opiniões levadas em conta	3,47	0,90	3,00	4,00	4,00
Assistência em transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria etc.	3,47	0,97	3,00	4,00	4,00
Retorno econômico merecido	3,20	1,08	3,00	3,00	4,00
Percepção de que ganho o suficiente de acordo com o meu esforço	2,82	0,99	2,00	3,00	4,00

Fonte: Dados da pesquisa

Os escores medianos iguais a 3,00 obtidos para os 2 indicadores citados acima, a saber “*Retorno econômico merecido*” e “*Percepção de ganhar de acordo com o esforço*”; evidenciam que os funcionários almejam uma melhor remuneração de sua atividade, para que possa recompensar os esforços demandados das atividades laborais. Verifica-se, ainda, uma expectativa desses funcionários por uma melhor remuneração de suas atividades como forma de reconhecimento de seu trabalho na empresa analisada. Estes resultados revelam que os empregados não estão plenamente satisfeitos no diz respeito aos aspectos materiais (retorno financeiro) e sociais (reconhecimento).

5.3.4 Instrumentalidade

Os dados demonstram que os funcionários expressaram alto nível de importância nos indicadores de instrumentalidade, pois os escores medianos foram iguais a 4,00, na maioria das afirmativas, como demonstra a TAB. 11 (A e B). Ressalta-se, entretanto, que os indicadores de “*discriminação pelo trabalho*” e “*sentimento de ser uma máquina ou animal*” obtiveram escores medianos com valores inferiores em relação aos outros indicadores.

Tabela 11 A - Caracterização da população segundo os indicadores de instrumentalidade

INSTRUMENTALIDADE	Medidas Descritivas				
	Média	D.P.	P25	Mediana	P75
Eu gosto de ver minhas tarefas prontas	4,22	0,46	4,00	4,00	4,00
Amizades feitas no trabalho	4,20	0,53	4,00	4,00	5,00
Exigência de tentar fazer o melhor	4,08	0,52	4,00	4,00	4,00
Sentimento de que sou gente	4,06	0,61	4,00	4,00	4,00
Prazer pela realização de minhas tarefas	4,00	0,77	4,00	4,00	4,00
Tarefa cumprida	4,00	0,69	4,00	4,00	4,00
Desenvolvimento das minhas habilidades interpessoais	4,00	0,75	4,00	4,00	4,00
Responsabilidade para enfrentar os problemas do trabalho	3,98	0,51	4,00	4,00	4,00
Sentimento de que sou uma pessoa digna	3,98	0,65	4,00	4,00	4,00
Independência, porque assumo minhas despesas pessoais	3,94	0,68	4,00	4,00	4,00
Meu sustento	3,92	0,74	4,00	4,00	4,00
Responsabilidades por minhas decisões	3,92	0,74	4,00	4,00	4,00
A percepção de ser produtivo	3,92	0,87	4,00	4,00	4,00
Oportunidade de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado)	3,84	0,88	4,00	4,00	4,00
Ocupação do meu tempo	3,84	0,90	4,00	4,00	4,00
O uso do meu corpo e/ou das minhas energias físicas para executar minhas tarefas	3,84	0,76	4,00	4,00	4,00
Limpeza no ambiente de trabalho	3,84	0,73	4,00	4,00	4,00
Obediência aos superiores	3,82	0,74	4,00	4,00	4,00
Cumprimento das normas e obrigações da organização (empresa) para comigo	3,78	0,94	4,00	4,00	4,00
Permanência no emprego pela qualidade do que faço	3,76	0,84	3,00	4,00	4,00
A confiança dos chefes em mim	3,75	0,74	3,00	4,00	4,00
Esforço físico (corporal) na execução do trabalho	3,75	0,93	3,00	4,00	4,00

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 11 B - Caracterização da população segundo, os indicadores de instrumentalidade

INSTRUMENTALIDADE	Medidas Descritivas				
	Média	D.P.	P25	Mediana	P75
Adoção de todas as medidas de segurança recomendáveis no meu trabalho	3,75	0,87	4,00	4,00	4,00
Contribuição para o progresso da sociedade	3,73	0,80	3,00	4,00	4,00
Sentimento de ser tratado como pessoa respeitada	3,71	0,73	3,00	4,00	4,00
Sentimento de ser querido pelos colegas de trabalho	3,71	0,78	3,00	4,00	4,00
Oportunidade permanente de aprendizagem de novas coisas	3,69	1,12	4,00	4,00	4,00
Uma vida corrida quando se trabalha também em casa	3,65	1,02	3,00	4,00	4,00
Boa comunicação dos chefes comigo	3,63	0,87	3,00	4,00	4,00
Conforto nas formas adequadas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos e conveniência de horários	3,63	0,82	3,00	4,00	4,00
Reconhecimento da autoridade dos superiores	3,59	0,94	3,00	4,00	4,00
Estabilidade no emprego (emprego garantido)	3,51	0,86	3,00	4,00	4,00

Benefícios para os outros (usuários, clientes e pessoas em geral)	3,51	0,88	3,00	4,00	4,00
Minhas opiniões levadas em conta	3,49	0,88	3,00	4,00	4,00
Assistência para mim e para minha família	3,49	1,05	3,00	4,00	4,00
Percepção de que estou atarefado	3,45	0,83	3,00	4,00	4,00
Reconhecimento da importância do que faço	3,43	0,85	3,00	4,00	4,00
Equipamentos necessários e adequados	3,43	1,12	3,00	4,00	4,00
Influência nas decisões (contribuindo para a formação de opiniões)	3,43	0,96	3,00	4,00	4,00
Assistência em transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria etc.	3,41	0,85	3,00	4,00	4,00
Igualdade de direitos para todos que trabalham	3,35	1,13	3,00	4,00	4,00
Assistência merecida	3,33	1,05	3,00	4,00	4,00
Sentimento de que estou esgotado	3,29	1,17	2,00	4,00	4,00
Percepção de que ganho o suficiente e de acordo com o meu esforço	2,96	1,00	2,00	3,00	4,00
Igualdade de esforços entre todos os trabalhadores	2,92	1,23	2,00	3,00	4,00
Meu salário	2,88	1,02	2,00	3,00	4,00
Sentimento de ser uma máquina ou um animal	2,86	1,31	2,00	3,00	4,00
Discriminação pelo meu trabalho	2,71	1,04	2,00	2,00	4,00

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados da pesquisa indicam para o fator “Envolvimento e reconhecimento”, a luz do modelo de motivação de Pérez-Ramos (1990) e Tamayo e Paschoal (2003), que os empregados da empresa pesquisada e analisada demonstram certo grau de insatisfação quanto à falta de reconhecimento, pouca identificação com as tarefas, pouca confiança ao realizar suas atividades e falta de igualdade de direito em relação ao trabalho. Os dados quantificados e relacionados a esse fator demonstraram valores médios compreendidos em um intervalo de 2,71 a 2,92, conforme mostrado na TAB.11B.

