

A SATISFAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE INFORMÁTICA COM OS FATORES MOTIVACIONAIS: UM ESTUDO SOBRE EXPECTATIVAS E PERCEPÇÕES

Mário Teixeira Reis Neto*
Antônio Luiz Marques*

RESUMO: O presente trabalho investigou a satisfação dos profissionais de informática com os fatores que geram motivação no trabalho. O objetivo foi avaliar a expectativa e a percepção e determinar a satisfação (ou insatisfação) a partir do conceito de a satisfação é igual à percepção menos a expectativa. Foram pesquisados fatores como a remuneração, o desafio profissional, o conteúdo do cargo e tarefa, os benefícios oferecidos, a perspectiva de crescimento na empresa, a segurança no emprego, a necessidade de poder, relacionamento, a possibilidade de aquisição de conhecimento e outros através de entrevistas com pessoas de ambos os sexos, entre 18 e 45 anos, com vínculos empregatícios diversos, ocupando cargos com e sem função de chefia, autônomos e estagiários, em organizações de diferentes setores, objetivos, controles acionários e porte. Os principais achados apontaram para uma insatisfação variando entre 34% e 55% dos entrevistados para todos os fatores analisados. O nível de satisfação ficou entre 4% e 20% e os nem satisfeitos, nem insatisfeitos ficaram entre 29% e 48%. Estes resultados indicam a existência de um espaço para a melhoria do modelo de gestão destes profissionais para a busca de um melhor desempenho.

1. INTRODUÇÃO

Uma das principais características do setor de informática é a constante evolução tecnológica. Diante deste cenário, os profissionais de informática estão sujeitos aos desafios decorrentes das mudanças em um mercado que tem crescido significativamente a cada ano. São muitas as oportunidades de negócios e de crescimento profissional. Sempre existem exemplos de empresas pequenas que despontam e se tornam grandes em curto espaço de tempo. A outra face desta moeda é perversa, ou seja, quem não se atualizar fica para trás. A exigência sobre os profissionais é de aperfeiçoamento constante.

Por outro lado, muitos estudos que serão detalhados adiante apontaram a auto-realização e o desafio profissional como importantes fatores motivacionais. Da mesma forma, foi também estudo como o sistema de gestão afeta a motivação por meio do estabelecimento de metas desafiadoras, do estilo do gerente, da criação de normas e procedimentos, da remuneração, do oferecimento de segurança no emprego etc. bem como a correspondente influência de tudo isto sobre a satisfação no trabalho.

Diante do dinamismo do setor de informática e dos diversos estudos sobre a motivação humana surgiu a questão que norteou este trabalho: **“Qual é o grau de satisfação dos profissionais de informática a respeito dos fatores que geram motivação no trabalho?”**

O objetivo principal estabelecido foi conhecer as expectativas e as percepções dos profissionais de informática a respeito dos fatores de motivação e satisfação no trabalho. Os objetivos específicos foram criados para detalhar este conhecimento segundo os fatores remuneração, desafios profissionais, conteúdo do cargo e tarefas, benefícios oferecidos, perspectivas de crescimento na empresa, segurança no emprego, necessidades de poder, possibilidades de aquisição de conhecimentos, ambiente organizacional, instalações e

* Doutorando em Administração pelo Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração, CEPEAD – UFMG. Professor do Centro Universitário Newton Paiva (mario.reis@prointernet.com.br)

* PhD em Comportamento Organizacional. Professor do Centro de Pós-Graduação em Pesquisas em Administração – CEPEAD - UFMG (marques@face.ufmg.br)

equipamentos de trabalho, segurança no trabalho, sistema de avaliação de desempenho e a maneira como são tratados por seus chefes no trabalho.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Para Frohman (1996, p. 13), a motivação pode ser definida em termos de algum comportamento externo. As pessoas que estão motivadas exercem um esforço maior para desempenhar uma tarefa do que as pessoas que não o estão. Vroom (1964, p. 15) ao dar uma definição mais descritiva, afirmou *que a motivação seria a disposição de fazer alguma coisa, quando esta coisa é condicionada por sua capacidade de satisfazer alguma necessidade do indivíduo*. Conseqüentemente, a motivação é vista como uma força propulsora, cujas origens se encontram na maior parte do tempo escondidas no interior do indivíduo. É a motivação intrínseca e se aplica às pessoas de uma maneira geral, tanto para ações no trabalho quanto fora dele.

Para Lawler III (2000b:79) que ampliou o trabalho de Vroom, a motivação no trabalho **é função da importância da recompensa e do grau que as recompensas estão vinculadas a um desempenho ou comportamento específico**. As pessoas podem ser motivadas tanto pelas recompensas dadas pela organização quanto por recompensas intrínsecas que cada um dá a si próprio. Há uma grande motivação quando simultaneamente as pessoas realizam tarefas que lhes recompensam intrinsecamente, há um bom desempenho e há reconhecimento e dinheiro como recompensa. Este é o caminho para que as pessoas consigam satisfazer suas necessidades sob a ótica do trabalho.

A motivação no trabalho foi também definida por Schermerhorn Jr. et al.(1999, p. 86) como sendo **as forças dentro de uma pessoa responsável pelo nível, direção e persistência de esforço despendido no trabalho**. Nesta definição, o *nível* é a quantidade de esforço que a pessoa emprega, isto é, quão duro trabalha (por exemplo: muito ou pouco); a *direção* é o que a pessoa opta por fazer quando está em face de um grande número de alternativas possíveis (por exemplo: se vai empregar o esforço visando à qualidade ou à quantidade do produto); a *persistência* se refere a quanto tempo a pessoa continua numa determinada ação (por exemplo: desiste se está difícil, ou continua tentando).

Estes são os pressupostos que representam a linha teórica de definição da motivação que servirão de base para a estruturação deste trabalho.

2.1 A DIFERENÇA ENTRE MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Segundo Lawler III (2000b, p. 79), um dos mitos que mais durou no campo da administração foi que a satisfação no trabalho é um importante determinante da motivação e do desempenho. A teoria da expectativa, que será abordada adiante, coloca que é a satisfação antecipada e não a *satisfação presente* que leva à motivação. Em outras palavras, a perspectiva de obtenção de uma recompensa através do esforço no trabalho tem importância porque ela gera uma satisfação antecipada. A satisfação antecipada é a possibilidade de ter satisfação no futuro com a obtenção da recompensa.

