

## A REPRESENTAÇÃO SOCIAL DO TRABALHO: UMA CONTRIBUIÇÃO PARA O ESTUDO DA MOTIVAÇÃO

Victor Cláudio Paradela Ferreira<sup>1</sup>  
Ary Ferreira dos Santos Júnior<sup>2</sup>  
Raquel Campanate de Azevedo<sup>2</sup>  
Graziella Valverde<sup>2</sup>

*A criação de condições que favoreçam a motivação para o trabalho representa um desafio para os gestores contemporâneos. A importância dos investimentos nessa área cresceu nas últimas décadas, diante das características assumidas pelas organizações contemporâneas e dos requisitos de desempenho profissional delas resultantes: criatividade, iniciativa, resolutividade e capacidade de adaptação, dentre outros. Dificilmente uma pessoa desmotivada poderia desempenhar bem suas funções dentro desses parâmetros. A despeito de sua importância, o estudo da motivação tem se revelado um complexo desafio, conseqüência da complexidade do próprio fenômeno. Na tentativa de melhor compreender os estímulos que favorecem a motivação para o trabalho, a pesquisa relatada no presente artigo buscou suporte na Teoria das Representações Sociais. Partindo da técnica de evocação de palavras, foi mapeado o Núcleo Central da Representação estudada. A pesquisa aqui relatada demonstra como essa teoria pode ser utilizada, explicando cada etapa de sua aplicação e os procedimentos utilizados para obtenção e tratamento dos dados. A aplicação dessa Teoria revelou-se bastante promissora no estudo do tema em foco, demonstrando ser uma efetiva opção para o desenvolvimento de estudos na área de Gestão de Pessoas.*

### 1. INTRODUÇÃO

O trabalho pode representar, em muitas situações, uma atividade bastante penosa, que as pessoas cumprem apenas para sobreviver, sem nela obter nenhuma satisfação. Terkel, citado por MOTTA (1986, p. 117), começa o seu livro *Working* com a seguinte afirmação: “Este livro, sendo sobre trabalho é, por sua natureza, sobre violência, tanto ao espírito como ao corpo. É tanto sobre úlceras como sobre acidentes (...) É sobretudo (ou abaixo de tudo) sobre humilhações diárias”. O que nos revela essa afirmação é que muitas pessoas sentem-se desestimuladas com o trabalho que desenvolvem e parecem buscar no mesmo somente seu sustento financeiro, sua subsistência.

A reversão desse quadro, de desmotivação profissional, reveste-se atualmente de grande importância. Vivemos um momento ímpar na história da humanidade. Nunca nossa civilização passou por mudanças tão profundas em tão curto espaço de tempo. Nos últimos anos,

ingressamos em uma nova era, fruto da revolução da informação. As relações sociais estão sendo completamente modificadas, em seus mais variados aspectos (político, cultural, financeiro, social etc). O advento da sociedade pós-industrial representa uma verdadeira ruptura nos valores que mantínhamos até algumas décadas atrás (TOFFLER, 1985).

Dentre as diversas mudanças trazidas pela adoção do modelo pós-industrial de gestão, merecem destaque, no que tange aos impactos trazidos para as qualidades requeridas dos trabalhadores, os seguintes (DRUCKER, 1989; HESSELBEIN, GOLDSMITH, e BECKHARD, 1997; TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2004; TOFFLER, 1985; VERGARA, 2000):

- Adaptação — Temos observado a ocorrência de mudanças em ritmo cada vez mais intenso, tornando rapidamente obsoletos não apenas produtos e tecnologias como estratégias e modelos de gestão. A capacidade de

<sup>1</sup> Coordenador do Curso de Administração, Habilitações em Administração Geral e Comércio Exterior - Faculdade Estácio de Sá de Juiz de Fora, Doutor em Administração - FGV/EBAPE.

<sup>2</sup> Alunos do curso de Administração da Faculdade Estácio de Sá de Juiz de Fora.

adaptação representa um fator fundamental para a sobrevivência das organizações.