Outro fator recorrente ao atributo instrumentalidade apontado nessa tabela refere-se a “Desgaste e desumanização”. Ficou também atestado pelos respondentes, certa falta de satisfação quanto à percepção de tornar-se máquina ou um animal, esgotamento pelo esforço físico, percepção de discriminação e cobrança para cumprir metas, rapidez e pressa; assemelhando-os a um componente de uma máquina que fazem parte do meio produtivo. A média para esse indicador foi 2,86, conforme demonstram os dados quantitativos da TAB11B.

Além disso, os dados obtidos para esse atributo apontam para uma necessidade do trabalhador da empresa ALFA em relação à satisfação social. Verifica-se que o

trabalho confere posição entre os membros do grupo, o que é importante para a convivência social. A revisão desses significados torna-se imprescindível para confrontar a discriminação social do homem em relação aos trabalhos mecânicos.

5.4 Análise Bivariada: Sexo, Idade, Escolaridade e Tempo de Serviço

5.4.1 Associação entre Escalas do IMST e Variáveis Demográficas

Em uma análise comparativa entre as duas categorias do sexo quanto às escalas do IMST, conforme se observa na TAB. 12, não existe diferença significativa de escores das escalas do IMST entre os sexos, pois o valor-p encontrado foi superior que 5% em todas as situações.

Tabela 12 - Avaliação dos escores referentes às escalas do IMST por sexo

Escalas do IMST	Sexo	Resultados			
		Média	D.P	P-valor	Conclusão
Atributos valorativos	Masculino	3,72	0,30	0,681	Masc.=Fem.
	Feminino	3,76	0,27		
Expectativas	Masculino	3,81	0,39	0,078	Masc.=Fem.
	Feminino	3,66	0,29		
Atributos descritivos	Masculino	3,69	0,42	0,259	Masc.=Fem.
	Feminino	3,58	0,15		
Instrumentalidade	Masculino	3,67	0,30	0,516	Masc.=Fem.
	Feminino	3,58	0,34		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95%)

A TAB. 13 mostra o resultado dos níveis médios das escalas do IMST entre as duas categorias da faixa etária.

Tabela 13 - Níveis médios das escalas do IMST entre as duas categorias da faixa etária

Escalas do IMST	Faixa Etária	Resultados			
		Média	D.P	P-valor	Conclusão
Atributos valorativos	Até 30 anos(1º)	3,68	0,34	0,391	Todos iguais
	Mais de 30 anos(2º)	3,77	0,24		
Expectativas	Até 30 anos(1º)	3,79	0,37	0,910	Todos iguais

	Mais de 30 anos(2º)	3,74	0,37		
Atributos descritivos	Até 30 anos(1º)	3,70	0,47	0,940	Todos iguais
	Mais de 30 anos(2º)	3,62	0,22		
Instrumentalidade	Até 30 anos(1º)	3,62	0,32	0,644	Todos iguais
	Mais de 30 anos(2º)	3,67	0,30		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95%)

Comparando-se os grupos de faixa etária quanto às escalas do IMST, conforme se observa na TAB. 13, não foi identificada diferença significativa de escores das escalas do IMST entre as faixas etárias, pois o valor-p encontrado foi superior a 5% em todas as situações.

A TAB. 14 mostra o resultado dos níveis médios das escalas do IMST entre as três categorias da escolaridade.

Tabela 14 - Níveis médios das escalas do IMST entre as três categorias da escolaridade

Escalas do IMST	Escolaridade	Resultados			
		Média	D.P	P-valor	Conclusão
Atributos valorativos	Ensino Fundamental (1º)	3,80	0,29		
	Ensino Médio (2º)	3,69	0,31	0.593	Todos iguais
	Graduação ou Pós (3º)	3,75	0,27		
Expectativas	Ensino Fundamental (1º)	3,76	0,30		
	Ensino Médio (2º)	3,76	0,45		
	Graduação ou Pós (3º)	3,80	0,27		
Atributos descritivos	Ensino Fundamental (1º)	3,65	0,27	0.875	Todos iguais
	Ensino Médio (2º)	3,69	0,47		
	Graduação ou Pós (3º)	3,62	0,18		
Instrumentalidade	Ensino Fundamental (1º)	3,70	0,37	0.156	Todos iguais
	Ensino Médio (2º)	3,57	0,28		
	Graduação ou Pós (3º)	3,74	0,30		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Kruskal-Wallis*.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95%)

Quanto ao relacionamento entre as escalas do IMST e a escolaridade, não foi constatada nenhuma associação nas escalas do IMST, pois os testes estatísticos

apresentaram um p-valor maior que 5%, como é demonstrado na TAB. 14.

A TAB. 15 mostra o resultado dos níveis médios das escalas do IMST entre as duas categorias do tempo de serviço na organização.

Tabela 15 - Níveis médios das escalas do IMST entre as duas categorias de tempo de serviço na organização

Escalas do IMST	Tempo de serviço na Organização	Resultados			
		Média	D.P	P-valor	Conclusão
Atributos valorativos	Até 5 anos	3,76	0,28	0,596	Todos iguais
	Acima de 6 anos	3,69	0,31		
Expectativas	Até 5 anos	3,78	0,38	0,917	Todos iguais
	Acima de 6 anos	3,76	0,36		
Atributos descritivos	Até 5 anos	3,72	0,46	0,556	Todos iguais
	Acima de 6 anos	3,59	0,20		
Instrumentalidade	Até 5 anos	3,65	0,34	0,850	Todos iguais
	Acima de 6 anos	3,64	0,28		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95%)

No que se refere à associação entre os grupos de tempo de serviço na organização e as escalas do IMST, conforme se observa na TAB. 15, não existe diferença significativa de escores das escalas do IMST entre os tempos de serviço, pois o valor-p encontrado foi superior a 5% em todas as situações.