A satisfação vem como um resultado do recebimento pelo indivíduo de recompensas que ele valoriza e sente bem a respeito delas. Assim, a satisfação é mais bem entendida como sendo determinada pelo nível de recompensa individual. Na verdade, o desempenho pode indiretamente causar satisfação se ele levaras recompensas, que por sua vez levam a satisfação. (Lawler III, 2000b, p.79)

A satisfação é fortemente influenciada pelo valor da recompensa que um indivíduo recebe, mas o que a determina é mais do que simplesmente a quantidade recebida. As pessoas comparam o que recebem com um padrão de recompensa. Quando o nível da recompensa atinge o padrão, as pessoas se sentem satisfeitas. Quando estão aquém do padrão, sentem-se insatisfeitas e quando estão além do padrão, sentem-se exageradamente recompensadas ou culpadas. Segundo Lawler III (2000b, p. 80), “as evidências das pesquisas sugerem que este último sentimento tende a durar pouco”.

Segundo Lawler III (2000b:82-83), em muitas pesquisas de atitude conduzidas por ele, é na remuneração onde estão as maiores insatisfações, mesmo em organizações onde as melhores práticas de remuneração são adotadas e o valor do ganho dos empregados é alto.

Tipicamente, 50% ou mais dos empregados afirmam estarem insatisfeitos com sua remuneração.[...] Mesmo nas organizações onde os ganhos são altos, os empregados tendem a efetuarem comparações que fazem com que seus salários pareçam menores do que deveriam ser.[...] Se não for possível fazer esta comparação internamente, eles buscarão fontes externas para sustentarem seu argumento.

[...] A maior parte das abordagens teóricas sobre satisfação no trabalho não faz nenhuma afirmação conclusiva a respeito de qual faceta do trabalho (por exemplo: pagamento, supervisão, tipo do trabalho) é a mais importante na determinação da satisfação geral.[...] Por isto, é fútil debater se, por exemplo, dinheiro, reconhecimento, trabalho interessante ou oportunidade de promoção é o mais importante. Cada um terá uma preferência. (Lawler III, 2000, p. 82-83)

Desta forma, o importante para uma empresa é comparar ao longo do tempo a satisfação das pessoas de baixo desempenho com a satisfação das pessoas-chaves para as competências essenciais da organização. Isto é importante para determinar como a organização está gerenciando o pessoal estratégico e poder monitorar a possibilidade de perda destas pessoas.

Simplesmente aumentando a satisfação é pouco provável que se tenha um resultado positivo no desempenho. Ao invés disto, é provável que haja um efeito negativo porque as pessoas, pelo menos temporariamente, não irão procurar recompensas adicionais. *O que motiva é a expectativa de recebimento de recompensa e satisfação e não o estar satisfeito* (Lawler III, 2000b:83).

Segundo Pinder (1998:115), muitos estudos têm demonstrado que a satisfação no trabalho está relacionada ao comportamento individual de participação e ao comprometimento organizacional, ou seja, ela é responsável pela boa vontade para continuar trabalhando dia a dia. Ainda que a satisfação não tenha impacto direto sobre o desempenho no trabalho da maioria dos indivíduos, ela pode ser importante no desempenho organizacional devido aos seus efeitos na rotatividade do pessoal e no absentismo.

Por outro lado, quando os empregados afirmam que não estão satisfeitos com o trabalho, significa que eles não vêem conseqüências positivas associadas a irem trabalhar e a continuarem a fazer parte da organização. Por isto, não será surpresa se eles estiverem procurando por emprego e deixarem a organização se acharem um melhor conjunto de recompensas. Caso isto não ocorra, eles se tornarão pessoas que tentarão mudar a situação corrente através de movimentos sindicais, se tornando ativistas internos e se engajando em coisas que acreditam que poderão melhorar a situação.

Evidentemente, a satisfação no trabalho tem mais importância para algumas organizações do que para outras. Em empresas de serviços onde o cliente deseja rapidez na transação (caixa de pedágio, atendente de lanchonetes de comida rápida etc.) a satisfação no trabalho é muito

menos importante ou mesmo desnecessária. De qualquer forma, esta separação entre a motivação e a satisfação é relevante para este trabalho.

2.2 – A MOTIVAÇÃO SEGUNDO AS TEORIAS DAS NECESSIDADES BÁSICAS

Maslow (1971:340-355), desenvolveu estudos sobre as necessidades humanas que foi apresentado como a *Teoria da hierarquia das necessidades*, onde uma *necessidade humana* é algum estado interno que faz certos resultados parecerem atraentes. Segundo suas pesquisas, as necessidades estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência, visualizada sob a forma de uma pirâmide. Em sua base, estão as *necessidades fisiológicas*. Sobre estas estão as *necessidades de segurança*. A seguir, estão as *necessidades sociais*. No quarto e quinto níveis da pirâmide estão, respectivamente, as *necessidades de estima* e as *necessidades de auto-realização*. Para o pesquisador, o ser humano tende a procurar satisfação em um nível superior quando as necessidades do nível inferior estiverem satisfeitas.

Herzberg (2003:87-96) propôs a *Teoria do dois fatores*. Segundo ela, existem duas dimensões não relacionadas que formam chamadas de *fatores higiênicos* e *fatores motivacionais*. Os higiênicos se localizam no ambiente externo e abrangem as condições dentro das quais elas realizam o trabalho. Os principais são: política e administração da empresa, supervisão, relacionamentos interpessoais, condições de trabalho, salário, status e segurança. Eles estão fora do controle das pessoas e receberam o nome de fatores higiênicos porque são essencialmente profiláticos ou preventivos, pois quando faltam, ou não estão adequados às pessoas, geram insatisfação. Quando são julgados adequados, não provocam a satisfação. Eles são também chamados de fatores de contexto ou fatores extrínsecos.

