

Dimensões das motivações para o trabalho — um estudo empírico

JORGE VALA
JOSÉ GABRIEL PEREIRA BASTOS
MARIA HELENA CATARRO *

1 — INTRODUÇÃO⁽¹⁾

No âmbito da Psicologia e da Psicologia Social e das Organizações várias teorias têm sido concebidas propondo-se como taxonomias de organização das motivações, e como hipóteses explicativas da satisfação e da rentabilidade dos trabalhadores.

As teorias de Maslow (1954) e de Herzberg *et al* (1959) encontram-se sem dúvida entre as teorias mais divulgadas sobre a motivação no trabalho.

Maslow (1954) propôs um modelo hierárquico de organização das motivações, que agrupou em cinco categorias — necessidades fisiológicas e de segurança, necessidades so-

ciais, necessidades do eu, necessidades de realização e desenvolvimento pessoal. Enquanto estrutura hierárquica, o modelo propõe que uma motivação não surge como determinante do comportamento se não estiverem satisfeitas as necessidades de nível inferior. Por outro lado, uma necessidade uma vez satisfeita motiva menos. Este modelo, cujos limites não importa por ora discutir, apresenta a vantagem de chamar a atenção para motivações que a O.C.T. (Organização Científica do Trabalho) proposta por Taylor e continuadores ocultava, e que a Escola de Relações Humanas analisou e valorizou na sequência dos trabalhos de E. Mayo nas fábricas da Western Electric Com-

pedido levou os psicossociólogos externos a proporem a constituição de um grupo de trabalho interno, que passou a constituir o interlocutor directo dos interventores e do qual fazia parte o terceiro autor deste trabalho, Maria Helena Catarro.

Não cabe aqui enunciar as diferentes fases pelas quais passou a intervenção (análise do pedido, diagnóstico, feedback da acção a nível de gestores e da generalidade dos trabalhadores, proposta de acções a desenvolver e de novas investigações), nem analisar a globalidade dos resultados. Pretendemos apenas neste trabalho abordar algumas das reflexões que a análise das motivações no trabalho nos sugeriu. Uma apresentação desenvolvida deste estudo está feita em Vala e Bastos (1981).

* J. Vala é Professor Auxiliar no ISCTE; J.G. Pereira Bastos é assistente na Fac. de Letras de Lisboa; M.H. Catarro é directora dos Serviços de Psicologia dos CTT/TLP.

(1) — Em 1980, a Administração de uma empresa pública de serviços solicitou a colaboração de dois dos autores deste trabalho, Jorge Vala e José Gabriel Pereira Bastos, para a análise da Comunicação Interna nessa empresa. Logo no início da acção se verificou que a análise do sistema de comunicação não poderia realizar-se sem um conhecimento mínimo do clima organizacional global na empresa, o que implicava, entre outros aspectos, o conhecimento das motivações para o trabalho. Por outro lado, a análise do

pany (Roethlisberger e Dickson, 1939). Ou seja, o trabalhador não é simplesmente determinado por motivações económicas e de segurança, mas é uma pessoa que procura um espaço de afirmação e desenvolvimento de si no contexto e no âmbito da matriz de relações que a empresa lhe oferece. À luz do modelo de Maslow, uma desadequação entre o que a empresa oferece como estímulo e as expectativas do trabalhador conduzirão à sua insatisfação e fraca produtividade.

A teoria bifactorial das motivações de F. Herzberg (1959) propõe uma distinção entre factores higiénicos (tais como, salários, condições de trabalho, relações de trabalho, etc.) e factores motores ou propriamente motivacionais (tais como, a possibilidade de ver reconhecidas as suas capacidades, a possibilidade de adquirir competências novas, a possibilidade de realização das potencialidades do sujeito, etc.). De acordo com o autor, os factores higiénicos são extrínsecos ao trabalho e a sua não realização gera insatisfação, mas só os segundos, enquanto intrínsecos ao próprio trabalho, são motivadores. Poderíamos dizer que os primeiros se encontram associados à decisão de permanecer na empresa, e os segundos à decisão de produzir.

Independentemente de se considerar ou não que o modelo de Herzberg apresenta uma simplificação do sistema de motivações, não deixa de ser importante verificar que ele permite ultrapassar quer a óptica da O.C.T., quer os pontos de vista da Escola das Relações Humanas.

Na óptica de Herzberg a manipulação do contexto relacional do trabalho é ineficiente, haverá que transformar o próprio sistema produtivo, perspectiva que está também subjacente ao movimento de enriquecimento das tarefas e da criação de unidades semi-autónomas de produção.

