

MOTIVAÇÃO E TRABALHO: REPRESENTAÇÕES SOCIAIS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

MOTIVATION AND WORK: SOCIAL REPRESENTATIONS IN A BRAZILIAN PUBLIC INSTITUTION

Júlia Antunes de Arruda Lopes de OLIVEIRA

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto - FEARP/USP
júlia-arruda@hotmail.com

Valquíria PADILHA

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto - FEARP/USP
valpadilha@usp.br

Recebido em 06/2014 – Aprovado em 09/2014

Resumo

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa sobre tema “motivação para o trabalho”, através da identificação e da análise das representações sociais de dois grupos de trabalhadores de uma instituição pública brasileira de educação infantil: um grupo de chefes e outro de não-chefes. Trata-se de uma pesquisa qualitativa que movimenta saberes da Psicologia Social do Trabalho e de Recursos Humanos. Partimos da premissa de que chefes e não-chefes apresentam representações sociais de motivação para o trabalho diferentes e que estas dissonâncias de compreensão trariam conflitos no ambiente organizacional. Além de identificar e confrontar estas representações sociais, esta pesquisa promove uma discussão crítica com as principais teorias de motivação e gestão de pessoas, de modo a comparar os que postulam estes modelos com aquilo que os trabalhadores compreendem e vivenciam, de fato, em seu cotidiano de trabalho.

Palavras-Chave: Motivação; Trabalho; Representações sociais.

** Este artigo é resultado de uma pesquisa de Iniciação Científica financiada pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), processo 2012/12494-5.*

Abstract

This article is mainly about the results of a research on work motivation through identification and analysis of social representations of two groups of workers of early childhood education from a Brazilian Public Institution: one group of leaders and another of non leaders. It is a qualitative research that moves knowledge of the Social Psychology of Work and Human Resources. Besides identifying and confronting those social representations, such research promotes a critical discussion with the main theories of motivation and people management so as to compare those ones that postulate these models with workers actually understand and experience in their daily work. We assume that leaders and non leaders have different social representations of motivation for work and these understanding dissonances bring conflicts to the organizational environment.

Keywords: Motivation; Work; Social Representations.

1 INTRODUÇÃO

A questão da motivação dos trabalhadores no ambiente organizacional é extremamente discutida tanto no âmbito da mídia especializada em temas de gestão quanto em revistas acadêmicas e ganhou diversas análises com o decorrer do tempo, devido às novas teorias de gestão de pessoas e à crença na relação direta entre motivação e eficiência no trabalho. Apesar dos inúmeros estudos, ainda hoje há divergências no que diz respeito à conceitualização da motivação do indivíduo no trabalho.

Esta dificuldade ocorre pelo fato de que a motivação é um fenômeno psicofisiológico que dificilmente se pode observar diretamente, apesar de seus efeitos serem vistos nos comportamentos das pessoas.

Como consequência disto, atualmente temos uma vasta gama de informações, modelos e teorias

que, apesar da relevância para o desenvolvimento das áreas de Administração, Recursos Humanos e Psicologia Organizacional, acabam por se repetir em essência, não ampliando os conceitos nem promovendo grandes críticas aos modelos de gestão.

A carência na ampliação dos conceitos e no estudo crítico do comportamento dos trabalhadores é ainda maior quando se trata do setor público no Brasil, onde a dinâmica e o intuito do trabalho são diferentes das empresas privadas. Em geral, as empresas públicas tendem a repetir os modelos de gestão do setor privado.

O setor público brasileiro adota, desde os anos de 1990, o modelo de administração conhecido por Gerencialismo que, de acordo com Paula (2005), baseia-se no uso de técnicas e interpretações do setor privado. Desta forma, as particularidades do setor e da dinâmica do trabalho dos trabalhadores públicos não são levadas em consideração, havendo apenas transferência de informação do setor privado para o público.

Visando identificar e analisar as motivações para o trabalho a partir da compreensão dos próprios trabalhadores, de modo a comparar a percepção de quem ocupa cargo de chefia e de quem é subordinado, escolhemos investigar as percepções de chefes e não chefes que trabalham numa creche instalada numa universidade pública do Estado de São Paulo (Brasil).

Assim, a partir deste comparativo, pudemos verificar se existe alinhamento entre o que postulam as principais teorias de motivação e o que realmente ocorre na dinâmica do trabalho.

Para identificar e analisar as motivações no trabalho dos dois grupos estudados (chefes e não chefes) foi utilizado o modelo teórico-metodológico das Representações Sociais.

De acordo com Jodelet (2011) e Moscovici (2003), as representações sociais correspondem às ideias,

práticas, símbolos, crenças e valores que um grupo de pessoas compartilha, a partir de um contexto social e material, sobre determinado assunto ou situação.

Moscovici (2003) explica que as principais funções de uma representação social são: 1) convencionalizar objetos, pessoas e acontecimentos, dando forma definitiva e inserindo-os dentro de categorias; 2) prescrever a realidade, impondo-se de modo irresistível sobre as pessoas.

Partimos da premissa de que estes dois grupos teriam representações sociais de motivação para o trabalho diferentes pois, apesar de fazerem parte de um mesmo grande grupo de trabalhadores na creche, a diferença de seus cargos e de suas relações de poder dentro do ambiente de trabalho deve se refletir na construção de suas representações.

2 METODOLOGIA

As metodologias utilizadas para a realização da pesquisa foram, além do levantamento teórico, a realização de entrevistas individuais e de uma entrevista devolutiva com todos os participantes.

Realizamos, num primeiro momento, um levantamento teórico sobre as principais teorias de motivação para o trabalho, bem como um estudo sobre a teoria das representações sociais, de modo a compreender o que postulam todos estes modelos para um posterior diálogo com os resultados obtidos através do contato com os trabalhadores.

A segunda etapa do estudo foi, portanto, realizar entrevistas individuais com os participantes de cada grupo estudado, de modo a obter, a partir dos discursos, os elementos que formariam as representações sociais de motivação para o trabalho.

As entrevistas foram interpretadas a partir da técnica de análise de discurso das representações sociais, que contou com a elaboração de um núcleo central e de elementos periféricos, conforme sugere Souza Filho (2004).

Após a análise de todos os discursos e o desenho dos primeiros resultados, realizamos uma entrevista devolutiva com os trabalhadores que se dispuseram a participar do estudo para apresentar um retorno sobre aquilo que foi encontrado e analisado na pesquisa e estimular a crítica e a reflexão dos entrevistados, amarrando as informações obtidas e ajudando na conclusão da pesquisa.

3 A NECESSIDADE DO CONTROLE DO TRABALHO E AS TEORIAS DE MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA

A preocupação com a motivação no comportamento do trabalhador surgiu com a Revolução Industrial, no século XIX. Antes deste período, não se falava em motivação como técnica de recursos humanos, ficando os trabalhadores apenas controlados por punições físicas e psicológicas.