Segundo Herzberg (op cit) *os fatores de crescimento ou motivadores que são intrínsecos ao trabalho são: execuções, reconhecimento pelas execuções, o trabalho em si, responsabilidade e crescimento e progresso*. Estes estão sob o controle do indivíduo, pois são relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto-realização e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho. São também chamados de fatores internos ou intrínsecos.

Schein (1982:40-80) também desenvolveu pesquisas sobre a motivação humana. Ele partiu do modelo racional econômico (que se apoia no conceito do homem econômico), do modelo social (que se apoia no conceito do homem social) e do modelo da auto-realização (que se apoia nos conceitos de Maslow e Herzberg) e propôs um quarto conceito que consiste no *homem complexo*, afirmando que os três modelos anteriores falham em diversos aspectos e variam de acordo com a situação pessoal de vida de cada indivíduo, ou em outras palavras, a natureza humana é complexa demais para ser explicada por apenas um modelo. Como a motivação varia de pessoa para pessoa, de situação para situação, os incentivos devem variar de acordo com o impacto causado.

Complementando, ele afirma que o fator chave que determina a motivação dos indivíduos nas organizações é o *contrato psicológico* que é um conjunto de pressupostos operacionais para todos os momentos, realizado entre cada membro da organização e aqueles que representam a organização para eles. Cada pessoa tem expectativas em relação à organização tais como ser reconhecido, ser tratado com dignidade etc. Por outro lado, a organização tem expectativas

em relação a cada empregado tais como guardar segredos de negócios, dar o máximo de si etc. Desta forma, as partes do contrato psicológico desenvolvem um contínuo embate na busca de cumprir suas expectativas e isto é essencial para o planejamento de recursos humanos da organização.

Alderfer (1969:75) reconheceu a existência de três necessidades: (a) *necessidades existenciais* – o bem estar fisiológico e material; (b) *necessidades de relacionamentos* - o desejo de obter relacionamentos interpessoais satisfatórios; (c) *necessidades de crescimento* – o desejo de constante crescimento e desenvolvimento pessoal. Esta teoria, conhecida como **Teoria ERC**, inclui o conceito de *frustração - regressão* que sugere que *quando uma necessidade de nível superior não pode ser satisfeita (frustração), uma necessidade de nível inferior já satisfeita pode ser reativada (regressão)*. Isto explica o fato de uma pessoa ficar bloqueada em uma necessidade de crescimento, por exemplo, outras necessidades venham à tona como motivadoras principais. Explica-se, por exemplo, porque em um ambiente de trabalho alguns funcionários sempre estão em busca de aumentos salariais, benefícios, melhores condições de trabalho, mesmo que estes já estejam consistentes com o padrão do mercado. Estas necessidades surgiram (regressão) na medida em que o trabalho deixou de satisfazer as necessidades de relacionamento e crescimento.

Segundo McClelland (1972:201-222) através de sua **teoria das necessidades**, o ser humano possui as seguintes necessidades: (a) *de realização* – o impulso de exceder, de sair-se bem em relação a um conjunto de padrões, de lutar pelo sucesso, de dominar tarefas complexas; (b) *de poder* – a necessidade de controlar os outros, de influenciar seu comportamento ou de ser responsável por ele; (c) *de afiliação* – o desejo de criar e manter relações interpessoais amigáveis e próximas. O autor afirma ainda que a motivação não é a única fonte motivadora de comportamento. O clima organizacional também contribui para moldar o comportamento dos indivíduos para a afiliação, poder ou realização. É através do clima organizacional que se obtém a integração dos objetivos individuais com os objetivos da organização. As três necessidades são adquiridas ao longo do tempo e como resultado da experiência de cada um, ou seja, podem ser aprendidas. Dentre elas, a necessidade de poder é a mais relevante para ser um bom gerente (McClelland e Burnham, 2003:117-126).

Adams (1965:267-300) desenvolveu a **teoria da equidade** apoiando-se na noção de que existe uma comparação social no ambiente de trabalho. Segundo ela, ocorre um estado de consciência motivador quando as pessoas avaliam o resultado do próprio trabalho e percebem qualquer diferença em relação ao resultado obtido pelos outros. Quando uma pessoa acredita que a recompensa obtida pelo seu trabalho é menor do que a que foi obtida pelos outros (injustiça percebida), ela será motivada a agir de modo a restaurar o senso de equidade. Esquemáticamente, isto funciona da seguinte maneira:

$$\frac{\text{Recompensas pessoais}}{\text{Contribuições pessoais}} \quad \langle \text{Comparação de equidade} \rangle \quad \frac{\text{Recompensa dos outros}}{\text{Contribuições dos outros}}$$

Dentro deste contexto, uma pessoa pode estar em uma situação de injustiça por estar sub-recompensada ou super-recompensada. Aquelas pessoas que se sentirem pagas em excesso (iniquidade positiva percebida) tenderão a aumentar a quantidade ou a qualidade do trabalho produzido, enquanto que, em situações inversas (iniquidade negativa percebida), tentarão diminuir a quantidade ou qualidade do trabalho.

De acordo com Folger e Konovsky (1989:115-130), formular alternativas para recompensas é, algumas vezes, um aborrecimento para os responsáveis pela alocação de recompensas porque as pessoas tendem sempre a efetuarem comparações que fazem com que a recompensa pareça baixa. Além disto, as pessoas também observam como as recompensas são distribuídas. A justiça percebida no método de distribuição pode influenciar a satisfação. O problema é que cada pessoa tem uma visão ou um critério que julga relevante para distribuição de recompensas.

Sintetizando este subitem, as necessidades humanas básicas representam os aspectos intrínsecos ao ser humano que motivam o comportamento. Cada indivíduo possui suas próprias necessidades que geram motivações com intensidades e direções diferentes. Um dos fatores para o sucesso da gestão de uma organização é o uso correto desta característica humana.