A evidência empírica de qualquer dos dois modelos referidos não é clara. Wahba e Bridwell (1976) procederam a uma revisão de trabalhos que procuraram validar o modelo de Maslow e colocam dúvidas sobre a sua confirmação.

Por sua vez, Dyer e Parker (1975), entre outros, questionam a falta de uniformidade existente na categorização das motivações em

intrínsecas ou extrínsecas em diferentes estudos que se propõem validar a teoria de Herzberg. Pelo contrário, Ronen e Kraus (1980) num estudo realizado junto de trabalhadores da Alemanha Ocidental obtêm resultados que com elevada aproximação podem ser lidos quer segundo o modelo de Maslow, quer segundo o de Herzberg, o que aliás vai de encontro ao estudo trans-cultural realizado pelo primeiro dos autores atrás citados (Ronen, 1979).

De acordo com Ronen, verifica-se uma certa estabilidade trans-cultural de qualquer dos modelos, consistindo o sistema de categorias de motivações de Maslow um desdobramento dos dois factores de Herzberg.

O quadro teórico subjacente aos estudos sobre motivação no trabalho não é unívoco nem os diversos paradigmas de investigação que têm sido avançados são conceptualmente claros. A literatura neste domínio fala um pouco indiferenciadamente em motivação, satisfação, aspirações, atitudes face ao trabalho, significado do trabalho, etc. Nós próprios não pretendemos neste estudo entrar no terreno árduo do trabalho teórico sobre os conceitos que têm sido utilizados pela investigação neste domínio, e por mera estratégia de simplificação optamos por utilizar a expressão motivação no trabalho.

Enunciemos, então, as questões que estão subjacentes ao estudo que se apresenta.

Situando-nos em relação às duas teorias motivacionais mais divulgadas na psicossociologia das organizações, a teoria hierárquica de Maslow e a teoria bi-factorial de Herzberg, verificamos que qualquer delas pressupõe uma organização específica de diferentes variáveis motivacionais. Importa em nosso entender verificar em que medida esta organização apresenta validade empírica, em que medida é possível reconstruir esta organização a partir do próprio sistema de respostas dos sujeitos questionados. Esta é a primeira questão a que procuramos responder, na linha dos trabalhos já referidos de Wahba e Bridwell (1976), Dyer e Parker (1975) e Ronen e Kraus (1980), entre outros.

Procuramos também analisar o eventual posicionamento diferencial de diversas categorias de trabalhadores face à estrutura de organização de motivações que tivermos

obtido.

Pretendemos ainda comparar os nossos resultados com os de estudos trans-culturais realizados neste domínio, utilizando concretamente os resultados de Ronen (1979). Finalmente, propomo-nos discutir os resultados obtidos à luz dos sistemas de gestão autoritárias versus participativos.

II — MÉTODO

População estudada

Este estudo incidiu sobre 4995 sujeitos. Trata-se de uma amostra, construída aleatoriamente a partir de 12 300 respostas a um questionário estruturado, representativa dos trabalhadores de uma grande empresa pública de serviços (onde trabalham cerca de 40 000 pessoas distribuídas por todos os distritos do País).

QUADRO I
Caracterização da amostra

<i>Vencimentos</i>		
	≤ 12 400\$00	62%
	≥ 12 500\$00	38%
<i>Local de trabalho</i>		
	Distrito de Lisboa	46%
	Distrito do Porto	17%
	Distritos de Santarém e Faro	8%
	Distritos de Viana, Braga, Aveiro, Leiria, Coimbra	13%
	Distritos de Viseu, Bragança, Vila Real, Castelo Branco e Guarda	8%
	Distritos de Beja, Évora e Portalegre Regiões Autónomas	4%
<i>Antiguidade na empresa</i>		
	≤ 9 anos	40%
	≥ 10 anos	60%

Procedimento

Em Junho de 1980 foi enviado a todos os trabalhadores da empresa um questionário que assentava num aprofundado estudo qualitativo, e que fora previamente testado. O anonimato e o tratamento confidencial das respostas contribuíram certamente para uma elevada participação (33%), considerando a ausência de

tradição deste tipo de recolha de dados e o elevado número de trabalhadores da empresa que teriam dificuldade em situar-se face a um questionário fechado (cerca de 39% dos trabalhadores têm apenas a 4.^a classe), que era contudo bastante simples.

Este questionário incluía entre outras, a seguinte pergunta: «Para aumentar a sua satisfação na empresa, quais dos seguintes aspectos deveriam, em seu entender, ser melhorados». Aos sujeitos pedia-se que assinalassem 3 dos 13 aspectos contidos na lista que lhes era apresentada. É o tratamento das respostas a esta questão que aqui se apresenta.