Essa preocupação coincide com o período justamente pela nova política econômica e social que a Revolução Industrial trouxe, com as mudanças nos modelos de produção e gestão e com o desenvolvimento do sistema capitalista. De acordo com Faria¹ (2002 *apud* Faria; Hopfer, 2006, p.2), “o controle social é o elemento central da organização, sendo exercido sobre os indivíduos e os grupos internos de trabalho de uma determinada empresa como fundamento de sua produtividade e competitividade”.

Como resposta a essas necessidades de maior produtividade e controle da força de trabalho surgem, no início do século XX, os sistemas taylorista e fordista. Nos anos 1970, com as revoluções tecnológicas, especialmente nas áreas

de informática e telecomunicações, os modelos gerenciais japoneses – baseados na flexibilidade da produção e do trabalhador e na qualidade total – ascendem e modificam a organização do trabalho.

Os estudos sobre o comportamento humano também se intensificam neste período, como forma de complementar os modelos de produção que visavam o aumento da produtividade e da eficiência.

As primeiras teorias sobre motivação surgem a partir dos modelos do Behaviorismo, criado em 1904 com os estudos de Ivan Pavlov. Edward Lee Thorndike (1911) e Burrhus Frederic Skinner (1974) também foram grandes representantes da Escola Behaviorista.

Através de estudos com animais, concluíram que os seres vivos são capazes de desenvolver um aprendizado acerca de suas respostas comportamentais, tendendo a repetir aquelas que lhes causam gratificação e a abandonar as que lhes trazem malefício ou não são reconhecidas.

Outra teoria de motivação focada em fatores extrínsecos bastante reconhecida é a da hierarquia de necessidades de Maslow. Maslow (1943) concluiu que os indivíduos apresentam necessidades organizadas numa hierarquia de valor, onde o surgimento de uma é acarretado pela satisfação da anterior, de menos valor. Portanto, as pessoas se motivariam pela satisfação de suas necessidades.

Esta pirâmide seria composta da seguinte forma:

- 1) Necessidades fisiológicas: como de alimentação, sono e descanso, desejo sexual;
- 2) Necessidades de segurança: proteção contra ameaças de perigos reais ou imaginários, buscando estabilidade, ordem e previsibilidade;
- 3) Necessidades sociais: referentes ao relacionamento e à associação a outros

indivíduos; 4) Necessidades de estima: referem-se a auto avaliação e à autoestima da pessoa; o modo como ela se vê; 5) Necessidades de autorrealização: realização de todo potencial do indivíduo e ao seu desenvolvimento durante a vida.

Seguindo a linha de estudo da teoria de Maslow, Alderfer (1969) definiu três grupos de necessidades humanas essenciais: existência, relacionamento e crescimento, formando a sigla da teoria ERG (*existence, relatedness e grow*).

No grupo de “existência” encontram-se as necessidades mais básicas, equivalentes às necessidades fisiológicas e de segurança da teoria de Maslow. No grupo “relacionamento” estão as necessidades de desenvolvimento e manutenção das relações interpessoais, o que requer certo *status* de sociabilidade através da interação com outros indivíduos.

O terceiro e último grupo, o de “crescimento”, refere-se ao desejo por desenvolvimento social, o que se relaciona com as necessidades de estima e reconhecimento próprio. A grande diferença entre a teoria ERG e a teoria de Maslow é que para Alderfer as necessidades não ocorrem em uma sequência, seguindo uma hierarquia; elas podem ocorrer de forma simultânea e a satisfação de uma não implica, necessariamente, no surgimento da próxima.

A teoria de McGregor (1980), conhecida por teoria do X e do Y também trabalha com a motivação extrínseca do ser humano e apresenta uma conclusão bastante radical no que diz respeito ao comportamento do indivíduo no trabalho.

De acordo com o autor, o trabalho apenas proporciona ao trabalhador a satisfação de suas necessidades mais básicas, deixando de fora aquelas que ele chama de “necessidades egoístas”, que estariam ligadas à autoestima,

reconhecimento, reputação, status etc. Dessa forma, teríamos o trabalhador de comportamento X, que está bastante relacionado com a ideia de trabalhador na perspectiva da administração científica. Ou seja, o trabalhador evitará ao máximo realizar esforço para trabalhar e, portanto, ele deverá ser coagido, controlado, dirigido e ameaçado de punição para ser mais eficiente.

Por outro lado, McGregor também propõe a teoria Y, que postula que a organização deve oferecer ao trabalhador condições para que ele também possa satisfazer suas “necessidades egoístas” no ambiente de trabalho e, dessa forma, mude sua postura e seu comportamento.

As teorias de motivação extrínseca são bastante reconhecidas e divulgadas e pautam a maior parte das práticas de gestão atualmente.

A questão do reforço do comportamento desejado através da recompensa – ideia que surge no behaviorismo – torna-se ponto central das políticas de Recursos Humanos no que diz respeito à motivação do trabalhador. E o foco das recompensas está na remuneração e no reconhecimento do trabalhador.

Robbins (2005) exemplifica como programas eficazes de recompensa os de remuneração variável, benefícios flexíveis e avaliação e recompensa por competências e/ou desempenho.

De acordo com o autor, quando bem implantados e geridos, esses sistemas – que focam, essencialmente, no dinheiro e no retorno através de reconhecimento e status para o trabalhador – são capazes de motivar o indivíduo e gerar maior eficiência no trabalho.

A crítica sobre as teorias de motivação extrínseca e, conseqüentemente, sobre os modelos de gestão de pessoas baseados nessas teorias, é que o foco gira em torno dos objetivos motivacionais

dos indivíduos e não nas dinâmicas intrapsíquicas que geram os processos motivacionais. Ou seja, essas teorias e modelos mostram o que os comportamentos motivacionais buscam, sem explicar o porquê e o como.

Embora todos esses enfoques tenham, de certa forma, representado uma contribuição, suas conclusões não são realmente decisivas ao tentarem desvendar aspectos psicológicos verdadeiramente importantes quanto à estrutura teórica que possa ser aplicada a um contingente mais amplo de comportamentos humanos (BERGAMINI, 2008, p. 76).

4 TEORIAS DE MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA E A ESCOLA SOCIOTÉCNICA

Uma das teorias sobre motivação intrínseca mais aceitas até hoje é a teoria da expectativa de Vroom, criada por Victor Vroom em 1964.

De acordo com esta teoria, o indivíduo é motivado pelo desejo de obtenção de um bom resultado/retorno, o que lhe traria satisfação de suas metas pessoais. Vroom chegou até a desenvolver uma fórmula matemática para calcular o tamanho dessa expectativa e, dessa forma, a motivação e o desempenho individual. Essa fórmula seria a multiplicação entre habilidade e motivação.