2.3 – A MOTIVAÇÃO SEGUNDO A TEORIA DA EXPECTATIVA

Vroom (1964:100-145) desenvolveu a *teoria da expectativa* que procura explicar como as crenças e expectativas das pessoas a respeito do seu trabalho combinam-se com a força de seus desejos para produzir algum tipo de motivação. Existem dois pressupostos que são determinantes situacionais ou ambientais da motivação e são descritos como *expectativa* e *valor do incentivo*. A *expectativa* é entendida como a força do desejo para que sejam atingidos objetivos individuais tais como: dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, trabalho interessante, e uma infinidade de combinações que uma pessoa pode procurar realizar simultaneamente. Ela se refere à probabilidade subjetiva (ou plausibilidade) de satisfação da necessidade (ou frustração). O *valor do incentivo* é a quantidade de satisfação ou frustração da pessoa ligada ao resultado na seqüência do comportamento. Estas variáveis são singulares e moleculares, pois na vida particular de cada pessoa, centenas de expectativas e valores de incentivo são geradas pelo ambiente organizacional.

O nível de produtividade individual depende de três forças básicas que atuam dentro do indivíduo:

- **O esforço produz o desempenho:** há uma relação direta entre esforço e desempenho, ou seja, quanto maior o esforço, maior o desempenho.
- **O desempenho permite alcançar a recompensa:** Recompensas muito desejadas têm a probabilidade de produzir altos níveis de desempenho, que por sua vez requerem um grande esforço. O desempenho é o instrumento na obtenção da recompensa. (Lawler III (2000b:77) chama isto de *linha de visão* ou *linha de influência* porque as pessoas precisam ver como seu comportamento influencia o desempenho, que por sua vez leva a recompensa desejada)
- **O valor da recompensa é diferente para cada pessoa:** O valor ou importância da recompensa é individual. Quanto maior a satisfação associada, maior a importância percebida da recompensa. Sua obtenção representa o atrativo que vai desencadear o esforço inicial.

Porter, Lawler III e Hackman (1975: capítulo 12) apresentam um desenvolvimento da **teoria da expectativa** apoiado no trabalho de Vroom (Op.cit.) onde afirmaram que o dinheiro tem elevado valor para se criar expectativa em alcançar os resultados finais (motivação para desempenhar) porque existe a crença de que desempenho leva ao dinheiro e que o dinheiro

leva a satisfação de necessidades não satisfeitas. Se as pessoas crêem que seu desempenho é, ao mesmo tempo, possível e necessário para obter dinheiro, elas se dedicarão a este desempenho. Por isto, o desempenho torna-se um resultado de nível intermediário para se obter dinheiro, que é outro resultado intermediário na seqüência para alcançar a satisfação das necessidades variadas. O dinheiro também apresentou pouco potencial motivacional em muitas organizações devido a sua incorreta aplicação. Muitas vezes as pessoas não conseguem perceber a relação consistente entre o dinheiro e o desempenho.

Para a teoria da expectativa a motivação é um processo complexo. Sua popularidade está no fato de que ela pode ser usada para motivar as pessoas na maior parte dos aspectos de suas vidas. Sua vantagem é fornecer um esquema para entender como a motivação funciona.

2.4 – A INFLUÊNCIA DA DETERMINAÇÃO DAS METAS NA MOTIVAÇÃO

Segundo a *Teoria da determinação de metas* proposta por Locke (1968:157-189 e 1982b:512-515), a intenção de trabalhar em direção a uma meta é fonte de motivação de trabalho. A idéia de que o estabelecimento de metas pode ser uma causa do bom desempenho está intimamente ligada à teoria das expectativas. As metas dizem a um empregado o que precisa ser feito e quanto esforço será necessário empregar. As metas específicas melhoram o desempenho e as difíceis, quando aceitas, resultam em um desempenho melhor do que quando as metas são fáceis. Quando as metas variam de fáceis a difíceis, há um aumento linear do desempenho até o ponto em que as metas se tornam impossíveis. Aí, o relacionamento linear deixa de existir. As metas irrealistas podem ser piores do que a inexistência de metas. Para Latham e Locke (1979:68) as metas devem ser específicas e desafiadoras, porém alcançáveis. Os trabalhadores precisam aceitá-las, permanecer comprometidos com elas e receber o suporte necessário para alcançá-las. Para Locke et al. (1984:694-670), quando as metas são atribuídas pelas próprias pessoas, elas serão mais fáceis se as anteriores tiverem sido consideradas difíceis e vice-versa.

Para Levinson (2003:107-116) as metas pessoais têm um forte poder motivador. As pessoas se motivam quando há uma convergência entre os objetivos individuais e os objetivos da organização. Ao estudar a administração por objetivos, ele afirmou que *para motivar pessoas de uma maneira bem sucedida, a gerência deve focar na questão “como alcançar tanto as necessidades da organização quanto do indivíduo?”*. Por conseguinte, um sistema de gerenciamento bem sucedido deve partir dos objetivos dos empregados. A tarefa dos gerentes deve ser compreender as necessidades dos indivíduos e em seguida, em conjunto com eles, determinar como a organização pode alcançá-las.

Pritchard e Curtis (1973:175) estudaram a associação do estabelecimento de metas com a atribuição de recompensas financeiras. Suas conclusões foram que o estabelecimento de metas pode aumentar o desempenho na tarefa. Da mesma forma, o incentivo financeiro pode também ter um efeito positivo no desempenho da tarefa. Quando se associam ambos, há uma soma dos efeitos e isto deve ser levado em consideração quando uma organização desejar alcançar resultados positivos de desempenho.

2.5 – OUTRAS INFLUÊNCIAS DE DETERMINANTES AMBIENTAIS SOBRE A MOTIVAÇÃO

Atkinson (1964:240-314), desenvolveu um modelo de comportamento motivacional que enfatiza consideravelmente os determinantes ambientais da motivação. Seu modelo se baseia nas seguintes premissas:

- a. Todos os indivíduos têm necessidades básicas. Elas representam comportamentos potenciais e somente influenciam o comportamento quando provocados;
- b. A provocação ou não destas necessidades, depende da situação ou ambiente percebido pelo indivíduo (cada pessoa tem uma percepção própria);
- c. As propriedades particulares do ambiente servem para estimular ou provocar muitas necessidades. Em outras palavras, uma necessidade específica não influenciará o comportamento até que ela seja provocada por uma influência ambiental apropriada (por exemplo: propaganda, ação gerencial, colegas de trabalho, família etc.);
- d. Mudanças percebidas no ambiente resultarão em mudanças do padrão da motivação provocada;
- e. Cada espécie da motivação é dirigida para a satisfação de uma diferente espécie de necessidade. O padrão da motivação provocada determina o comportamento. Se houver uma mudança no padrão da motivação, haverá uma mudança no comportamento.