A medida da motivação no trabalho

Smith *et al.* (1969) mostraram que as variáveis mais explicativas da satisfação no trabalho eram — a satisfação com as tarefas realizadas, o tipo de supervisão, as relações com os colegas, o sistema de promoções e o salário. Por outro lado, num estudo realizado por Hackman e Oldham (1976) sobre satisfação e rendimento evidencia-se a importância dos seguintes aspectos — variedade de aptidões a que apela o trabalho, significação das tarefas realizadas e nível de autonomia e de feed-back sobre o trabalho realizado. Estes diferentes aspectos cobrem o conjunto das 14 variáveis associadas ao trabalho sobre as quais incidiram as investigações de Ronen e colaboradores a que nos referimos (Ronen, 1979; Ronen e Kraut, 1980; Ronen *et al.* 1979). Tomando, por outro lado, a própria expressão dos sujeitos questionados aquando do estudo qualitativo por nós realizado (estudo que incluiu 8 reuniões de grupo e 19 entrevistas individuais abrangendo um total de 95 pessoas em 14 pontos do país), e os factores a que se referem as teorias de Maslow e Herzberg, definimos nós próprios as seguintes variáveis motivacionais:

- Tarefas ricas e interessantes a desempenhar
- Informação
- Ordenados
- Esclarecimento sobre o futuro da empresa
- Participação nas decisões que têm a ver com o meu trabalho

- Horários
- Regalias sociais
- Condições de trabalho e instalações
- Relações com os colegas
- Diálogo com as chefias directas
- Formação profissional
- Possibilidade de promoção
- Reconhecimento do meu valor profissional

As respostas dos sujeitos foram dicotomizadas em «sim» e «não» e agregadas segundo diversas variáveis descritoras do universo. A

matriz daqui resultante foi sujeita a uma Análise Factorial de Correspondências.

III — RESULTADOS

As duas primeiras dimensões extraídas pela Análise Factorial de Correspondência explicam 54,5% da variância total, cabendo 34,9% à primeira dimensão e 19,6% à segunda. A variância explicada desce para 13% na terceira dimensão, que não interpretámos.

QUADRO II
Análise factorial de correspondência das motivações

Motivações ⁽¹⁾	Coordenadas nos Eixos		Contribuição das Variáveis para os Eixos		Contribuição dos Eixos para as Variáveis	
	Eixo I	Eixo II	Eixo I	Eixo II	Eixo I	Eixo II
1 Tarefas ricas e interessantes	.111	-.007	.182	.001	.836	.003
2 Informação	-.407	.006	.007	.000	.131	.001
3 Ordenados	.015	.068	.007	.240	.039	.074
4 Futuro da empresa	-.130	.038	.110	.016	.473	.039
5 Participar nas decisões	.008	-.042	.001	.056	.008	.228
6 Horários	.006	.027	.000	.007	.001	.020
7 Regalias sociais	-.074	.028	.095	.024	.534	.077
8 Condições Trabalho/Instalações	.014	.025	.003	.016	.027	.075
9 Relações c/ os colegas	-.136	-.129	.052	.083	.332	.296
10 Diálogo c/ as Chefias	-.059	-.080	.019	.061	.187	.340
11 Formação	.138	-.024	.298	.016	.857	.026
12 Promoção	.009	-.044	.001	.067	.011	.231
13 Reconhec. valor Profis.	-.023	-.042	.014	.850	.143	.485

⁽¹⁾ As respostas dos sujeitos foram dicotomizadas em SIM e NÃO. Os valores que se apresentam são relativos às respostas SIM.

A representação das coordenadas das variáveis motivacionais nos eixos extraídos pela AFC, bem como as 3 variáveis descritivas (relativas aos sujeitos) que mais contribuem para a solução encontrada — ou seja, a idade, a antiguidade na empresa e o escalão de vencimento, estão apresentados na figura 1⁽²⁾.

⁽²⁾ Idade em 4 grupos: Id. 1 = 24 anos ou menos; Id. 2 = 25-34; Id. 3 = 35-44; Id. 4 > 45 anos. Antiguidade na empresa em 5 grupos: Ant. 1 = 4 ou menos; Ant. 2 = 5-9 anos; Ant. 3 = 10-14; Ant. 4 = 15-19; Ant. 5 > 20 anos. Vencimento em 5 grupos: Venc. 1 = 11 000\$00 ou menos; Venc. 2 = 11 a 12 500\$00; Venc. 3 = 12 500\$00 a 14 750\$00; Venc. 4 = 14 750\$00 a 23 500\$00; Venc. 5 > 23 500\$00.