5.4.2 Associação entre Escalas do IMST

Nesta subseção, a correlação de *Spearman* foi utilizada para verificar a magnitude e a direção da associação entre as Escalas do IMST.

A TAB. 16 evidencia que todas as correlações não estabelecem associações entre as escalas do IMST, uma vez que os valores apurados de p mostraram-se superiores a 0,05. Todavia, pode-se ressaltar a relação fraca e positiva entre as

escalas instrumentalidade e atributos descritivos, o que significa que, quanto mais existe uma importância sobre a instrumentalidade, mais importância na escala de atributos descritivos pode decorrer dessa relação com o funcionário.

Tabela 16 - Correlação das escalas do IMST

Correlação de Spearman	Atributos valorativos	Expectativa	Atributos descritivos	Instrumentalidade
Atributos Valorativos	----			
Expectativa	,005	----		
Atributos Descritivos	-,171	,259	----	
Instrumentalidade	-,022	,168	,266	----

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: - Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95%)

O estudo de caso na empresa ALFA por meio da aplicação dos questionários para 51 empregados, relativos aos construtos valorativos e descritivos, componentes do significado do trabalho propostos pela equipe MOW (1987) e adaptados por Borges e Alves-Filho (2001), evidenciou a centralidade do trabalho, as normas sociais sobre o trabalho, os resultados valorativos do trabalho e a identificação das regras do trabalho, bem como a cognição subjetiva, histórica e também o construto psicológico multidimensional e dinâmico.

Assim como Borges (1997) faz uma distinção entre esses construtos, esta pesquisa também evidenciou que os empregados da empresa ALFA também identificaram os atributos valorativos (como o trabalho deve ser) e os atributos descritivos (como o trabalho é concretamente).

Em conformidade com o estudo de Dejours (1987), os empregados da empresa ALFA constataram que há uma representação social da tarefa para eles no trabalho. Também fica evidente que as tarefas realizadas pelos empregados da empresa analisada apresentam caráter imaterial e material, o que corrobora o estudo conduzido por De Masi (2000). Ainda em relação ao estudo desse autor, constata-se que os resultados desta pesquisa evidenciaram que os empregados da empresa ALFA almejam a excelência no que fazem.

Bem como ensina Aristóteles (384-332 a.c), os trabalhadores da empresa ALFA distinguiram no trabalho o pensar e o produzir. Além disso, foi possível verificar uma relação entre os

atributos valorativos e descritivos: construtos ou elementos determinantes para o significado do trabalho (citado por ANTUNES, 2003).

Conforme os modelos teóricos motivacionais apresentados por Pérez-Ramos (1990) em um estudo de revisão, os resultados obtidos nesta pesquisa mostram, a partir da análise das respostas dos indicadores do questionário, que há uma compatibilização entre os interesses da empresa e os interesses dos empregados.

Para Tamayo e Paschoal (2003), os trabalhadores da empresa ALFA constataram que os pressupostos básicos da motivação são mais eficientes quando correspondem diretamente a metas e valores do trabalhador. Em conformidade com o estudo desenvolvido por Schwartz (1992), citado por Tamayo e Paschoal (2003), a análise dos questionários aplicados aos empregados da empresa ALFA evidenciou que os aspectos ligados ao construto motivação (e as suas metas motivacionais) que se mostraram mais expressivos para os trabalhadores foram o hedonismo, o estímulo, a realização, o poder, o bem-estar, a felicidade, a segurança, a conformidade e a autodeterminação no trabalho.

Em sintonia com os ensinamentos de Bateman (1998), esta pesquisa evidenciou que, para os empregados da empresa analisada, a pessoa motivada realiza qualquer atividade com mais qualidade e eficiência. Além disso, pode-se afirmar que os trabalhadores da empresa ALFA vivenciam uma plena satisfação em seu trabalho, uma vez que suas necessidades pessoais são preenchidas, o que vai ao encontro dos estudos de Morgan (1996).

Os resultados apresentados apontaram que há uma relação entre a satisfação dos empregados da empresa estudada e o modelo teórico motivacional da Escala de Necessidades e Desenvolvimento Motivacional, proposto por Alderfer (1969), apresentado na seção 3 deste trabalho. Ainda conforme esses mesmos resultados, os trabalhadores da empresa ALFA parecem estabelecer uma relação consciente entre suas metas e seus objetivos pessoais, estando estes resultados, em uma última análise, também alinhados com as observações feitas por Katzell e Thompson (1990) e Bergamini (1998) em estudos anteriores.

Foram observadas características humanizadoras no ambiente do trabalho, associadas a atitudes positivas apresentadas pelos empregados, como autonomia, responsabilidade e interação ativa com as demandas da empresa, o que, de certa maneira, corrobora estudos

anteriores desenvolvidos por Haak (2000) e Deci (1985). Além disso, foi possível observar que os empregados da empresa em estudo demonstraram que existem nela fatores higiênicos e motivacionais, como defende Herzberg (1959).

Ressalta-se também que os resultados obtidos nesta pesquisa estão em conformidade com os estudos de Tamayo e Paschoal (2003), uma vez que esses resultados sugerem uma correspondência entre motivações de ordem superior dos empregados e suas estratégias de motivação, como altruísmo, mudança, prestígio e estabilidade.

É importante ressaltar que, assim como os achados de Vroom (1964), os empregados da empresa ALFA demonstraram que a valência, a instrumentalidade e a expectativa maximizam o prazer, as recompensas, a satisfação e o reforço positivo no ambiente de trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação foi elaborada com o objetivo de identificar e mensurar o significado do trabalho e a motivação no trabalho para os funcionários de uma empresa de usinagem mecânica e caldeiraria na Região dos Inconfidentes em Minas Gerais. Para a realização do trabalho, foram aplicados 51 questionários de Borges (2001) do IMST – Inventário da Motivação e Significado do Trabalho.