O primeiro aspecto citado acima na premissa “b” parte da possibilidade de que uma necessidade pode ser provocada por algum fator externo. Este é também um dos pilares de muitas ações desenvolvidas pelas organizações na área de marketing. Ela visa não só entender as necessidades e satisfazer os desejos das pessoas, mas também despertá-las, para em seguida possibilitar o alcance dos objetivos organizacionais com o atendimento destas necessidades despertadas através do oferecimento de produtos, serviços etc., de forma mais eficiente que os concorrentes.

O segundo aspecto da premissa “b” está na percepção dos condicionantes ambientais da motivação. Para Berelson e Steiner (1964:54-88) a percepção é um dos principais processos que afeta a motivação, porque empresta significado e valor aos estímulos e motivos, resultando em padrões específicos de comportamento para indivíduos e grupos sociais. Assim, as diferenças individuais, influenciadas pelos valores sociais e individuais e pela experiência pessoal, afetam de modo decisivo a importância e o valor dos estímulos externos. A percepção é importante para despertar necessidades e motivar as pessoas para a ação sendo assim definida como *o processo pelo qual uma pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações para criar um quadro significativo do mundo*. Para eles a percepção depende do estímulo físico, da relação do estímulo com o meio ambiente e das condições interiores do indivíduo.

Este assunto foi também estudado por Pride e Ferrell (2001:155-156) que definiram a percepção como *o processo de selecionar, organizar, interpretar entradas (inputs) de informação para produzir significado. Entradas de informação são sensações recebidas por meio da visão, do paladar, da audição, do olfato e do tato*. Esta abordagem é corroborada por Nickels e Wood (1999:113) e por McCarthy e Perreault Jr (1997:118-119), entretanto Karsaklian (2000:42-64) apresenta outros aspectos da percepção. Para ela, a percepção é definida como *um processo dinâmico pelo qual aquele que percebe atribui um significado às matérias brutas oriundas do meio ambiente. O indivíduo não é objeto, mas um ator*

confrontado à primeira etapa do processamento da informação. Este processo dinâmico da percepção é composto de três fases: exposição à informação, atenção e decodificação.

Adaptando e resumindo seu ponto de vista, a percepção possui as seguintes características:

- *É subjetiva:* trata-se da forma como o indivíduo se apropria do objeto da qual fez uma realidade. Há uma discrepância entre o estímulo emitido pelo ambiente e aquele recebido;
- *É seletiva:* o indivíduo tem contato com inúmeros objetos (informações), entretanto só percebe alguns deles. Ignoram-se os desinteressantes e os que exigem muita concentração;
- *É simplificadora:* o indivíduo não pode perceber todos os estímulos. A partir de um nível de complexidade, que é rapidamente atingido, somente a repetição autoriza a consideração de todas as facetas de uma informação;
- *É limitada no tempo:* uma informação percebida é conservada pelo indivíduo somente durante um certo lapso de tempo, bastante curto, a menos que durante este período seja desencadeado um processo de memorização;
- *É cumulativa:* uma impressão é a soma de diversas percepções. A impressão global é formada a partir da observação de diversos aspectos.

Para Karsaklian (op cit.), cada um tem sua própria imagem do mundo, pois esta deriva do somatório de variáveis próprias e exclusivas do indivíduo, como sua história passada, seu meio ambiente físico e social, sua personalidade e sua estrutura fisiológica e psicológica. Estas variáveis são integradas, resultando na estrutura cognitiva que permite percepções organizadas e significativas. Ao se receber um estímulo, mesmo que ele seja novo e desconhecido, ele será integrado na estrutura cognitiva que resultará em razão disto. Perceber é tomar conhecimento de algo. Para isto, é preciso focalizar a atenção sobre a fonte de informação. A atenção é uma condição essencial para que haja percepção. Quem percebe seleciona aspectos do meio ambiente, pois todos os estímulos não são percebidos simultaneamente. Encerrando, ela afirma que:

As informações do meio externo são processadas em dois níveis: o da sensação e o da interpretação. Apesar de ser possível diferenciá-los, sentir e interpretar é, na realidade, um processo único. A *sensação* é um mecanismo fisiológico pelo qual os órgãos sensoriais registram estímulos externos. Ela é entendida como uma simples consciência dos componentes sensoriais e das dimensões da realidade (mecanismo de recepção de informações).

A *interpretação* permite organizar este material e dar-lhe um significado. Sendo extremamente complementar, a sensação e interpretação constituem as portas do contato do ser humano com o mundo. A interpretação supõe que as sensações sejam acompanhadas dos significados que cada um lhe atribui como resultado de uma experiência anterior. Na interpretação, relacionamos os dados sensoriais com o conhecimento adquirido anteriormente, o que lhe confere significado (mecanismo de interpretação de informações). (Karsaklian, 2000:45).

Assim, a percepção é individual e única em todos os passos do processo. Ela não pode ser controlada por terceiros, mas pode ser influenciada por meio do oferecimento de mais informações, que passarão pelos mesmos três passos do processo descritos anteriormente e por incentivos que cada indivíduo valorize, uma vez que a motivação afeta a percepção e a percepção afeta a motivação.