Além disso, o retorno de suas ações (feedback) reforça ou não determinado comportamento. Resumindo, “[...] a teoria da expectativa propõe que o indivíduo, por meio do conhecimento que tem, escolhe determinado curso de ação que proporcione o maior grau possível de prazer e, conseqüentemente, produza menor grau possível de sofrimento” (BERGAMINI, 2008, p. 65).

Outro enfoque dentro das teorias cognitivistas está na comparação social. Dentro desta perspectiva, John Stacy Adams propôs, em 1965,

a teoria da equidade. Segunda essa teoria, as pessoas tendem a comparar aquilo que lhes é oferecido com aquilo que é oferecido aos outros. Essa comparação é feita tanto na ambiente interno (outras pessoas que realizam funções e atividades similares na mesma organização) quanto externo (outras pessoas que realizam atividades e funções similares em outras organizações).

Quando a pessoa percebe falta de equidade ocorre a chamada “dissonância cognitiva”, ou seja, há uma incoerência psicológica entre dois elementos cognitivos que podem ser conhecimentos, crenças, opiniões e a percepção de realidade. Sempre que ocorre essa dissonância cognitiva, o organismo reage de forma a motivar o indivíduo a agir de modo a diminuir o desconforto que ela produz.

Já as teorias freudianas baseiam-se nos princípios da psicanálise, fundada por Sigmund Freud. Para Freud, a motivação está ligada com as emoções e com as características mais profundas e individuais das pessoas.

Todos os processos mentais teriam uma causa e cada memória se associaria a um sentimento e/ou ação. E esses processos mentais formam os “conteúdos psíquicos” do ser humano, que orientam a percepção do indivíduo sobre o mundo e, desta forma, seu comportamento em cada situação. Portanto, as motivações são dependentes do conteúdo psíquico de cada um, ou seja, das suas memórias, experiências, sentimentos e histórias de vida e de percepção sobre o mundo.

Outra possibilidade de olhar está na Escola Sociotécnica. De acordo com Biazi Júnior (1994), a Escola Sociotécnica surgiu em 1949, na Inglaterra, quando alguns pesquisadores do recém-criado Tavistock Institute of Human Relations foram chamados para realizar um

estudo sobre os problemas de produtividade, absenteísmo e rotatividade devido à mecanização de uma mina de carvão. Nesta mina, os trabalhadores eram separados em tarefas especializadas, com níveis diferentes de habilidades e remuneração.

Este método de organização do trabalho era chamado de longwall method e, passado certo tempo, não só não trouxe a produtividade esperada como ainda aumentou as taxas de absenteísmo e rotatividade e desenvolveu doenças psicossomáticas nos trabalhadores.

Alguns anos mais tarde, os pesquisadores encontraram, na aldeia de Chopwell, uma mineradora que trabalhava com as mesmas técnicas do sistema longwall, mas organizadas de uma forma diferente, chamada de composite longwall method. De acordo com Biazi Júnior (1994, p.31):

Cada mineiro executava funções internamente alocadas em subgrupos que desempenhavam todas as tarefas relativas à extração do carvão. As equipes dos turnos seguintes iniciavam o trabalho onde as anteriores haviam terminado. Todos recebiam o mesmo salário e incentivos, sendo o pagamento definido pela produção do grupo como um todo. Esses grupos eram significativamente autônomos e alternavam papeis e turnos com um mínimo de supervisão.

Este tipo de organização praticado na mineradora fugia totalmente da tendência de fracionamento e burocratização do trabalho, que se tornava bastante popular na época devido aos preceitos da Administração Científica de Taylor.

Assim, surge o conceito de “escolha organizacional”, ou seja, a organização não depende apenas da tecnologia e do tipo de produção, mas também dos indivíduos e dos objetivos de todos que dela participam.

Nos anos 1950, Eric Trist – um dos principais pesquisadores da Escola Sociotécnica – mostrava que a insatisfação dos trabalhadores do setor de minas no Reino Unido devia-se muito mais à organização do trabalho do que aos baixos salários.

Então, em parceria com Fred Emery, Trist desenvolveu o modelo sociotécnico para analisar e compreender os fatores que levam o indivíduo ao comprometimento e satisfação com o seu trabalho.

Para explicar o conceito de indivíduo, essa Escola se baseia nos conceitos da Psicologia Social, da Psicanálise, da Psicologia de Grupos e da Sociologia. Portanto, entende que o indivíduo tem um mundo interno, formado pelos seus instintos, seu inconsciente e superego, suas crenças, valores e capacidades.

Dessa forma, eles apresentam diferenças entre si no que diz respeito às necessidades e expectativas e, conseqüentemente, seus meios e objetos de motivação também serão diferentes.

Sendo assim, o modelo sociotécnico leva em consideração não apenas as características e possibilidades de estímulo e controle do ambiente, mas também os fatores pessoais e individuais dos trabalhadores, de modo a desenvolver um trabalho que une interesses tanto organizacionais quanto das pessoas, que são fundamentais para o desenvolvimento de qualquer organização.

A Escola Sociotécnica entende a satisfação e a motivação para o trabalho como uma consequência do alinhamento, da otimização dos objetivos e necessidades individuais com os objetivos e necessidades da organização, por meio de tarefas que façam sentido para o trabalhador, proporcionando-lhe sensação de responsabilidade, realização e reconhecimento.

5 ENTREVISTAS INDIVIDUAIS E AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS

Para a realização das entrevistas individuais, seguimos o seguinte roteiro:

1. Independente do teu trabalho nesta instituição, como você definiria motivação para o trabalho? Por quê?
2. O que te faz levantar todos os dias e vir trabalhar aqui?
3. No teu dia-a-dia de trabalho, em quais situações você se sente mais motivado? Por quê?
4. Quem você considera teu chefe? Por quê?
 - 4.1. Você acha que teu chefe compartilha da tua visão de motivação? Por quê?
 - 4.2. Você acha importante que ele compartilhe/compartilhasse?
5. Escolha apenas 3 alternativas e classifique por importância de 1 a 3, sendo 1 o mais importante para você e 3 o menos importante.

“Eu me sinto motivado no trabalho quando”:

- Recebo incentivo financeiro
- Recebo um elogio
- Estou em posição de liderança
- Mantenho boas relações no ambiente de trabalho
- Estou com crianças
- Sou avaliado de forma justa

As entrevistas foram realizadas dentro da própria instituição. Somam-se doze entrevistas no total, sendo nove do grupo de não-chefes e três do grupo de chefes. Todos os trabalhadores da Creche (total de 46) foram convidados a participar voluntariamente da pesquisa, mas apenas 12 aceitaram.

Abric propôs, em 1988, a hipótese de que “toda representação social se organiza em torno de um núcleo central” (Abric², 2001 apud Jodelet, 2001, p.162).