Considerando os objetivos propostos, os resultados obtidos permitem as seguintes considerações quanto às variáveis demográficas e ocupacionais. Os empregados são na maioria do sexo masculino, com idade de 19 a 40 anos, com predominância na área operacional e nível de escolaridade de ensino médio (56,9%), alinhada à formação técnica pelo SENAI.

Percebe-se, portanto, que os empregados que responderam os questionários têm formação compatível com os objetivos e estratégias da empresa, principalmente, no âmbito do estudo de caso pesquisado.

Quanto às quatro escalas do Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho (IMST), as variáveis correspondentes aos *atributos valorativos* e *descritivos*, componentes do significado do trabalho, os empregados da empresa ALFA atribuíram alta importância para a maioria dos indicadores apresentados no questionário aplicado, pois a mediana obtida foi maior ou igual a 4,00.

Em relação às escalas *expectativas* e *instrumentalidade*, que constituem a motivação no trabalho, a população pesquisada expressou, através dos indicadores do questionário aplicado, uma situação de alta relevância para esses dois atributos, uma vez que os resultados obtidos apresentaram também uma mediana maior ou igual a 4,00.

No que diz respeito às quatro escalas do IMST (atributos valorativos e descritivos relativos ao significado do trabalho, e expectativas e instrumentalidade relativas à motivação no trabalho), constatou-se, em relação à população pesquisada, uma

situação moderada com todas as escalas dos informantes, uma vez que os escores obtidos apresentaram uma média entre 3,00 a 3,99.

Percebe-se que o nível de satisfação dos empregados da empresa ALFA em relação ao seu trabalho é decorrente do grau com que eles percebem o seu trabalho como relevante, motivador e significativo dentro de sua escala de valores morais, éticos e sociais.

Os significados que os empregados da empresa ALFA atribuíram ao seu trabalho estão correlacionados às suas motivações e ambos ao que fazem no ambiente de trabalho e como se relacionam com este e com a empresa pesquisada. Isso ocorreu porque as medidas descritivas utilizadas pelos testes estatísticos evidenciaram um escore igual a 0,034. Trata-se de um valor insignificante, porque é inferior a 0,05.

O ambiente de pesquisa possibilita uma inferência de que, para os empregados da empresa ALFA, os atributos valorativos, os atributos descritivos, as expectativas e a instrumentalidade são importantes e relacionam-se entre si, pois os resultados denotam atitudes de comprometimento, engajamento, cooperação e espírito de equipe em um ambiente que prioriza o reconhecimento e a liberdade para atuar e decidir.

Observa-se, ainda, que o significado do trabalho inspira uma percepção particularizada, originada da experiência do sujeito e, ao mesmo tempo, uma percepção socialmente construída. Os indivíduos se tornam um meio para a busca dos fins definidos pela organização devido ao uso de padrões organizacionais. A motivação pode ser ativada tanto por fatores internos, quanto por fatores externos.

Todavia, percebe-se que os empregados da empresa ALFA demonstraram certo grau de insatisfação quanto às escalas dos atributos valorativos e descritivos componentes do construto significado do trabalho. Os dados obtidos apontaram o trabalho como representando um esforço desgastante, subordinação hierárquica, exigência de ritmo, necessidade de recompensa econômica e alienante. A mediana de alguns indicadores dessas escalas foram igual a 2,00.

Verifica-se ainda que os empregados não estejam plenamente satisfeitos no diz respeito aos atributos expectativas e instrumentalidade componentes do construto motivação no trabalho. Os escores obtidos atestados pelos respondentes indicaram o trabalho como representando retorno econômico não merecido, falta de reconhecimento e falta de igualdade de direito em relação às tarefas. Os dados quantificados e relacionados a 2 indicadores (*“Percepção de que ganho o suficiente de acordo com o meu esforço”* e *“Discriminação pelo meu trabalho”*) da motivação demonstraram valores médios de 2,82 e 2,71.

6.1 Limitações da Pesquisa

A limitação mais relevante para o estudo é o fato de ser restrito a quantificar o Significado do Trabalho e a Motivação do Trabalho em uma única unidade produtiva. Assim, os resultados da pesquisa aplicam-se apenas à empresa ALFA.

A escassez de publicações relacionadas ao tema “Significado do Trabalho”, sobretudo, voltadas para empresas de pequeno porte acarretou dificuldades no desenvolvimento da pesquisa.

Com relação ao questionário – Inventário da Motivação e Significado do Trabalho (IMST) – criado pela equipe MOW (1987), identificou-se possibilidade de melhoria nas afirmações das assertivas em consonância com a gestão contemporânea.

A linguagem adotada pela pesquisadora, Borges (2001), dificulta o entendimento e a compreensão dos respondentes, dessa forma, o resultado da pesquisa pode ser comprometido. Como exemplo, pode-se citar o indicador “Trabalhando, sinto-me como uma máquina ou um animal”.

Esses questionamentos e limitações são indicativos da necessidade de se continuar investigando e acompanhando as mudanças no contexto de trabalho no setor industrial e as consequências que podem ocorrer na forma como os empregados de pequenas empresas percebem seu próprio trabalho e se comportam.

6.2 Recomendações para Novas Pesquisas

Para ampliar o conhecimento na área de Significado e Motivação no trabalho, sugerem-se outras pesquisas no setor de manufatura de pequeno porte, como:

- . Adaptar os indicadores da escala do IMST para os construtos liderança e comunicação organizacional;
- . Investigar a importância da liderança organizacional nos ambientes produtivos de pequeno porte;
- . Analisar o processo de comunicação organizacional em empresa de manufaturas de pequeno porte;
- . Identificar ações de responsabilidade socioambiental em organizações de pequeno porte alinhadas aos atributos descritivos do significado do trabalho;
- . Avaliar as implicações das novas tecnologias em processos produtivos de organizações de pequeno porte.

Estudar as políticas de gestão de pessoas em organizações de pequeno porte. Importante ressaltar o valor acadêmico que o estudo tem pelo fato de promover uma comparação entre o significado do trabalho e a motivação dos empregados da empresa ALFA. Além disso, tem importância também para o pesquisador a reflexão sobre as políticas de gestão de pessoas que são praticadas na realidade dessa empresa.