O Eixo I opõe motivações associadas ao desenvolvimento pessoal (enriquecimento das tarefas e formação) no contexto do trabalho a motivações de segurança (futuro da empresa e regalias sociais) e relacionais (relações com os colegas). Quanto ao Eixo II, opõe os salários a motivações relacionais e a motivações associadas ao reconhecimento do valor pessoal (reconhecimento do valor profissional, participação, promoção).

A estrutura obtida pela AFC pode ainda ser lida em termos da proximidade entre as diferentes variáveis motivacionais. Verificamos, assim, que o *enriquecimento das tarefas e a formação* constituem um *cluster*, que se encontram

associadas as variáveis *reconhecimento do valor profissional, participação nas decisões e promoção*; um outro agrupamento é constituído pelas variáveis *diálogo com as chefias e relações com os colegas*; um quarto *cluster* é formada pelas variáveis *futuro da empresa e regalias sociais*. Verificamos ainda que os *vencimentos* se encontram isolados dos restantes aspectos. Quanto às variáveis *informação, horários e condições de trabalho e instalações*, elas não são explicadas pelos dois primeiros factores do modelo encontrado. Note-se ainda que é discutível a ligação da variável *diálogo com as chefias* à variável *relações com os colegas* ou as variáveis *reconhecimento, participação e promoção*. A análise da fig. 1, permite-nos ainda verificar que:

- Os sujeitos com *vencimentos* mais baixos e há mais tempo na empresa se encontram mais próximos do *cluster* formado pelas variáveis *futuro da empresa/regalias sociais*
- Os sujeitos mais novos e há menos tempo na empresa encontram-se sobretudo próxi-

mos por um lado do *cluster enriquecimento das tarefas/formação* e, por outro lado, da variável *vencimentos*;

- Os sujeitos mais idosos situam-se próximo do *cluster diálogo com as chefias/relações com os colegas*;
- É à medida que os sujeitos vão evoluindo no escalão de *vencimentos* que passam do *cluster futuro da empresa/regalias sociais* para o *cluster reconhecimento do valor profissional/participação/promoção* e, de certa forma, para o *cluster enriquecimento das tarefas/formação*;
- A idade conduz a uma deslocação do *cluster enriquecimento das tarefas/formação* e da variável *vencimentos* para o *cluster diálogo com as chefias/relações com os colegas*;
- Por sua vez, a variável antiguidade está associada a um percurso que vai do *cluster enriquecimento das tarefas/formação* e da variável *vencimentos* para o *cluster futuro da empresa/regalias sociais*, passando pelo grupo de variáveis *participação/promoção/reconhecimento do valor profissional*.