Esse núcleo central corresponde a um elemento ou mais elementos que são fundamentais para a estrutura da representação social, definindo

tanto a sua significação quanto sua organização. Ele é, portanto, responsável por gerar e organizar a representação, dando sentido e valência aos demais componentes que a formam e determinando os vínculos que unem e criam esses componentes.

Decidimos, portanto, que o primeiro passo para identificar as representações sociais dos dois grupos seria retirar dos discursos palavras-chaves que se repetem e que estão associadas diretamente com o tema da motivação de modo a encontrar, dentre essas palavras, o núcleo central da representação, a palavra e/ou ideia que dá origem às outras interpretações e associações.

Para organizar isto de forma mais clara, sublinhamos na transcrição das entrevistas as palavras e ideias que se repetem e que estão diretamente relacionadas com o tema central, que é a motivação para o trabalho.

Depois de destacar essas ideias e palavras, as analisamos dentro do discurso e identificamos as

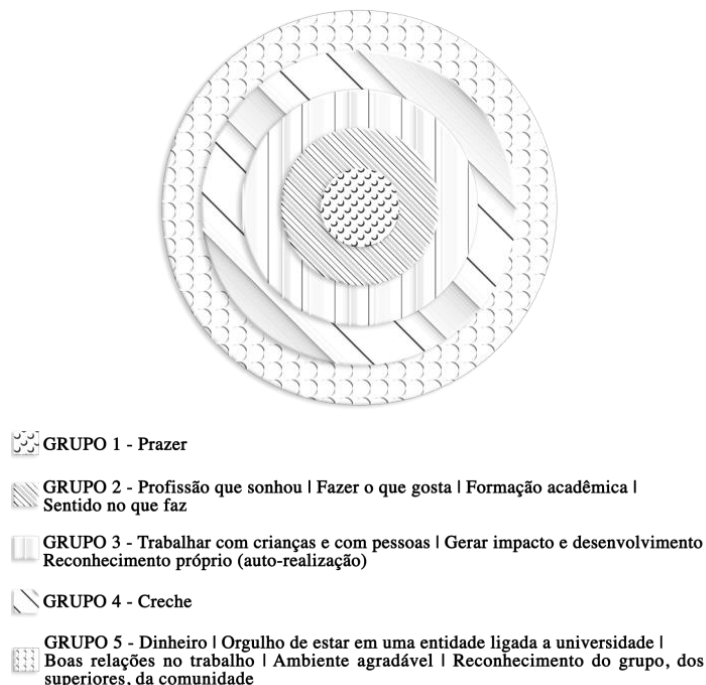
semelhanças entre elas, de modo a formar grupos de palavras que expressavam os mesmos sentimentos e ideias acerca do tema.

A partir desta análise foi possível construir as representações sociais de cada grupo, que apresentaremos em forma de gráficos para facilitar a compreensão visual desta construção.

Para o grupo de não-chefes, temos a seguinte representação social:

Em primeiro lugar, identificamos como o núcleo da representação do grupo de não-chefes o prazer. O prazer é o motivo primeiro de todas as outras ideias que aparecem no discurso e, portanto, dentro do entendimento destes trabalhadores, a busca pelo prazer é a primeira motivação para a realização de seu trabalho. Ou seja, fazer o que gosta, estudar para uma profissão, ver sentido nessa profissão, trabalhar com crianças, gerar impacto positivo, estar na creche, ganhar dinheiro, ter reconhecimento e todos os outros fatores motivacionais por eles

Figura 1: Representações sociais do grupo de não-chefes



citados têm como essência o prazer.

O prazer é o motor para a busca e concretização de todos os demais fatores motivacionais, é a parte mais forte e estável da representação, determinando o seu significado e a organização dos demais elementos desta representação.

Na sequência, aparece o segundo grupo de palavras, composto pelos fatores “trabalhar na profissão que sonhou/ se formou”, “gostar do trabalho que realiza” e “ver sentido em seu trabalho”.

Como esses fatores estão intimamente atrelados à ideia do “prazer”, que define a motivação essencial para o trabalho, eles estão colocados logo após o núcleo central e possuem grande importância na formação da representação. Como explicado anteriormente, de acordo com o discurso dos subordinados eles obtêm prazer no trabalho na presença destes fatores. Portanto, consideramos o segundo grupo de palavras como uma continuação do núcleo central, o meio pelo qual a ideia do núcleo central se concretiza.

O próximo grupo da ilustração é o composto pelos fatores “trabalhar com crianças e com pessoas”, “gerar impacto e desenvolvimento através do trabalho” e “auto-realização através do reconhecimento próprio da importância de seu trabalho”. Esse grupo apresenta forte relação de causa e consequência com o grupo anterior e por isso foi colocado desta forma, nesta sequência.

O fato de gostar do trabalho que realizam e de verem sentido nesta profissão está totalmente conectado com a presença das crianças e com o desenvolvimento delas, obtido através do trabalho e da dedicação deste grupo de trabalhadores. Além disso, há uma valorização própria, individual, muito grande entre este grupo. Eles relatam que não existe uma grande valorização social (status) e nem mesmo da

própria instituição, em sentido mais amplo, do trabalho deles. Ou seja, eles reconhecem que o cargo que ocupam na creche não é tão prestigiado socialmente e a instituição não dá o devido reconhecimento ao trabalho que eles realizam. Mas eles se reconhecem e enxergam a importância de seus trabalhos e é através deste reconhecimento próprio e individual que se realizam e se motivam.

É interessante observar que os fatores que formam a representação social até aqui estão muito mais ligados a condições internas ao indivíduo do que externas, provenientes do ambiente.

O núcleo central e as representações periféricas que estão diretamente ligadas a ele - tendo, portanto, forte importância - correspondem às ideias e condições próprias dos trabalhadores, provenientes de seus desejos, vontades, estados psicológicos. Até aqui, o ambiente serviu apenas como instrumento, um meio para a realização dos fatores que motivam os trabalhadores a exercerem sua profissão.

É exatamente por ser, de forma mais direta, o meio pelo qual os trabalhadores do grupo de não-chefes encontram seus agentes motivadores essenciais para o trabalho que o grupo 4, que corresponde a creche, é o próximo nível da ilustração da representação. Além de ser o meio pelo qual é possível vivenciar as ideias essenciais de motivação para o trabalho, a creche é responsável por propiciar os fatores presentes no último grupo de palavras, o grupo 5.

O dinheiro aparece como um forte agente motivador e é lembrado por todos os entrevistados, que se dizem muito satisfeitos com o salário que ganham.

Porém, ele sempre vem atrelado ao discurso da necessidade. Ou seja, o dinheiro é algo que satisfaz as necessidades dos trabalhadores e é

motivador à medida que possibilita uma qualidade de vida para eles. Mas não é ele aquilo que os move. Ele é um instrumento para a realização de parte de seus desejos e, portanto, atua como um estímulo para a realização do trabalho e não como sua motivação primária.