Com esta pesquisa, o autor espera ter contribuído para a ampliação de estudos em Significado do Trabalho e Motivação no Trabalho. Certamente, pesquisas futuras complementarão e desenvolverão os resultados aqui descritos.

REFERÊNCIAS

ADAMS, J. S.; ROSENBAUM, W. B. The relationship of worked productivity to cognitive dissonance about wage inequities. **Journal of Applied Psychology**, v. 46, n. 3, p.161-164, 1962.

ADAMS, J. S. Toward an understanding of inequity. **Journal of Abnormal Social Psychology**, v. 67 n. 5, p. 422-436, 1963.

ADLER, A. **Individual psychology**: psychologies of 1930. Worcester: Clark University Press, 1930. p. 398-399.

AGULLÓ-TOMÁS, E. Naturaleza psicossocial del trabajo: significado, centralidad, socialización, futuro. In: AGULLÓ-TOMÁS, E. **Jóvenes, trabajo e identidad**. Oviedo: Universidad de Oviedo, 1997. p. 89-107.

ALBARNOZ, S. **O que é trabalho**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

ALDERFER, C. P. An empirical test of a new theory of human needs. **Organizational Behavior and Human Performance**, n. 4, p. 142-175, 1969.

ANDREWS, I. R. Wage inequity and job performance: an experimental study. **Journal of Applied Psychology**, v. 51, n.1, p. 39-45, 1967.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2003.

ARENDT, H. **A condição humana**. 10. Ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003. 352 p.

ARENDT, H. Labor, trabajo, acción: una conferencia. In: Arendt, H. **De La retórica a La acción**. Barcelona: Paidós10, 1995. p. 89-107.

BALDRY, C. *et al.*, A. **The meaning of work in the new economy**. London: Palgrave/MacMillan, 2007.

BASTOS, A. V.; PINHO, A. M.; COSTA, C. A. Significado do trabalho: um estudo entre trabalhadores em Organizações Formais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 6, p. 20-29, 1995.

BATEMAN, T. S. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BEM, D. J. Self-perception theory. **Advances in Experimental Social Psychology**, New York, v.6: p. 2-62, 1972.

BERGAMINI, C. W. A difícil administração das motivações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 1, p. 6-17, 1998.

BORGES, L. O. Os atributos e a medida do significado do trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, n. 13, p. 211-220, 1997.

BORGES, L. O. A estrutura fatorial dos atributos valorativos e descritivos do trabalho: um estudo empírico de aperfeiçoamento e validação de um questionário. **Estudos de Psicologia**, n. 4, p. 107-158, 1999.

BORGES, L. O. **O significado do trabalho e a socialização organizacional**: um estudo empírico entre trabalhadores da construção habitacional e de redes de supermercados. 1998. Tese (Doutorado) - Universidade de Brasília, Brasília, 1998b.

BORGES, L. O.; ALVES-FILHO, A. A mensuração da motivação e do significado do trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 6, n. 2, p. 177 - 194, 2001.

BORGES, L. O.; ALVES-FILHO, A.; TAMAYO, A. Motivação e significado do trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 215-248.

BORGES, L. O.; TAMAYO, A.; ALVES-FILHO, A. Significado do trabalho entre os profissionais de saúde. In: BORGES, L. O. (Org.), **Os profissionais de saúde e seu trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.

BORGES, L. O.; YAMAMOTO, O. O mundo do trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia organizacional e do trabalho no Brasil**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**: degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: Zahar, 1977. 379 p.

BRIEF, A. P.; NORD, W. R. **Meanings of occupational work**: a collection of essays. Massachusetts/Toronto: Lexington Books, 1990.

BRUNER, J. **Actos de significado**: para uma psicologia cultural. Lisboa: Edições 70, 1990.

CAMPBELL, J. P. *et al.* **Managerial behavior, performance and effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1970.

CODO, W. **Um diagnóstico do trabalho (em busca do prazer)**. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Org.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996. p. 21-40.

CUNHA, A. G. **Dicionário etimológico da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1996. 1004 p.

DAVIS, K. **Human behavior at work**. New York: MacGraw-Hill, 1972.

DAVIS, K.; NEWSTRON, J. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1996.

DeCHARMES, R. **Personal causation**. New York, Academic Press, 1968.

DECI, E. L. Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement and inequity. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 22, n. 1, p. 113-20, 1972.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. **Intrinsic motivation and self determination in human behavior**. New York: Plenum Press, 1985.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**. São Paulo: Oboré, 1987.

DEJOURS, C. **O fator humano**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002. 104 p.

DE MASI, D. **O ócio criativo**. 5.ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2000. 336 p.

DE MASI, D. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. 7. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003. 354 p.

ENRIQUEZ, E. Perda do trabalho, perda da identidade. In: NABUCO, M. R.; CARVALHO NETO, A. M. (Orgs.). **Relações de trabalho contemporâneas**. Belo Horizonte: Instituto de Relações do Trabalho - IRT/PUC-Minas, 1999.

EREZ, M.; KLEINBECK, U.; THIERRY, H. **Work motivation in the context of a globalizing economy**. London: Lawrence Erlbaum, 2001.

FESTINGER, L. A Theory of social comparison processes. **Human Relations**, v. 7, n. 2, p. 117-140, 1954.

FISKE, S. T.; TAYLOR, S. E. **Social cognition**. New York: McGraw Hill, 1991.
FRIEDMANN, G. **O trabalho em migalhas**. São Paulo: Perspectivas, 1964.

GIL, C. M. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. Motivação no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. (Orgs.), **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 145-176.

HAAK, M. K. Programas de qualidade e a motivação para o trabalho: um estudo exploratório no setor de serviços. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n.3, p. 60-70, 2000.

HERZBERG, F. *et al.* **The motivation to work**. 2 ed. New York: John Wiley, 1959.

HERZBERG, F. Novamente, como se faz para motivar funcionários? In: HAMPTON, David. (Org.). **Conceitos de comportamento na administração**. São Paulo: EPU, 1973.

KATZELL, R. A.; THOMPSON, D. E. **Work motivation: theory and practice**. **American Psychologist**, v. 45, n. 2, p. 144-153, 1990.