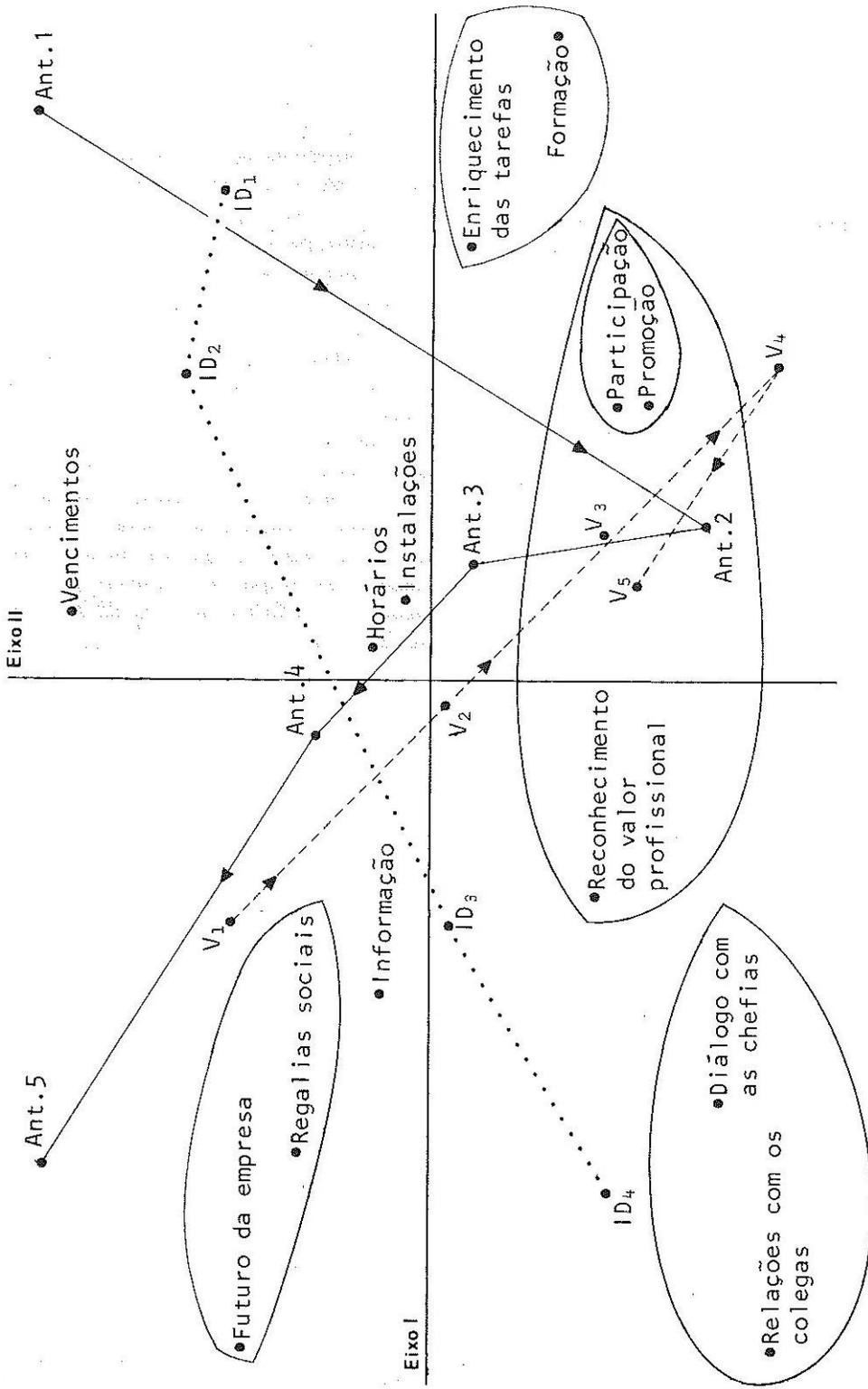


Fig. 1 - Análise factorial de correspondências - representação das variáveis motivacionais e dos grupos de sujeitos

IV — DISCUSSÃO

Interpretação dos resultados à luz do modelo de Maslow

Os resultados obtidos estão muito próximos do que é previsto pelo modelo de Maslow. Assim, as *necessidades básicas* estariam representadas no grupo de *variáveis futuro da empresa e regalias sociais*. As necessidades sociais correspondem ao *cluster relações com as chefias/relações com os colegas*. As necessidades de auto-estima correspondem ao *cluster reconhecimento do valor profissional/participação/promoção*. Finalmente, as necessidades de desenvolvimento do eu estariam representadas, no *cluster enriquecimento das tarefas/formação*.

Se considerarmos o percurso da variável *escalão de vencimento* no espaço motivacional obtido, verificamos que de facto os indivíduos com vencimentos mais baixos se encontram mais próximos das necessidades básicas, enquanto que aqueles que auferem maiores vencimentos estão mais próximos das necessidades de auto-estima e desenvolvimento do eu. Um estudo do tipo do que foi realizado nunca poderia constituir uma tentativa de validação da concepção hierárquica subjacente ao modelo de Maslow, mas de qualquer forma apresenta indicadores que revelam um posicionamento diferente dos indivíduos com baixos vencimentos (fundamentalmente preocupados com a satisfação das suas necessidades elementares) e daqueles cujos vencimentos lhes permitem dar atenção às necessidades de gratificação e desenvolvimento pessoal. Os vencimentos auferidos não nos parecem, no entanto, explicar por si só a evolução dos indivíduos na «pirâmide de motivações» de Maslow.

Os resultados obtidos mostram, com efeito, a importância de outras variáveis, tais como a antiguidade e a idade, que não estarão necessariamente correlacionadas com os vencimentos auferidos.

Outro aspecto mereceu a nossa reflexão: o facto de os vencimentos, enquanto

variável motivacional, não estarem associados ao *cluster futuro da empresa/regalias sociais*, como seria de prever à luz do modelo de Maslow. Em nosso entender, o dinheiro tem por si só um valor simbólico e não deve ser encarado simplesmente como um meio para fazer face a necessidades elementares. O significado psicológico do dinheiro e o seu lugar na estrutura das motivações deverá, portanto, ser reavaliado.