2.6 – O EFEITO DOS DIFERENTES MÉTODOS DE MOTIVAÇÃO SOBRE O DESEMPENHO

Para Locke (1982a:71-81), a motivação do desempenho dos empregados tem sido objeto de pesquisas sistemáticas, especialmente quanto ao uso dos métodos: (a) dinheiro; (b) estabelecimento de metas; (c) participação e (d) enriquecimento das tarefas. Os resultados dos estudos de campo e de simulações foram comparados com o propósito de determinar a eficácia relativa de cada um e indicaram que o dinheiro é o incentivo crucial porque é o melhor instrumento para a aquisição de outros valores, incluindo estética, lazer e necessidades de auto-realização. Os efeitos da participação parecem ser menos robustos e diretos do que os outros três. O estabelecimento de metas tem seu valor porque direcionam a atenção e a ação, mobilizam energia e encorajam a persistência. Os resultados do enriquecimento das tarefas foram superficialmente favoráveis, embora não esteja suficientemente claro se todos os fatores não motivacionais foram rejeitados nos estudos em questão. A técnica mais bem sucedida é combinar o dinheiro com o estabelecimento de metas. Para Latham e Locke (1979:68), o fornecimento de um retorno a respeito do desempenho e a remuneração segundo este desempenho obtido são motivadores apenas quando levam os empregados a estabelecerem metas desafiadoras. Para Locke et al. (1984:694-700) o desempenho em metas auto-estabelecidas é função de: (1) aptidão; (2) nível da meta; (3) estabelecimento da meta corretamente; (4) aceitação da meta; (5) capacidade de interagir para alcançar o estabelecido.

3. OS MÉTODOS E AS TÉCNICAS EMPREGADAS

A pesquisa foi realizada em dezembro de 2002 com uma amostra aleatória de 56 profissionais de informática de ambos os sexos, empregados com e sem cargos de chefia que atuavam em organizações diversas localizadas em Belo Horizonte – MG.

Nesta amostra, foi aplicado um **questionário estruturado** elaborado para investigar os elementos motivacionais apresentados nas teorias que constam na revisão da literatura. Estes elementos foram pesquisados segundo o modelo de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) destinado à pesquisa do grau de satisfação do cliente com a qualidade de serviços prestados, mas que pode ser igualmente utilizado para a medição de qualquer tipo de reação de funcionários (Hayes, 2001: vii). Nele, a satisfação é igual à percepção menos a expectativa, ou seja,

$$[\text{Satisfação}] = [\text{Percepção}] - [\text{Expectativa}]$$

Quando a percepção for menor que a expectativa, ocorre insatisfação. As respostas às questões são dadas segundo uma escala de medição constituídas de cinco estágios onde a expectativa variou de (1) “nada importante” até (5) “muito importante” e a percepção de (1) “muito insatisfatório” até (5) “muito satisfatório”. Assim sendo, procurou-se conhecer a expectativa (entendida como uma necessidade ou elemento motivacional) e a percepção correspondente a estes fatores junto aos profissionais de informática.

Considerando que segundo Vroom (1964:8-45) e outros, a motivação para agir no trabalho ocorre quando há insatisfação, ou seja, a pessoa percebe que uma necessidade não está atendida, o modelo utilizado para a pesquisa dá uma indicação a respeito da propensão à ação,

considerando-se que quanto maior a insatisfação (necessidade não atendida), maior a propensão à ação.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

A primeira parte do questionário serviu para caracterizar os entrevistados. Assim, quanto ao **gênero**, 75% eram homens e 25% mulheres. A distribuição quanto à **idade** foi de 66% para pessoas na faixa de 18 a 25 anos, 25% entre 26 e 30 anos, 5% entre 31 e 35 anos e finalmente, 4% entre 36 e 45 anos. O **tipo de vínculo empregatício** decorrente da relação de trabalho estava distribuído em 55% para pessoas com emprego regular com carteira assinada, 23% para estagiários, 9% para profissionais liberais autônomos, sem vínculo empregatício, 4% para empregadores / empresários, 2% para empregados temporários com carteira assinada conforme legislação específica, 2% para outras categorias e 5% para os que não responderam. A distribuição do **nível hierárquico** na organização foi de 48% para empregados sem cargo de chefia, 23% de estagiários, 13% de gerentes em níveis diversos, exceto diretores e presidentes, 7% de autônomos e profissionais liberais, 2% de pessoas em cargos de direção, 2% em outros cargos e 5% para respostas nulas. Quanto ao **tipo da organização** onde os entrevistados exerciam suas funções, 72% estavam trabalhando em empresas privadas, 14% em órgãos públicos vinculados aos poderes executivo, legislativo, judiciário, 7% em organizações sem fins lucrativos, 5% em instituições de ensino e 2% não responderam. Dentre as pessoas que trabalhavam em empresas privadas, 73% delas eram de capital nacional, 18% de capital externo, 3% de capital misto (nacional e estrangeiro) e 7 % não responderam. Quanto ao **número de empregados** (aproximado) de toda a organização, 66% delas possuíam até 10 empregados, 25% entre 11 e 100 pessoas, 5% entre 101 e 1000 empregados e 4% com mais de 1000 empregados.

A segunda parte do questionário procurou avaliar a satisfação dos profissionais de informática segundo os fatores motivacionais. Os resultados se encontram na tabela 1 onde pode ser observada a comparação entre a expectativa e a percepção para cada atributo pesquisado.

Dentre os principais achados, vale destacar que 45% dos respondentes apresentam algum grau de insatisfação com o **salário atual**. O número dos que não estão satisfeitos nem insatisfeitos foi de aproximadamente 38%, enquanto apenas 12% demonstraram uma pequena satisfação com o salário. Além do salário, os principais pontos de insatisfação dos empregados são a **perspectiva de crescimento** na empresa (55%), o **sistema de avaliação** (55%), o **conteúdo do cargo e tarefa** (54%), os **desafios profissionais**, incluindo metas e tarefas desafiadoras (52%), a **possibilidade de aquisição de conhecimentos** (48%) e a **maneira como os chefes tratam os empregados** (48%). Dentro destes percentuais, percebe-se que existe uma insatisfação máxima (-4) para segurança no emprego (13%), ou seja, pessoas que vislumbram seriamente a perspectiva de perderem o emprego. Da mesma forma, existe uma grande insatisfação com o **sistema de avaliação** (11%) e com a **perspectiva de crescimento na empresa** (9%). Aliás, estes itens também se destacam no grau de insatisfação -3.