Além do dinheiro, tem-se nesse último grupo outros fatores que funcionam como estímulos, provenientes do ambiente externo. Há o fator ambiente, que é relatado como muito agradável e estimulante para a realização do trabalho, além das boas relações com os colegas, que promove um clima saudável e motivador. Aqui entra, também, algo que foi repetido muitas vezes nas entrevistas com os subordinados, que é o orgulho de estar dentro de uma instituição do porte de uma universidade pública.

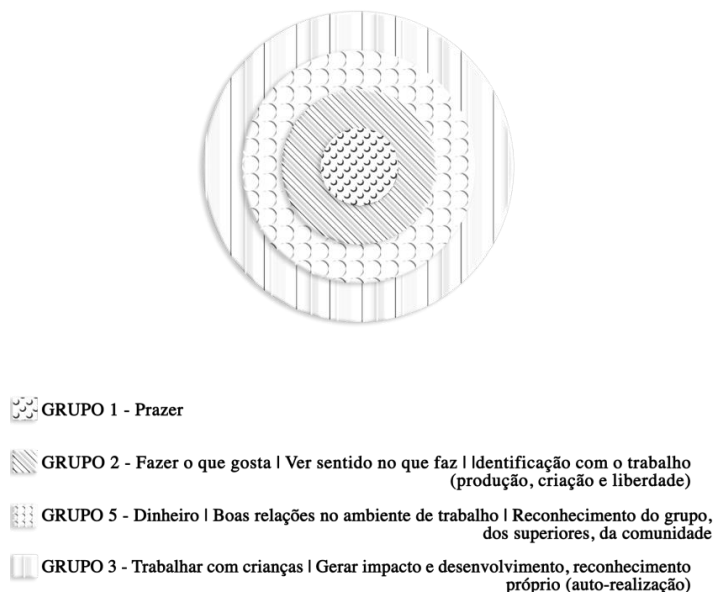
Desta forma, concluímos que os dois últimos níveis da ilustração, correspondentes aos grupos 4 e 5, amarram a representação social de

motivação para o trabalho do grupo de não-chefes. Ou seja, eles formam elementos periféricos que, apesar de muito importantes para a formação da representação, possuem menos força que os elementos presentes em níveis mais próximos ao núcleo. Funcionam muito mais como estímulos, ligados à satisfação de necessidades e desejos destes trabalhadores.

Da mesma forma que fizemos na análise e construção da representação social do grupo de não-chefes, organizamos os grupos de palavras do discurso da equipe de chefes numa figura, ilustrando a dinâmica entre as ideias e palavras persistentes nos discursos.

A ideia de prazer vem, novamente, diretamente associada com a interpretação de motivação para o trabalho. No discurso, os trabalhadores da equipe de chefes deixam claro que, em essência, motivam-se pelo prazer que determinada atividade pode proporcionar. Dessa forma,

Figura 2: Representações sociais do grupo de chefes



também para este grupo identificamos o prazer como núcleo central, a origem e o organizador das demais ideias que formaram os elementos periféricos da representação social.

Nas entrevistas, todos relatam que além de gostarem das atividades relacionadas ao cargo que exercem – apesar deste não estar diretamente relacionado com as suas formações acadêmicas, como no caso do grupo de subordinados – possuem uma forte identificação com este cargo, no sentido de ele permitir que estes trabalhadores criem e produzam com liberdade e que isso lhes dá prazer.

Como realizam um trabalho muito humano, de gestão e cuidado de pessoas, eles sentem que a sua produção é um meio de criação e de liberdade. Um dos entrevistados frisou muito esta questão: o tipo de trabalho que ele realiza e a estrutura da instituição pública que não o reconhece como alguém importante dentro do sistema permitem que ele faça um trabalho muito personalizado, que coloque as suas próprias ideias no seu meio de produção, que se sinta dono de suas atividades e dos resultados obtidos por elas.

Além disso, eles também relatam que se sentem muito motivados quando realizam tarefas nas quais enxergam um sentido e uma importância. Dessa forma, trabalhar no que gosta e no que se identifica e enxergar sentido no que faz relacionam-se, diretamente, com o sentimento de prazer no trabalho. Ou seja, são os fatores mais diretos responsáveis pelo prazer e, conseqüentemente, pela motivação no trabalho que realizam. Por esse motivo, classificamos o grupo 2 de palavras e ideias como o primeiro elemento periférico da representação.

Apesar de não falarem de forma direta da motivação proveniente da posição de chefia (A opção “estou em posição de liderança” não aparece em nenhum questionário fechado apesar

de, pelo menos por definição de organograma, a equipe técnica representar a chefia e os cargos de liderança da instituição), todos os trabalhadores deste grupo falam sobre a importância do reconhecimento do grupo acerca de sua posição e de seu trabalho.

Todos eles, em algum momento, dizem que se sentem extremamente motivados quando o grupo avalia seu trabalho de forma positiva ou demonstra confiança nas suas atitudes e pensamentos. Eles gostam de sentir a aprovação e a admiração dos colegas de trabalho e isto se relaciona bastante com as boas relações que mantém na instituição.

Há uma grande valorização dessas boas relações com os colegas de trabalho e, por parte do grupo da chefia, essas boas relações se fortalecem com o reconhecimento e a confiança no seu trabalho.

Neste ponto do discurso aparece também o fator dinheiro. Apesar de não exaltarem seus salários como fazem os representantes do grupo de não-chefes que dizem estar extremamente satisfeitos com o que ganham- os trabalhadores da equipe de chefes colocam o dinheiro como um agente motivador para o desejo de permanecerem no cargo onde se encontram.

Eles exercem um cargo que não tem, necessariamente, relação com suas formações acadêmicas ou planos de carreiras, mas que, entre outras coisas, proporciona um bom salário, suficiente para suprir suas necessidades e desejos materiais.

Desta forma, por serem fatores que se relacionam de alguma maneira e que estão ligados a algo externo aos trabalhadores, ou seja, agentes motivadores provenientes do ambiente, agrupamos “dinheiro”, “reconhecimento do grupo, dos superiores, da comunidade” e “boas relações no ambiente de trabalho” no grupo 3, formando o segundo grupo de elementos

periféricos da representação e o terceiro nível da ilustração.

O reconhecimento e a admiração dos colegas de trabalho tem grande importância para o reconhecimento próprio desses trabalhadores.

Portanto, ao mesmo tempo em que esse reconhecimento externo é motivador para a continuidade do trabalho, ele também é um dos responsáveis pela existência de outro agente motivador importante, que é o reconhecimento próprio do indivíduo.

Os trabalhadores do grupo de chefes dizem que quando têm seu trabalho reconhecido e também quando elas mesmas enxergam e entendem o impacto positivo e o desenvolvimento que propiciam, especialmente nas crianças, sentem-se muito motivados e gratificados.