Interpretação dos resultados à luz do modelo bifactorial de Herzberg

Comparemos agora os resultados obtidos com o modelo bifactorial de Herzberg. Verificamos que as motivações — *reconhecimento do valor profissional, participação e promoção* (nitidamente entendida aqui como desligada dos benefícios económicos que lhe estão naturalmente associados) se encontram a igual distância dos «factores intrínsecos» *enriquecimento das tarefas/formação* e dos «factores extrínsecos» *futuro da empresa/regalias sociais/relações de trabalho*. Por outro lado, os *ordenados*, ocupando um posicionamento específico no espaço obtido, não se encontram associados, tal como seria de esperar, de acordo com aquele modelo, aos factores extrínsecos. Os nossos resultados aproximam-se, pois, mais da taxonomia de Maslow do que da de Herzberg.

Parece-nos, no entanto, relevante contactar que, se procedermos a um agrupamento das motivações consideradas neste estudo de acordo com a taxonomia de Herzberg, que aliás pode ser entendida como um reagrupamento das categorias consideradas por Maslow, verificamos conferirem os sujeitos, globalmente considerados, maior relevância aos factores intrínsecos do que aos factores extrínsecos (cf. Quadro III). Não são os aspectos ligados às necessidades base e de segurança, ou ao clima humano na empresa que aparecem como mais determinantes da satisfação no trabalho.

Apesar da importância atribuída aos vencimentos por todos os sectores e grupos da empresa, os factores motivacionais mais importantes estão ligados à possibilidade de expressão e desenvolvimento pessoal no contexto da organização e do trabalho que as pessoas desenvolvem. É o próprio conteúdo,

forma e significação do trabalho que aqui são evidenciados. Tal constitui uma negação da imagem que faz dos indivíduos sujeitos por natureza indiferentes ao seu trabalho, mais vocacionados para a execução de rotina do que para tarefas que exijam recurso às potencialidades pessoais, preferindo ser conduzidos a assumir responsabilidades e a participar.

QUADRO III
IMPORTÂNCIA RELATIVA DAS MOTIVAÇÕES⁽¹⁾
ORGANIZADAS SEGUNDO AS TOXIMONIAS DE MASLOW E HERZBERG.

TAXONOMIA DE HERZBERG	TAXONOMIA DE MASLOW	ITEMS DO QUESTIONÁRIO	RESPOSTAS DOS SUJEITOS
FACTORES HIGIÊNICOS/ /EXTRÍNSECOS AO TRABALHO	NECESSIDADES FISIOLÓGICAS E DE SEGURANÇA	— Condições de Trabalho e Instalações — Regalias Sociais — Vencimentos — Horários — Ser esclarecido sobre o Futuro da Empresa	24% 23% 41% 8% 11%
	NECESSIDADES SOCIAIS/DE RELAÇÃO	— Informação — Relações com os colegas — Diálogo com as chefias	5% 5% 9%
FACTORES MOTORES/ /INTRÍNSECOS AO TRABALHO	NECESSIDADES DE AUTO-ESTIMA	— Reconhecimento do Valor Profissional — Possibilidade de Promoção — Participação nas Decisões	42% 29% 29%
	REALIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	— Enriquecimento das Tarefas — Formação Profissional	24% 24%

(1) Cada sujeito era convidado a escolher três motivações: as respostas somam 274%, dado que nem todos os sujeitos escolheram três das motivações. Se considerarmos o número de itens incluídos nos factores extrínsecos e nos intrínsecos e o somatório das respostas dos sujeitos a cada um destes conjuntos de itens, obtemos uma percentagem relativa de 32% para os factores extrínsecos e de 68% para os factores intrínsecos.

Regularidades e especificidades trans-nacionais

Que relação podemos estabelecer entre os nossos dados e os que resultam do estudo trans-nacional realizado por Ronem (1979), na Alemanha, Canadá, Grã-Bretanha, França e Japão?

Achamos importante fazer notar em primeiro lugar que os estudos não são totalmente comparáveis, uma vez que:

- a) as variáveis motivacionais, embora com ampla sobreposição, não apresentam uma correspondência absoluta. Assim, o estudo de Ronem não considera a variável *informação organizacional*, e não são inquestionáveis os paralelismos que estabelecemos entre as variáveis *desirable area* e *time for personal or family life* (variáveis 2 e 14 de Ronem) e a variável *horários* do presente estudo, bem como entre as variáveis *challenging*

work e utilisation of skills and habilities (variáveis 1 e 13 de Ronen) e a variável *tarefas mais ricas e interessantes* do presente estudo e, sobretudo, entre *autonomy* (variável 9 de Ronen) e *poder participar nas decisões que têm a ver com o meu trabalho* da presente investigação;