KATZELL, R. Contemporary meta-trends in industrial and organizational psychology. In: TRIANDIS, H. C.; DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Orgs.). **Handbook of Industrial & Organizational Psychology**. 1994. v. 4, p. 1-94.

KEEF, T. Stress coping skills: an ounce of prevention in direct practice - social case work. **The Journal of Contemporary Social Work**, n. 2, p. 475-482, 1988.

KELLY, H. H. **Attribution in social interaction**. New York: General learning Press, 1971.

LANDY, F.; TRUMBO, D. **Psychology and work behavior**. Dorsey: Homewood Ill. 1980.

LOCKE, E. A. Personnel attitudes and motivation. **Annual Review of Psychology**, n. 26, p. 457-480, 1975.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico**. 14 ed, São Paulo: Saraiva, 2011. 329p.

MARTIN-BARÓ, I. Psicologia política del trabajo em America . ENCONTRO NACIONAL DE PSICOLOGIA DO TRABALHO, 1., 1988, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: Conselho Federal de Psicologia, 1988.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. New York: Harper & Row, 1954.

McCLELLAND, D. C. **Power: the inner experience**. New York: Irvington, 1975.

McGREGOR, D. M. **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.

MEANING OF WORK INTERNATIONAL RESEARCH TEAM - MOW. **Meaning of work international research team**: the meaning of working. London: Academic Press, 1987.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. Trad. De BERGAMINI, C. W.; CORDA, Roberto. São Paulo: Atlas, 1996. 421p.

MURRAY, H. A. **Explorations in personality**: a clinical and experimental study of fifty men of college age. New York: Oxford University Press, 1938.

PEIRÓ, J. M.; MELIÁ, J. L. La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: el cuestionario de satisfacción S20/23 [The measurement of job satisfaction in organizational settings: The S20/23 Job Satisfaction Questionnaire]. **Psicologemas**, n.5, p. 59-74, 1989.

PEIRÓ, J. M. Psicología social de las organizaciones. In: ALVARO, J. L.; GARRIDO, A.; JTORREGROSSA, R. (Orgs.). **Psicología Social Aplicada**. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, 1996. p.155-197.

PÉREZ-RAMOS, J. Satisfação no trabalho: metas e tendências. In: FILHO, J. M. Tese. 132 f. (livre-docência). Instituto de Letras, História e Psicologia de Assis, Universidade Estadual Paulista, Assis, 1980.

PÉREZ-RAMOS, J. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicologia - USP**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 127-140, 1990.

PORTER, L. W.; LAWLER, E. E. Managerial attitudes and performance. Dorsey: **Homewood III**, 1968.

RUSSEL, B. **O elogio ao ócio**. 3. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2002. 183 p.

SCHEIN, E. H. **Psicología de las organizaciones**. New Jersey: Prentice Hall, 1978.

SCHWARTZ, S. H. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? **Journal of Social Issues**, v. 50, n. 4, p. 19-45, 1994.

SCHIEHLL, E.; MORISSETTE, R. Motivation, measurement and rewards from a performance evaluation perspective. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 3, p. 7-24, 2000.

SPINK, M. J. P. Representações sociais: questionando o estado da arte. *Psicologia & sociedade*, v.8, n. 2, p. 166-86, 1996.

STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T. Employee turnover and the post-decision accommodation processes. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Orgs.), **Research in organizational behavior**. Greenwich: J. A. I. Press, 1981. v. 4.

STEERS, R. M.; PORTER, R. W. **Motivation and work behavior**. 3.ed. New York: McGraw-Hill, 1983.

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

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**, n. 19, p. 38-46, 2007.

TRENKLE, N. O terrorismo do trabalho. **Juridikum**, Viena, fev. 1998.

VARELLA, J. M. C. **A motivação e o significado do trabalho de bancários: estudo comparativo entre dois momentos do processo de reestruturação produtiva**. 2006. 174p. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2006.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

VROMM, V. H. **Work and motivation**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1964.

VROMM, V. H. **Work and motivation**. New York: Wiley, 1995.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

ZANELLI, J. C. **O psicólogo nas organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

ANEXO

Questionário de Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho

FACULDADE NOVOS HORIZONTES MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

Prezado(a) Funcionário(a),

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa cujo resultado será utilizado exclusivamente para fins acadêmicos. O questionário ora apresentado não requer a sua identificação, de forma a garantir que os resultados sejam sigilosos e que sua identidade seja resguardada. Os dados coletados serão tratados estatisticamente em conjunto com todos os questionários respondidos, pelos demais funcionários, determinando os resultados quantitativos desta pesquisa.

Para responder, assinale com um “x” **apenas uma alternativa de cada pergunta** que corresponde à opção que seja mais adequada à situação que você percebe. **Caso perceba que marcou uma opção indevida, circule a resposta marcada equivocadamente para que a mesma seja desconsiderada.** Marque então a opção desejada.

Os fatores correspondentes a cada pergunta, para a sua opção, estão na seguinte ordem: **1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3-Não discordo e nem concordo; 4-Concordo; 5-Concordo totalmente.**

Agradecemos antecipadamente a sua colaboração.

1. Informações demográficas e ocupacionais:

1.1 – Sexo:

1. () Feminino

2. () Masculino

1.2 – Idade:

1. () Até 18 anos
2. () de 19 a 30 anos
3. () de 31 a 40 anos
4. () de 41 a 50 anos
5. () de 51 a 60 anos
6. () acima de 60 anos

1.3 – Tempo de trabalho na organização:

1. () de 1 a 5 anos
2. () de 5 a 10 anos
3. () de 10 a 20 anos
4. () acima de 20 anos

1.4 – Escolaridade:

1. () Ensino Fundamental
2. () Ensino Médio
3. () Graduação de nível superior (inclusive tecnólogo de nível superior)
4. () Especialização
5. () Mestrado
6. () Doutorado

2- O Inventário da Motivação e Significado do Trabalho (IMST), compõe-se de quatro escalas, sendo duas referentes às facetas do significado do trabalho – atributos valorativos (como o trabalho deve ser) e atributos descritivos (como o trabalho é concretamente) – e duas referentes aos componentes da motivação – expectativas (o que se espera que o trabalho seja) e instrumentalidade (quanto o esforço ou dedicação ao trabalho garante a obtenção de resultados desejáveis ou não)