Dessa forma, o reconhecimento externo e o auto reconhecimento funcionam como motivadores para o trabalho à medida que são uma maneira abstrata, subjetiva de recompensa e de mensuração do valor de seu trabalho. E, nesta parte, as crianças têm importância fundamental, já que são o foco central da instituição, ou seja, todo o trabalho é voltado para o desenvolvimento delas e o sucesso desse desenvolvimento é um dos principais parâmetros do reconhecimento e da valorização do trabalho dos entrevistados.

Apesar de seu trabalho ser menos centrado na criança em si, como é o caso do grupo de subordinados, a chefia também se relaciona constantemente com as crianças no cotidiano de trabalho e relatam que elas são uma das maiores fontes de prazer e alegria de sua profissão.

Desse modo, a presença das crianças é um forte agente motivador, mas que se relaciona muito mais com o cotidiano de trabalho, com a motivação de permanecer na instituição do que com o cargo e as tarefas de chefia em si.

Portanto, classificamos os fatores “trabalhar com crianças”, “gerar impacto e desenvolvimento” e “auto reconhecimento” como o último grupo de elementos periféricos que formam a representação social de motivação para o trabalho dos trabalhadores da equipe de chefia.

6 A ENTREVISTA DEVOLUTIVA

A entrevista devolutiva ocorreu no dia 4 de dezembro de 2013, dentro da própria creche. Apenas cinco dos doze entrevistados puderam participar deste momento de devolução, sendo dois da equipe de chefes (um deles a diretora) e da equipe de não-chefes.

É interessante ressaltar que durante o processo das entrevistas individuais quase todos os entrevistados nos perguntaram se haveria algum retorno do nosso trabalho para eles. Fomos questionadas diversas vezes se e voltaríamos algum dia na creche para mostrar os resultados obtidos e debater a questão da motivação com eles. Acreditamos que isso se relaciona muito com o fato de que quase todos eles também reclamam da falta de um feedback no cotidiano de trabalho.

Para facilitar o entendimento dos participantes e também para conseguir obter respostas para perguntas ainda não respondidas, bem como confrontar nossas conclusões com as conclusões dos próprios trabalhadores, estruturamos a entrevista devolutiva em seis partes:

- 1) expectativas dos entrevistados,
- 2) breve apresentação sobre a estrutura da pesquisa e seus objetivos,
- 3) os discursos de cada grupo de entrevistados (chefes e não-chefes) e suas respectivas representações sociais (ilustradas pelos gráficos),
- 4) o confronto entre as representações dos dois grupos,
- 5) nossas interpretações e sugestões para o cotidiano de

trabalho da creche e, por último, 6) um espaço para perguntas, sugestões e contribuições do grupo.

Logo de início, foi possível perceber que há na instituição uma postura de não envolvimento ou questionamento dos problemas. Durante as entrevistas individuais, constatamos que os trabalhadores prezam muito pelas boas relações no ambiente de trabalho e que isso acaba se refletindo na falta de discussão e abordagem de problemas.

Além de poucos trabalhadores aceitarem participar desta pesquisa – portanto expor suas opiniões – um dos chefes disse, assim que iniciamos a devolutiva, que sua expectativa era se deparar com várias reclamações e pensamentos negativos vindos da equipe de não-chefes.

Essa expectativa se distancia da realidade encontrada nas representações sociais do grupo de subordinados, o que mostra que chefes e não-chefes não têm conhecimento acerca de suas opiniões e sentimentos em relação ao trabalho.

O fato de trazer as representações sociais de cada grupo em forma de ilustração facilitou a compreensão e a visualização das diferenças de ideias e comportamentos entre os grupos.

Foi bastante interessante perceber que conforme seguíamos a apresentação e a explicação dos resultados os participantes iam tendo uma melhor compreensão acerca do tema motivação, que quase nunca é pensado e discutido na instituição.

Ao analisarem suas representações, os participantes compreenderam, antes de tudo, a sensível diferença de motivação e satisfação. Para eles, os conceitos das teorias de motivação extrínseca (como o dinheiro, as recompensas, status, reconhecimento, qualidade no ambiente de trabalho etc.) entram no âmbito da satisfação, formando os elementos periféricos de menor

força dentro de suas representações sociais. Já a motivação relaciona-se mais intimamente com os conceitos das teorias que consideram o lado intrínseco do indivíduo, já que fatores como prazer, gostos pessoais e reconhecimento próprio estão mais próximos do núcleo central das representações.

Sobre a não aparição da instituição em si na representação social de motivação para o trabalho do grupo de chefes e a não valorização da posição de liderança, os participantes da devolutiva explicaram haver uma idealização de seus cargos e da organização por parte dos subordinados.

Os chefes dizem que como ocupam uma posição mais próxima e ciente da burocracia da organização, não a idealizam mais, no sentido de compreender os problemas e a dinâmica do setor público e da posição de chefia de uma forma diferente daqueles que não são chefes.

Ao final da entrevista devolutiva, os próprios participantes mostraram um retorno bastante positivo, agradecendo-nos pela oportunidade de enxergar e entender esses fatores importantes, que fazem parte do seu dia-a-dia e que geram consequências no cotidiano de trabalho, no clima e nas práticas organizacionais e no próprio bem-estar das trabalhadoras.

Eles disseram que através das informações e sugestões apresentadas puderam rever alguns de seus conceitos e compreender melhor o que sentem e o que esperam de seus trabalhos na instituição.

Ao compreenderem suas representações sociais, os trabalhadores tem a oportunidade de repensar suas atitudes e avaliar os fatores externos que lhes influenciam no ambiente de trabalho.

Chefes e não chefes que, por não abordarem o tema, tinham ideias erradas uns sobre os outros em alguns pontos - puderam conhecer suas

opiniões e sentimentos de modo a alinhar ideias e práticas.

7 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

O desenvolvimento desta pesquisa traz, antes de tudo, o entendimento da complexidade do ser humano e de suas relações sociais. As teorias que estudam os fenômenos psicológicos e sociais bem como o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho esbarram exatamente nesta complexidade.

É extremamente difícil criar um modelo único para representar algo tão múltiplo e complexo, que varia de acordo com a interação de diversos fatores, tanto internos quanto externos. A maior parte das teorias sobre motivação acaba por criar uma regra geral, uma receita para o comportamento humano.

É claro que estas teorias têm uma contribuição tanto para as ciências comportamentais quanto para o cotidiano de trabalho e para as práticas de gestão. Mas, ao criarem modelos gerais, elas deixam de lado fatores específicos e detalhes importantes que diferenciam cada indivíduo e que influenciam a dinâmica do trabalho.

É neste ponto que o estudo das representações sociais torna-se tão interessante e condizente com esta pesquisa, pois articula elementos afetivos, mentais e sociais, integrando a parte cognitiva, de linguagem e comunicação, de relações sociais e de realidade ideal e material (Jodelet³, 1989 citado por Santos, 2005). Ou seja, ao estudarmos as representações sociais de um grupo levamos em conta tanto a parte cognitiva dos indivíduos quanto fatores ambientais e sociais e a forma como esta cognição interage com o ambiente externo.