- b. por outro lado, as amostras de Ronen correspondem a *highly trained male employees, none of whom are in managerial positions, of the national affiliates of a multinational electronic company*, enquanto que a amostra portuguesa diz respeito a uma grande empresa pública e representa fidedignamente o universo correspondente, incluindo homens e mulheres e diferentes tipos de actividade;
- c. a forma de interrogar os sujeitos é também diferente nestes dois estudos. No estudo de Ronen os respondentes indicavam numa escala de 5 posições a importância que conferiam a cada uma das variáveis, enquanto que no nosso estudo se limitavam a assinalar as 3 variáveis que para eles eram mais relevantes.
- d. finalmente, e no que respeita à metodologia do tratamento da informação, Ronen utiliza a *Smallest Space Analysis* de Gutman, enquanto que o presente estudo usa a *Análise Factorial de Correspondências*.

Apesar das diferenças metodológicas referidas, cremos poder estabelecer um certo número de relações entre os nossos dados e os obtidos no estudo trans-cultural de Ronen. Três das variáveis estudadas merecem a nossa particular atenção — *autonomia, relações com as chefias e vencimentos*.

No que respeita à *autonomia*, o comportamento da amostra portuguesa aproxima-a do Japão e da França e afasta-a do Canadá, da Grã-Bretanha e da Alemanha. De facto a *participação nas decisões que respeitam ao posto de trabalho* (condição básica do aumento da *autonomia*) aparece em Portugal, no Japão e na França mais associada às necessidades de auto-afirmação, enquanto que no Canadá, na Grã-Bretanha e na Alemanha este mesmo fac-

tor está associado às necessidades de desenvolvimento pessoal (formação e enriquecimento das tarefas).

Quanto às *relações com as chefias*, Portugal aproxima-se talvez mais da tendência demonstrada pelo Japão e pelo Canadá para uma associação com o *reconhecimento do valor profissional, a promoção e a participação nas decisões*, isto é, com as necessidades de auto-afirmação. Note-se que os restantes países estudados associam as *relações com as chefias* às *relações com os colegas*, formando um conglomerado respeitante às necessidades sociais ou de convivibilidade, leitura que também é possível nos dados portugueses.

No que concerne aos *vencimentos*, Portugal aproxima-se do Japão, conferindo a máxima independência a esta variável, enquanto que os outros países estabelecem alguma associação quer com o reconhecimento e a promoção, quer com as necessidades de desenvolvimento pessoal e, secundariamente, com as variáveis que se associam no conglomerado das necessidades básicas de segurança e regalias sociais.

Apesar dos aspectos diferenciais, o presente estudo parece convergente com a afirmação de Ronen de que se verifica uma tendência trans-cultural para uma semelhança estrutural no que respeita aos sistemas de motivações relacionadas com o trabalho, ou seja, uma tendência para certas necessidades e metas se conglomerarem entre si e para permanecerem relativamente distantes de outras. Esta tendência, bem como as variações secundárias encontradas, parecem exigir novos estudos que permitam a sua compreensão e relacionamento com as estruturas práticas, psicológicas e ideológicas específicas de cada cultura.

Motivações para o trabalho e Sistemas de Gestão

O presente estudo permite-nos associar a análise do sistema de motivações para o trabalho com os sistemas de gestão sugeridos por Likert (1976). Este autor propôs a existência de quatro grandes sistemas de organização:

autoritário rígido, autoritário benevolente, participativo-consultivo, e de participação grupal. Cada um destes sistemas apresenta padrões organizacionais específicos a nível da dinâmica das forças motivacionais, dos processos de comunicação, de interacção, de comando, de controlo, e da eficácia na produção. No que concerne o presente estudo, importa sublinhar que os sistemas de gestão autoritários, na óptica de Likert, privilegiariam como motivações a segurança física e económica, e procurariam a integração dos trabalhadores na organização através de punições e da aceitação passiva do comando. Pelo contrário, os sistemas participativos procurariam motivar os trabalhadores através do desenvolvimento pessoal e do envolvimento na definição do conteúdo do trabalho e dos objectivos da organização. Assim, os resultados desta investigação, ao evidenciarem que os trabalhadores privilegiam como factores motivacionais o reconhecimento do valor profissional, a participação nas decisões, a forma e o enriquecimento das tarefas (factores intrínsecos ao trabalho na linguagem de Herzberg), indiciam uma acentuada disponibilidade dos trabalhadores para apoiar a passagem dos sistemas de administração autoritários para os sistemas de administração participativos. Esta tendência é confirmada pelas respostas dos entrevistados a uma outra questão na qual se procurava conhecer a sua atitude face à participação: cerca de 80% dos respondentes manifestaram uma atitude positiva. No entanto, esta tendência dos trabalhadores para a participação apresentava-se como relativamente bloqueada pela atitude parcialmente antagónica atribuída às chefias: se 30% declararam que as chefias estavam abertas às críticas e sugestões dos trabalhadores, 34% não emitiram opinião e 36% declararam o contrário. Ou seja, os resultados obtidos indicam que os trabalhadores no seu conjunto aspiram a um modelo de gestão participativo mas não atribuem às chefias a abertura necessária à implementação de um tal modelo.