2.1 – Favor indicar, após cada frase, o número que melhor corresponde à avaliação que você faz sobre (como o trabalho deve ser):

ATRIBUTOS VALORATIVOS

Nº	ITENS	FATORES				
		1	2	3	4	5
1	É um prazer realizar minhas tarefas.					
2	Tenho oportunidade de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado).					
3	As pessoas sabem o quanto é importante o meu trabalho.					
4	Os chefes sabem se comunicar com cada um.					
5	O meu trabalho é o meu sustento.					
6	Sou independente porque assumo minhas despesas pessoais.					
7	O resultado do que faço beneficia os outros (usuários, clientes e pessoas em geral).					
8	Se trabalho, tenho retorno econômico merecido.					
9	Estou repetindo as mesmas tarefas todos os dias.					
10	Eu sinto que sou tratado como pessoa respeitada.					
11	No meu trabalho são tomados todos os cuidados necessários à higiene do ambiente.					
12	Fazendo minhas tarefas, não corro riscos físicos.					
13	Eu gosto de ver minhas tarefas prontas.					
14	Minhas opiniões sobre o trabalho são levadas em conta.					
15	Trabalhando, faço amizades.					
16	Os chefes confiam em mim.					
17	Trabalhando, decido o que compro para mim.					
18	O trabalho me proporciona as principais assistências (transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria etc).					
19	Reconheço a autoridade dos superiores.					
20	A empresa cumpre obrigações para comigo.					

21	Trabalhar exige esforço físico (corporal).					
22	O trabalho é duro porque exige esforço, dedicação e luta.					
23	Minhas tarefas exigem de mim tentar fazer o melhor.					
24	O que ganho é suficiente e de acordo com o meu esforço					
25	O trabalho me torna uma pessoa digna.					
26	O trabalho é garantia da existência humana.					
27	Trabalho com conforto nas formas adequadas, disponibilidade de materiais, equipamentos adequados e conveniência de horário.					
28	Fazendo minhas tarefas, tenho oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas.					
29	Meu corpo é necessário para executar minhas tarefas.					
30	Os colegas de trabalho me querem bem.					
31	Meu trabalho é minha sobrevivência.					
32	Trabalhar bem é o que preciso fazer para continuar no meu emprego.					
33	Trabalho para ter assistência para mim e para minha família.					
34	O trabalho é a base para o progresso da sociedade.					
35	O trabalho é para ser feito de acordo com o que dizem os superiores.					
36	Todo o dia faço tarefas parecidas.					
37	Trabalhando, estou usando meu pensamento para fazer as tarefas.					
38	O trabalho é corrido quando se trabalha também em casa.					
39	Trabalhar é fazer a tarefa.					
40	Trabalho de acordo com as minhas possibilidades.					
41	Todos os trabalhadores se esforçam como eu.					
42	Trabalhando, sinto-me como uma máquina ou um animal.					

43	No meu trabalho são adotadas todas as medidas de segurança recomendáveis.					
44	Sou discriminado devido ao meu trabalho.					
45	Todos que trabalham têm os mesmos direitos.					
46	Esforço-me muito e ganho pouco.					
47	O trabalho me deixa esgotado.					
48	Trabalhando, sinto-me atarefado.					
49	Sou reconhecido pelo que faço.					
50	Trabalho em ambiente limpo.					
51	Mereço ganhar mais pelo meu trabalho.					
52	No meu trabalho, estão sempre me exigindo rapidez.					
53	No meu trabalho, tenho as ferramentas necessárias.					
54	Recebo toda a assistência que mereço.					
55	Tenho que terminar minhas tarefas com pressa.					
56	Sinto-me produtivo.					
57	Trabalhando desenvolvo minhas habilidades interpessoais.					
58	Influencio nas decisões da organização (contribuindo para a formação de opiniões).					
59	Sigo as normas da organização (empresa).					
60	Trabalhando, tenho oportunidades de expressão de minha criatividade.					
61	O trabalho me garante receber meu salário.					

Fonte: Borges e Alves-Filho (2003, p. 140).

2.2 – Gentileza indicar, depois de cada frase, o número que corresponde à avaliação que você faz sobre (como o trabalho é concretamente):

ATRIBUTOS DESCRITIVOS

Nº	ITENS	FATORES				
		1	2	3	4	5
1	Cuidados necessários à higiene no ambiente de trabalho.					
2	Ocupação de meu tempo.					
3	Conforto nas formas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos adequados e conveniência de horário.					
4	Obediência aos superiores.					
5	Tarefas parecidas diariamente feitas.					
6	Percepção de estar ocupado, fazendo alguma coisa.					
7	Uma vida corrida quando se trabalha também em casa.					
8	Tarefa cumprida.					
9	Tarefas e obrigações de acordo com minhas possibilidades.					
10	Sentimento de ser como máquina ou um animal.					
11	Adoção de todas as medidas de segurança recomendáveis no meu trabalho.					
12	Discriminação pelo meu trabalho.					
13	Igualdade de direitos para todos que trabalham.					
14	Percepção de que ganho pouco para o esforço que faço.					
15	Sentimento de que estou esgotado.					
16	Sentimento de que sou gente.					
17	Percepção de que estou atarefado.					
18	Reconhecimento pelo que faço.					
19	Limpeza no ambiente de trabalho.					
20	Merecimento de ganhar mais pelo que faço.					
21	Sentimento de estar bem de cabeça (mentalmente).					
22	Exigência de rapidez.					

23	Equipamentos necessários e adequados.					
24	Assistência merecida.					
25	Oportunidade de exercitar o meu corpo.					
26	Pressa em fazer e terminar minhas tarefas.					
27	A percepção de ser produtivo.					
28	Desenvolvimento das minhas habilidades interpessoais.					
29	Influência nas decisões (contribuindo para a formação de opiniões).					
30	Cumprimento das normas e obrigações da organização (empresa) para comigo.					
31	Meu salário.					