Em síntese, os insatisfeitos, em algum grau, estão entre 34% a 55% para os elementos pesquisados, com uma média de 46% e uma moda de 48%. Os satisfeitos em algum grau estão entre 4% e 20%, com uma média de 12% e uma moda de 11%. Os que estão nem satisfeitos, nem insatisfeito estão entre 29% e 48%, com uma média de 40% e uma moda de 34%.

TABELA 1

DISTRIBUIÇÃO DA DIFERENÇA ENTRE A PERCEPÇÃO E A EXPECTATIVA A
RESPEITO DOS ATRIBUTOS QUE GERAM MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO

ATRIBUTO INVESTIGADO	% Insatisfação					%	% Satisfação					%
	Tot	-4	-3	-2	-1		0	+1	+2	+3	+4	
1. Salário	44,6	1,8	7,1	8,9	26,8	37,5	12,5	0,0	0,0	0,0	12,5	5,4
2. Desafio profissional incluindo metas e tarefas desafiadoras.	51,8	3,6	3,6	19,6	25,0	33,9	7,1	3,6	0,0	0,0	10,7	3,6
3. Conteúdo do cargo e da tarefa	53,6	1,8	3,6	17,8	30,4	28,6	8,9	1,8	0,0	0,0	10,7	7,1
4. Benefícios oferecidos pela empresa (plano de saúde, aposentadoria, seguro etc.).	33,9	0,0	8,9	12,5	12,5	44,6	16,1	3,6	0,0	0,0	19,7	1,8
5. Segurança no emprego (não ser demitido)	51,8	12,5	3,6	7,1	28,6	32,1	10,7	1,8	1,8	0,0	14,3	1,8
6. Perspectiva de crescimento na empresa	55,3	8,9	8,9	17,9	19,6	33,9	3,6	3,6	0,0	0,0	7,2	3,6
7. Poder do cargo exercido	35,7	0,0	5,4	10,7	19,6	42,9	10,7	7,1	1,8	0,0	19,6	1,8
8. Possibilidade de aquisição de conhecimento	48,2	1,8	0,0	25,0	21,4	39,3	10,7	0,0	0,0	0,0	10,7	1,8
9. Ambiente de trabalho (qualidade de relacionamentos, clima etc.).	41,1	0,0	1,8	14,3	25,0	44,6	8,9	5,4	0,0	0,0	14,3	0,0
10. Instalações e equipamentos de trabalho	42,9	0,0	0,0	14,3	28,6	46,4	10,7	0,0	0,0	0,0	10,7	0,0
11. Segurança no trabalho (risco de LER / DORT etc.).	37,5	0,0	0,0	8,9	28,6	48,2	7,1	5,4	1,8	0,0	14,3	0,0
12. Sistema de avaliação justo para todos	55,3	10,7	7,1	14,3	23,2	35,7	5,4	0,0	1,8	1,8	9,0	0,0
13. Maneira como os chefes tratam os empregados	48,2	1,8	7,1	16,1	23,2	48,2	1,8	0,0	0,0	1,8	3,6	0,0

5. DISCUSSÕES

A amostra selecionada dá relativa cobertura em todos os tipos e porte de organizações onde os profissionais de informática atuam, contempla a diferença de gênero, idade, relação de trabalho e nível hierárquico do profissional, entretanto seria necessário um número maior de entrevistados para poder afirmar que as conclusões se aplicam ao mercado como um todo. Por

estas razões, seria conveniente que novos estudos fossem desenvolvidos a partir de amostras mais representativas e que outras regiões do país fossem pesquisadas.

Apesar destas limitações, a pesquisa apresenta indícios no sentido de que os gerentes de empresas de tecnologia de informática devem prestar mais atenção às insatisfações dos indivíduos, pois elas representam uma boa oportunidade para o uso correto dos fatores motivacionais no trabalho. Amparando-se em Locke e seus parceiros (op. cit), pode-se recomendar o uso de metas desafiadoras e em Maslow, Herzberg, Alderfer citados anteriormente, o uso de atividades que permitam uma maior realização profissional. Outra importante alternativa para melhorar a motivação dos profissionais de informática é o uso da teoria da expectativa de Vroom ampliada por Lawler et.al (op cit) que sugere o uso correto do dinheiro como recompensas pelo cumprimento das metas. Vale lembrar que compete aos gerentes serem bons diagnosticadores das necessidades insatisfeitas de cada um. A motivação é um processo frágil e complexo e o que funciona com um pode não funcionar com outros. Descobrir o que é mais adequado a cada momento é uma tarefa do gerente (Schein, op. cit).

Quanto à insatisfação com o dinheiro, o resultado apresentado na pesquisa (45%) está próximo ao que foi encontrado em muitas pesquisas de atitude conduzidas por Lawler III (2000b:82-83) onde, tipicamente 50% ou mais dos empregados afirmam estarem insatisfeitos com sua remuneração.

Como recomendação para pesquisas futuras sobre este tema pode-se apontar a análise destes fatores por função, pois certamente as condições de trabalho de um analista de sistemas são diferentes de digitadores etc. Além disto, a comparação de gênero é um tema interessante e que também não foi feito neste trabalho uma vez que o tamanho da amostra é limitado para uma análise mais detalhada.

6. CONCLUSÕES

Pode-se concluir que os objetivos estabelecidos na introdução foram alcançados. Este trabalho aponta o grau de insatisfação dos profissionais de informática em fatores que geram motivação levando a imaginar que algo precisa ser feito para reverter este quadro. Esta é uma contribuição significativa para o meio empresarial que tem na literatura sobre remuneração variável indicações de que é possível conciliar o interesse das organizações por melhores resultados com o interesse dos seus empregados por melhores salários, por realização profissional e todos os demais elementos motivacionais aqui identificados e geradores de insatisfação. Para a comunidade acadêmica este trabalho apresenta um exercício de quantificação da satisfação / insatisfação que suscita outras questões para pesquisas futuras tais como: “Este método é realmente eficaz para questões de satisfação e insatisfação?”, “As pessoas que apresentam o maior grau de insatisfação (-4) em determinados elementos motivacionais serão efetivamente as que irão agir primeiro no sentido de eliminar esta insatisfação?”, “Qual insatisfação em maior grau leva a procura de um novo emprego?” etc.