Em resumo, o estudo realizado permite-nos formular as seguintes conclusões:

- a) As motivações para o trabalho estudadas são agregáveis nos seguintes grupos: 1 - vencimentos; 2 - esclarecimentos sobre o

futuro da empresa e regalias sociais; 3 - relações com os colegas, relações com as chefias directas; 4 - reconhecimento do valor profissional, possibilidade de promoção, participação nas decisões; 5 - tarefas mais ricas e interessantes, formação. Os dois primeiros factores extraídos pela A.F.C. não descrevem com suficiente clareza as variáveis informação, horários e condições de trabalho e instalações. No caso da variável informação, a ser agregada, sê-lo-ia às variáveis futuro da empresa e regalias sociais;

- b) A estrutura de motivações revelada pela A.F.C. aproxima-se bastante daquela que é pressuposta pelo modelo de Maslow;
- c) As variáveis descritoras dos sujeitos que se encontram melhor representados no modelo que apresentámos são — a antiguidade na empresa, os escalões de vencimento e a idade;
- d) Apesar dos aspectos diferenciais referidos na discussão dos resultados, o presente estudo verifica de certo modo uma tendência trans-cultural para uma semelhança estrutural no que respeita aos sistemas de motivações relacionadas com o trabalho;
- e) O presente estudo mostra uma tendência dos trabalhadores para privilegiarem as motivações intrínsecas ao trabalho, e indicia a sua disponibilidade para a passagem dos sistemas de gestão autoritários para os sistemas de administração participativos.

RESUMO

Examina-se a organização das motivações para o trabalho de uma amostra de 5000 trabalhadores de uma Empresa Pública de serviços, amostra esta que cobre todos os distritos do país. Os resultados obtidos são discutidos à luz de duas das taxonomias de motivações para o trabalho: a de Maslow e a de Herzberg. Discutem-se ainda os resultados em função de

estudos trans-nacionais realizados por outros autores. O impacto dos resultados obtidos nos sistemas de gestão é também discutido.

ABSTRACT

The organization of work motives of a national sample of 5,000 workers in a public corporation was analysed. Results are discussed by means of two motivational taxonomies: Maslow's and Herzberg's. The authors also discuss the results in a comparative basis with other trans-national studies, as well as their impact in the management system.

REFERÊNCIAS

DYER, L. e PARKER, D.F. (1975) — Classifying outcomes in work motivation research: an examination of the intrinsic-extrinsic dichotomy, *Journal of Applied Psychology*, 60 : 455-458.

- HACKMAN, J.R. e OLDFHAM, G.R. (1976) — Motivation through the design of work: test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 7 : 467-505.
- HERZBERG, F, MAUSNER, B. e SYNDERMAN, B.B. (1959) — *The motivation to work*, Wiley, New York.
- LIKER, R. (1976) — *New ways of managing conflict*, MacGraw-Hill, New York.
- MASLOW, A.H. (1954) — *Motivation and Personality*, Harph and Row, New York.
- ROETHLISBERGER, F.Y. e DICKSON, W.J. (1939) — *Management and the worker*, Harvard Univ. Press, Cambridge.
- RONEN, S. (1979) — Cross National Study of employee work goals, *International Review of Applied Psychology*, 28 : 1-12.
- RONEN, S. e KRAUT, A.I. (1980) — An experimental examination of work motivation taxonomies, *Human Relations*, 33 : 505-516.
- SMITH, P., KENDALL, L. e HULIN, C. (1969) — *The measurement of satisfaction in work and retirement*, Rand-McNally, Chicago.
- VALA, J. e BASTOS, J.G. (1981) — *Análise dos problemas de comunicação interna dos CTT/TLP*, Serviços de Informação e Comunicação dos CTT/TLP, Lisboa.
- WAHBA, M.A. e BRIDWELL, L.G. (1976) — Maslow reconsidered: a review of research on the need hierarchy theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 15 : 212-240.