Fonte: Borges e Alves-Filho (2003, p. 141)

2.3 – Agora escolha a alternativa que melhor corresponde à avaliação que você faz sobre (o que se espera que o trabalho seja):

EXPECTATIVAS

Nº	ITENS	FATORES				
		1	2	3	4	5
1	Prazer pela realização de minhas tarefas.					
2	Oportunidade de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado).					
3	Reconhecimento da importância do que faço.					
4	Boa comunicação dos chefes comigo.					
5	Meu sustento.					
6	Independência para assumir minhas despesas pessoais.					
7	Estabilidade no emprego.					
8	Benefício para outros (usuários, clientes e pessoas em geral).					

9	Retorno econômico merecido.					
10	Repetição diária de tarefas.					
11	O uso de meu pensamento ou da cabeça.					
12	O sentimento de ser tratado como pessoa respeitada.					
13	Minhas opiniões levadas em conta.					
14	A confiança dos chefes em mim.					
15	Crescimento pessoal na vida.					
16	Independência para decidir o que compro para mim.					
17	Assistência em transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria.					
18	Responsabilidade para enfrentar os problemas do trabalho.					
19	Reconhecimento da autoridade dos superiores.					
20	Esforço físico (corporal) na execução do trabalho.					
21	Dureza, pela exigência de esforço, dedicação e luta.					
22	Exigência de tentar fazer o melhor.					
23	Percepção de que ganho o suficiente e de acordo com meu esforço					
24	Sentimento de que sou pessoa digna.					
25	Oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas.					
26	Responsabilidade por minhas decisões.					
27	Minha sobrevivência.					
28	Permanência no emprego pela qualidade do que faço.					
29	Assistência para mim e para minha família.					
30	Contribuição para o progresso da sociedade.					
31	Oportunidade de expressão de minha criatividade.					

Fonte: Borges e Alves-Filho (2003, p. 142)

2.3 – Ao avaliar o seu trabalho, escolha a alternativa que melhor corresponde a (quanto o esforço ou dedicação ao trabalho garante a obtenção de resultados desejáveis ou não):

INSTRUMENTALIDADE

Nº	ITENS	FATORES				
		1	2	3	4	5
1	Prazer pela realização de minhas tarefas.					
2	Oportunidades de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado).					
3	Reconhecimento da importância do que faço.					
4	Boa comunicação dos chefes comigo.					
5	Meu sustento.					
6	Independência, porque assumo minhas despesas pessoais.					
7	Estabilidade no emprego (emprego garantido).					
8	Benefícios para os outros (usuários, clientes e pessoas em geral).					
9	Sentimento de ser tratado como pessoa respeitada.					
10	O gosto de ver minhas tarefas prontas.					
11	Minhas opiniões levadas em conta.					
12	Amizades feitas no trabalho.					
13	A confiança dos chefes em mim.					
14	Assistência em transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria etc.					
15	Responsabilidade para enfrentar os problemas do trabalho.					
16	Reconhecimento da autoridade dos superiores.					
17	Ocupação de meu tempo.					
18	Esforço físico (corporal) na execução do trabalho.					
19	Exigência de tentar fazer o melhor.					

20	Percepção de que ganho o suficiente e de acordo com o meu esforço.					
21	Sentimento de que sou uma pessoa digna.					
22	Conforto nas formas adequadas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos e conveniência de horário.					
23	Oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas.					
24	Responsabilidades por minhas decisões.					
25	O uso do meu corpo e/ou das minhas energias físicas para executar minhas tarefas.					
26	Sentimento de ser querido pelos colegas de trabalho.					
27	Permanência no emprego pela qualidade do que faço.					
28	Assistência para mim e minha família.					
29	Contribuição para o progresso da sociedade.					
30	Obediência aos superiores.					
31	Uma vida corrida quando se trabalha também em casa.					
32	Tarefa cumprida.					
33	Igualdade de esforços entre todos os trabalhadores.					
34	Sentimento de ser uma máquina ou um animal.					
35	Adoção de todas as medidas de segurança recomendáveis no meu trabalho.					
36	Discriminação pelo meu trabalho.					
37	Igualdade de direitos para todos que trabalham.					
38	Sentimento de que estou esgotado.					
39	Sentimento de que sou gente.					
40	Percepção de que estou atarefado.					
41	Limpeza no ambiente de trabalho.					
42	Equipamentos necessários e adequados.					
43	Assistência merecida.					

44	A percepção de ser produtivo.					
45	Desenvolvimento das minhas habilidades interpessoais.					
46	Influência nas decisões (contribuindo para a formação de opiniões).					
47	Cumprimento das normas e obrigações da organização (empresa) para comigo.					
48	Meu salário.					

Fonte: Borges e Alves-Filho (2003, p. 143)

APÊNDICES

APÊNDICE A - Termo de livre consentimento	110
APÊNDICE B - Cargos e salários do mercado.....	111

APÊNDICE A

Termo de livre consentimento

FACUDALDES NOVOS HORIZONTES

MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

Ouro Preto, 07 de março de 2013.

Ilmo. Senhores

Diretores da empresa de Usinagem Mecânica e Caldeiraria.

Prezados Senhores,

Vimos solicitar permissão para realizar um estudo acadêmico/científico, no âmbito da empresa de Usinagem Mecânica e Caldeiraria, para a elaboração de um relatório de pesquisa intitulada “Significado e Motivação do Trabalho comparando percepções dos empregados” sob orientação do Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia, professor titular da Faculdade Novos Horizontes.

Neste trabalho, os empregados desta empresa serão convidados a responder algumas questões anonimamente, não sendo, portanto, revelada sua identidade e da empresa.

Agradecemos antecipadamente a colaboração e atenção dispensada, colocamo-nos à disposição para esclarecimentos necessários.

Cordialmente,

Abelar Fernandes Prazeres

Mestrando em Administração – Faculdade Novos Horizontes / Belo Horizonte / MG

APÊNDICE B**Cargos e Salários do Mercado**

Cargos	Empresas / Salário			
	A	B	ALFA	Variação %
Operador de Torno Mecânico	R\$1550	R\$1650	R\$2000	21%
Operador de Fresa	R\$1280	R\$1370	R\$1500	12%
Caldeireiro Mecânico	R\$1600	R\$1650	R\$2100	22%
Soldador Mecânico	R\$1450	R\$1380	R\$1700	17%

Fonte: Dados da pesquisa