Desta forma, compreender motivação para o trabalho através da representação social

considera tanto os elementos psicológicos quanto a influência do ambiente e da sociedade.

Apesar das diferenças entre os níveis hierárquicos, os dois grupos estudados – chefes e não chefes - vivem um cotidiano de trabalho relativamente parecido, num mesmo ambiente físico, sob as mesmas regras, estímulos e recompensas.

Com exceção da diretora da instituição, os demais trabalhadores entrevistados realizam atividades semelhantes no que diz respeito ao cuidado e interação com as crianças que lá estudam. Além disso, a faixa etária dos participantes é bastante parecida, assim como o tempo de trabalho na instituição e o nível de escolaridade.

Porém, apesar de todas essas semelhanças, a compreensão do trabalho e o comportamento de cada um deles se mostram bastante diferentes, justamente porque há diferenças subjetivas importantes e no modo como cada grupo vive e interpreta sua realidade de trabalho.

Os dois grupos de trabalhadores estudados apresentaram o mesmo núcleo central: o prazer. Desta forma, a essência da interpretação de motivação para o trabalho é a mesma para os dois grupos.

Mas, a construção dessa interpretação se dá de modo totalmente diferente em cada um dos grupos e até mesmo o sentido deste núcleo central pode variar de pessoa para pessoa.

Os trabalhadores associam, em primeira instância, a motivação para realizar um trabalho com o prazer que este trabalho lhes proporciona. Mas o que é o prazer?

De modo genérico, o prazer é definido como uma sensação de contentamento, de deleite. Ou seja, é um sentimento que nasce dentro do indivíduo a partir de algum fator ou experiência. Então, se é

uma sensação, o prazer parte do ambiente interno, é uma experiência individual e subjetiva.

Por outro lado, essa satisfação pode ser gerada por interações com o ambiente, por estímulos e fatores externos ao indivíduo. Portanto, o prazer pode ter uma infinidade de sentidos, dependendo da compreensão e da interação de cada pessoa com o ambiente.

É isso que podemos verificar ao analisar os demais elementos que compõem a representação social de cada grupo. Chefes e não chefes interpretam e associam o prazer vivenciado no trabalho com fatores diferentes e de maneiras diferentes. Suas representações são diferentes e, portanto, o modo como vão vivenciar e se comportar no ambiente de trabalho também serão diferentes.

Associados de forma direta ao núcleo central, temos elementos periféricos que exercem grande força e dão significação à representação social de cada grupo.

Para o grupo de subordinados, o prazer associa-se diretamente à realização do sonho profissional e da formação acadêmica, a ver sentido no trabalho que realiza através do desenvolvimento e do impacto positivo gerado, ao reconhecimento próprio e a estar com as crianças.

Para o grupo de chefes, o prazer vem associado à liberdade do trabalho, à sua identificação e também ao sentido que ele contém, ao reconhecimento do grupo, às relações estabelecidas com os colegas de trabalho e ao retorno financeiro que o trabalho na instituição oferece.

Além disso, há nos discursos uma forte associação entre reconhecimento do trabalho e justiça de avaliação com a motivação dos trabalhadores, em especial dos que não fazem parte da chefia. Apesar de não fazerem parte, de forma direta, da construção da representação social dos grupos, a

questão do feedback e do elogio bem como a necessidade de justiça na hora de serem avaliados e recompensados apareceram de forma recorrente nas entrevistas, com a ausência desses fatores associada à desmotivação.

É possível perceber que estes elementos periféricos que estão mais próximos ao núcleo central e que, portanto, têm maior força na representação social estão muito mais relacionados a modelos de motivação intrínseca do que extrínseca.

Portanto, os modelos de motivação extrínseca mostram-se falhos nos resultados desta pesquisa. Há, sim, uma grande interação entre o ambiente de trabalho e a compreensão de motivação dos trabalhadores, mas essa influência aparece em elementos periféricos que estão mais distantes do núcleo central e que, portanto, apresentam menos força dentro da representação.

As condições do ambiente de trabalho, a instituição em si, os benefícios materiais, o dinheiro e as recompensas aparecem em última instância, especialmente para o grupo de não-chefes.

Estes fatores aparecem dentro da representação associados à satisfação de necessidades primárias, a direitos inerentes ao trabalho que não são, necessariamente, responsáveis pela motivação, mas que suas ausências podem causar insatisfação e em algum momento desmotivação.

Portanto, analisando os resultados aqui obtidos compreendemos que o estudo de motivação para o trabalho deve seguir os modelos de teoria de motivação intrínseca, baseados nas opiniões, nos valores, nas expectativas e nas representações que o indivíduo forma do ambiente através da internalização e da interpretação de fatores externos (BANOV, 2008).

Dentre os estudos de motivação que focam o âmbito intrínseco, o modelo que pensamos

descrever de maneira mais precisa os resultados aqui obtidos é o baseado na Escola Sociotécnica.

A Escola Sociotécnica compreende que os indivíduos possuem um mundo interno, formado por instintos, inconsciente, superego, valores, crenças e capacidades. Sendo assim, as pessoas apresentam diferenças no que diz respeito a necessidades e expectativas.

Portanto, os meios e os objetos de motivação não serão iguais para todos e o comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho dependerá, acima de tudo, da forma de organização do trabalho e do conteúdo das tarefas. De acordo com Morin (2001), o modelo sócio-técnico chegou a seis propriedades fundamentais para estimular o comprometimento do trabalhador, relacionadas à motivação e à satisfação do trabalho. Seriam elas:

1. Variedade e desafio: o trabalho deve ter certo grau de exigência (não física) e também variedade de tarefas e competências. Dessa forma, o indivíduo tem prazer em realizar seu trabalho e resolver problemas.

2. Aprendizagem contínua: o trabalho deve proporcionar algum tipo de aprendizagem ao trabalhador, estimulando sua necessidade de crescimento pessoal.

3. Margem de autonomia: o trabalho deve oferecer capacidade de decisão própria, reconhecendo a necessidade de autonomia e a motivação trazida pela permissão de julgamento pessoal das tarefas.

4. Reconhecimento e apoio: o trabalhador deve ter seu trabalho reconhecido e apoiado por toda a organização, satisfazendo as necessidades de afiliação e vinculação do indivíduo.

5. Contribuição social que faz sentido: o trabalho deve unir a sua realização com consequências sociais que fazem sentido para quem o realiza. Isso contribui para a construção

social do indivíduo e para a manutenção da sua dignidade.

6. Futuro desejável: o trabalho deve trazer a perspectiva de um futuro desejável, com atividades de aperfeiçoamento e orientação profissional e possibilidade de construção de carreira.