Em seu principal aspecto, esta pesquisa aponta números de insatisfação significativos na equipe que atua na área de informática nas organizações. Infelizmente, esta deficiência está nos fatores chaves da motivação conforme apresentados na revisão da literatura. Os principais pontos críticos negativos estão na perspectiva de crescimento na empresa, no sistema de avaliação, no conteúdo do cargo e das tarefas, nas metas e tarefas desafiadoras, na possibilidade de aquisição de novos conhecimentos e na maneira como os gerentes tratam os empregados.

7. REFERÊNCIAS

- ADANS, J. Stacy, Inequity in social exchanges, in BERKOWITZ L. (ed.) **Advances in experimental social psychology**, New York: Academic Press, 1965.
- ALDERFER, Clayton P. An empirical test of a new theory of humans needs. **Organizational behavior and human performance**, Burlington, V4, N2, pág. 142-176, May, 1969.
- ATKINSON, John W.. **An Introduction to Motivation**. New York: Van Nostrand, 1964.
- BERELSON, Bernard; STEINER, Gary. **Human Behavior: an inventory of scientific findings**. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1964.
- FOLGER, Robert; KONOVOVSKY, Mary. Effects of procedural and disruptive justice on reactions to pay raise decisions, **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, V 32, N 1, pág. 115-130, Mar. 1989.
- FROHMAN, Mark A. Unleash urgency and action, **Industry Week**, Cleveland, V 245, N 20, pág. 13-23, 4 de Nov., 1996.
- HAYES, Bob E. **Medindo a satisfação do cliente: desenvolvimento e uso de questionários**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2001.
- HERZBERG Frederick. One more time: How to Motivate Employees? (Classic). **Harvard Business Review**, Boston, V 81, N 1, pág. 87-96, Jan., 2003.
- KARSAKLIAN, Eliane, **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2000.
- LATHAM, Gary P.; LOCKE, Edwin A. Goal Setting: a motivational technique that works. **Organizational Dynamics**. New York, V 8, N 2, pag. 68, outono 1979.
- LAWLER III, Edward. E. **Rewarding excellence: paying strategies for the new economy**. San Francisco: Jossey-Brass, 2000(b).
- LEVINSON, Harry. Management by Whose Objectives? **Harvard Business Review**, Boston, V 81, N 1, pág. 107-116, Jan., 2003.
- LIVINGSTON, J. Sterling. Pygmalion on management (classic). **Harvard Business Review**, Boston, V 81, N 1, pág. 97-106, Jan, 2003.
- LOCKE, Edwin A.. Toward a theory of task motivation and incentives. **Organizational Behavior and Human Performance**, Burlington, V 3, N 2, pág. 157-189, Mai, 1968.
- LOCKE, Edwin A.. Employee Motivation: A discussion. **Journal of Contemporary Business**, Seattle, V 11, N 2, pág. 71-82, 1982 (a).
- LOCKE, Edwin A. Relation of Goal Level to Performance with a Short Work Period and Multiple Goal Levels. **Journal of Applied Psychology**. Washington, V 67, N 4, pág. 512-515, Ago. 1982 (b)

LOCKE, Edwin A.; FREDERICK, Elizabeth; BUCKNER, Elizabeth; BOBKO, Philip. Effect of Previously Assigned Goals on Self-Set Goals and Performance. **Journal of Applied Psychology**. Washington, V 69, N 4, pág. 694-670, Nov. 1984.

MASLOW, Abraham, H.. Uma teoria da motivação humana, in **O comportamento humano na empresa** – uma antologia, BALCÃO, Yolanda F.; CORDEIRO, Laerte L.. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971, pág. 340-355.

MCCARTHY, E. J.; PERREAULT JR. William D. **Marketing Essencial** uma abordagem geral e global. São Paulo: Atlas, 1997.

MCCLELLAND, David C. **A sociedade competitiva: realização e progresso**. Rio de Janeiro: Ed. Expressão e Cultura, 1972.

MCCLELLAND, David C.; BURNHAM, David H.. Power is the Great Motivator (Classic). **Harvard Business Review**, Boston, V 81, N 1, pág. 117-126, Jan., 2003.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian B. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

PINDER, C.C. **Work Motivation in Organizational Behavior**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.

PORTER, Lyman W.; LAWLER III, Edward E.; HACKMAN, J. R.. **Behavior in Organizations**, New York, McGraw Hill Books Co., 1975.

PRIDE, William M.; FERRELL, O. C. **Marketing: conceitos e estratégias**. 11ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

PRITCHARD, Robert D.; CURTIS, Michael I. The Influence of goal setting and financial incentives on task performance. **Organizational Behavior and Human Performance**, New York, V 10, N 2, pág. 175, Out., 1973.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. 3ª ed. Rio de Janeiro: PHB, 1982.

SCHERMERHORN JR. John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**, 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

VROOM, Victor H. **Work and motivation**. New York, John Wiley & Sons, 1964.

ZEITHAML, Valerie A; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L. **Delivering Quality Service: balancing customer perceptions and expectations**. New York: The Free Press, 1990.

TRECHOS DELINEADORES:

1. A motivação é a predisposição para agir diante de uma necessidade insatisfeita. Há motivação tanto nas recompensas dadas pela organização quanto nas recompensas intrínsecas que cada um dá a si próprio.

2. Um dos mitos que mais durou no campo da administração foi que a satisfação no trabalho é um importante determinante da motivação e do desempenho
3. Apesar de toda a dinâmica e perspectivas de crescimento do setor de informática há grande insatisfação dos empregados com os principais elementos motivacionais.
4. As maiores insatisfações se encontram na perspectiva de crescimento (55%), no sistema de avaliação (55%), no conteúdo do cargo/tarefa (54%), nos desafios profissionais (52%)
5. Há ainda insatisfação na aquisição de conhecimentos (48%), no tratamento recebido da chefia (48%) e nos salários recebidos (45%)
6. Os gerentes têm que conciliar o interesse das organizações por melhores resultados com o interesse dos empregados usando ferramentas como, por exemplo, a participação nos lucros e resultados.