É possível perceber que essas diretrizes para a organização correspondem, exatamente, aos elementos encontrados na representação social de motivação para o trabalho dos trabalhadores da creche.

Dentre os elementos mais fortes das representações, encontramos as palavras “liberdade” e “identificação”, que se relacionam com a “Margem de autonomia”. Temos também a questão do sentido do trabalho, que aparece muito forte em ambas as representações.

Todos os trabalhadores disseram que se sentem motivadas a partir do momento que enxergam sentido naquilo que fazem, compreendendo que seu trabalho tem importância e gera impactos positivos e desenvolvimento de outros seres humanos, tal qual como o descrito na diretriz referente à “Contribuição social que faz sentido”.

Os trabalhadores também falam bastante do prazer proveniente de fazer aquilo que gosta e associam isso ao fato de realizarem tarefas variadas e que carregam importância dentro do cotidiano da instituição, promovendo o aprendizado tanto das crianças como deles mesmos. Isto se relaciona com os itens “Variedade e desafio” e “Aprendizagem contínua”.

Além disso, um dos pontos mais discutidos e comentados durante as entrevistas foi a questão do reconhecimento do trabalho e do feedback. Tanto o reconhecimento próprio quanto o reconhecimento do grupo e da sociedade aparecem como fatores importantes na formação

das representações sociais dos trabalhadores. A reclamação pela falta de um feedback e de um retorno sobre os trabalhos realizados foi um dos pontos mais importantes da entrevista devolutiva e mostrou-se uma carência significativa no cotidiano de trabalho, associando-se à desmotivação. Essa necessidade de retorno e apoio é explicada pela quarta diretriz, referente ao “Reconhecimento e apoio”.

É importante destacar que apesar de focar-se na organização do trabalho a partir da compreensão de características intrínsecas do trabalhador, o modelo sociotécnico também leva em consideração alguns fatores extrínsecos que também seriam responsáveis pelo comportamento do trabalhador, como a remuneração, as condições físicas do ambiente de trabalho e as normas da organização.

E é exatamente isso que faz este modelo tão completo e condizente com a realidade de trabalho constatada na pesquisa. Ou seja, a motivação para o trabalho tem como essência características internas ao indivíduo, que são completadas e realçadas a partir de determinadas condições externas.

Não bastaria suprir todas as necessidades de âmbito interno se, por exemplo, o trabalhador não tivesse condições físicas de realizar seu trabalho, por falta de estrutura ou ferramentas.

O modelo sociotécnico também se torna bastante razoável ao compreender que é necessário um alinhamento entre necessidades dos trabalhadores e necessidades da organização.

A ideia é definir as características essenciais da organização e, então, traduzi-las por meio de tarefas e empregos que levem em consideração as necessidades e características essenciais dos indivíduos.

A partir desta perspectiva, conclui-se que é cada vez mais necessário que haja um alinhamento

entre pessoas e organizações. A discussão sobre as necessidades e expectativas dos trabalhadores precisa tornar-se um hábito dentro das organizações, sejam elas do setor público ou privado.

A burocracia e a pouca ênfase na área de gestão de pessoas dentro do setor público endurece as relações de trabalho à medida que deixa pouco espaço para este tipo de discussão. Isto fica claro através dos discursos e das práticas estudadas na instituição pública usada como base para esta pesquisa.

O maior problema dentro da instituição é a má gestão dos trabalhadores no que diz respeito a amparo e conhecimento das expectativas e necessidades dessas pessoas. O foco acaba ficando nos processos, ou seja, nas atividades que devem ser realizadas e nos resultados que deverão ser obtidos e as pessoas, que são a essência da organização, são deixadas de lado.

O setor se esquece de que sem as pessoas não há processos e que, portanto, a ampliação no foco de atuação da gestão é essencial para a melhora e o desenvolvimento de qualquer organização.

Os estudos e os esforços no setor público são escassos e por isso há esta grande dificuldade em compreender e modificar as diretrizes de gestão.

Esta pesquisa pôde proporcionar uma análise primária dos problemas do cotidiano de trabalho de uma instituição pública e, através da discussão trazida pelo estudo, os próprios trabalhadores foram capazes de identificar e propor soluções para alguns destes problemas (na entrevista devolutiva).

Com este estudo, chefes e não chefes puderam entender suas visões, opiniões e expectativas através da identificação das representações sociais de motivação para o trabalho de cada grupo, de modo a alinhar práticas e objetivos,

tendo a oportunidade de melhorar algumas questões do ambiente organizacional.

Mas isto não basta; é preciso uma reforma na estrutura e na burocracia do setor público para que a gestão de pessoas seja discutida e reavaliada de modo a compreender as características dos trabalhadores e promover organizações capazes de satisfazer e desenvolver seus funcionários e, conseqüentemente, proporcionar serviços de qualidade à sociedade brasileira.

NOTAS

¹ FARIA, J.H. *Economia política do poder: uma proposta teórico-metodológica para o estudo e a análise das organizações*. In: *Encontro de Estudos Organizacionais. Anais: Recife, 2002*.

² Abric, J.. *O estudo experimental das representações sociais*. In: JODELET, Denise (Org.). *As representações sociais*. Rio de Janeiro: EdUERJ. Capítulo 8, p.156-169, 2001.

³ JODELET, D. *Les représentations sociales*. Paris: PUF. 1989.

REFERÊNCIAS

BANOV, M.R. *Psicologia no gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGAMINI, C.W. *Motivação nas organizações*. 4ªed. São Paulo: Atlas, 2008.

BIAZZI JUNIOR, F. *O trabalho e as organizações na perspectiva sócio-técnica*. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.34, n1, p. 30-37, jan./fev 1994.

FARIA, J. H.; HOPFER, K.R. *Controle de resultados no local de trabalho: dissonâncias entre o prescrito e o real*. RAE-eletronica, São Paulo, v.1, n.1, jan/jun 2006. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482006000100006.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2013.

JODELET, D. (Org.). *As representações sociais*. Rio de Janeiro: EdUERJ,2001.

MASLOW, A. *A psicologia do ser*. Rio de Janeiro: Eldorado Tijuca, 1966.

MCGREGOR, D. *O lado humano da empresa*. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MOSCOVICI, S. *Representações sociais: investigação em psicologia social*. Petrópolis: Vozes, 2003.

ROBBINS, S.P. *Comportamento organizacional*. 11ªed. São Paulo: Prearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, M.F.S. *A teoria das representações sociais*. In: ALMEIDA, L.M.; SANTOS, M.F.S. *Diálogo com a teoria das representações sociais*. Pernambuco: Universitária UFPE, 2005.

SKINNER, B.F. *Sobre o behaviorismo*. São Paulo: Cultrix, 1974.

SOUZA FILHO, E. A. *Análise de representações sociais*. In: SPINK, M.J. (Org.). *O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social*. São Paulo: Brasiliense, 2004.