- Decisões complexas — Num ambiente em que predominava a estabilidade, os processos decisórios gerenciais eram relativamente simples. Bastava ao dirigente aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo de sua carreira, lançar mão de sua experiência, para resolver a maior parte dos problemas. Hoje, com as constantes mudanças observadas dentro e fora das organizações e as indefinições delas decorrentes, o processo decisório ficou bastante mais complexo.
- Visão holística — Ao invés da abordagem fragmentada das pessoas e fenômenos organizacionais que durante décadas dominou a teoria administrativa e outros ramos da ciência, a visão holística privilegia um enfoque global das pessoas e dos fenômenos sociais. Redescobrimo valores como ética, prazer, alegria, comunhão e sua aplicação no dia-a-dia pessoal e profissional, o movimento holístico busca o resgate do equilíbrio interno do ser humano e sua harmonia com os semelhantes e a natureza.
- Gestão participativa — A participação representa uma das mais eficazes estratégias para comprometer os empregados com as metas organizacionais e reduzir as resistências aos processos de mudança que constantemente precisam ser implementados. Além disso, sabe-se que ninguém melhor para conhecer os detalhes de cada operação produtiva e os aspectos que precisam ser considerados nos processos de tomada de decisão do que aqueles que estão diretamente envolvidos na execução, que estão “com a mão na massa”, como se diz popularmente.
- Valorização da iniciativa e do espírito empreendedor — A dissociação entre o pensar e o executar que caracteriza a abordagem clássica da Administração está totalmente inadequada aos requisitos das organizações contemporâneas. No modelo superindustrial é essencial que todos os membros da organização pensem, criem, descubram novas soluções para os problemas e empreendam es-

forços contínuos pela elevação da eficiência, eficácia e efetividade. As qualidades do empreendedor, antes relacionadas apenas aos que se tornam empresários, são vistas agora como desejáveis também para os funcionários, no que tornou-se conhecido como *intrapreneur* ou empreendedor interno.

- Nova visão da qualidade — Ao invés de se limitarem à realização de testes de qualidade *a posteriori*, as organizações estão agora adotando uma filosofia de controle de qualidade integrado aos processos e junto fornecedores/clientes.

A análise das tendências da gestão contemporânea aqui listadas revela a necessidade de que sejam revistas antigas práticas de gestão de pessoas. No modelo de gestão típico da era industrial, era possível fazer com que um trabalhador mantivesse uma elevada produtividade mesmo que não estivesse muito motivado para o seu trabalho. Sendo a maior parte das tarefas de natureza simples e repetitiva, bastava que os operários fossem adestrados e rigorosamente supervisionados. Na era pós-industrial, no entanto, somente serão de fato produtivos os trabalhadores que estiverem se sentindo motivados. Caso contrário, como poderão ser adaptativos, tomar decisões complexas, adotar uma visão holística, envolver-se em processos participativos, ter iniciativa e espírito empreendedor e manter um compromisso efetivo com a qualidade?

As pesquisas sobre motivação para o trabalho podem auxiliar na busca de arranjos organizacionais que favoreçam a criação de condições propícias à motivação. Foi partindo dessa premissa que foi desenvolvida a pesquisa relatada no presente artigo.

Para buscar um melhor entendimento sobre o processo que leva o indivíduo a se motivar para o trabalho, a pesquisa cujos resultados são aqui apresentados buscou suporte na Teoria das Representações Sociais, de Serge Moscovici. Foi aplicado um questionário em um grupo de trabalhadores no qual procurou-se identificar qual a representação social de trabalho por eles mantida.

O artigo está composto de três seções além desta introdução. Na segunda, explicita-se o que é a teoria das representações sociais. Na terceira, apresentam-se os procedimentos me-

todológicos adotados e os resultados estatísticos alcançados. Na última, apresentam-se algumas conclusões a que o estudo permitiu chegar.

## 2. Teoria das Representações Sociais

A teoria das representações sociais foi formulada por Serge Moscovici no final dos anos 1950, sendo difundida a partir da publicação, em 1961, de seu estudo *La Psychanalyse: Son image et son public* (MOSCOVICI, 1961), que marcou o estabelecimento de uma percepção inovadora a respeito da integração entre os fenômenos perceptivos individuais e sociais. Inicialmente empregada em estudos psicossociais, essa abordagem tem sido utilizada em diversos outros ramos do saber.

As teorias existentes até a publicação do trabalho seminal de Moscovici estabeleciam uma distinção entre dois níveis de fenômenos: o individual e o coletivo. Durkheim, por exemplo, adotou em suas proposições teóricas a distinção entre o estudo das representações individuais, que estaria no domínio da Psicologia, e das representações coletivas, do domínio da Sociologia. Freud, por sua vez, desenvolveu uma crítica psicanalítica da cultura e da sociedade ao mesmo tempo em que tratava o indivíduo clinicamente (FARR, 2002).

Por trás dessa separação em dois níveis, revelava-se uma crença mantida por esses e outros teóricos de que as leis que explicavam os fenômenos coletivos eram distintas daquelas que podiam ser aplicadas à compreensão dos fenômenos no nível individual. Embora tenha se apoiado nas teorias de Durkheim, Moscovici superou a dicotomia entre os níveis individual e coletivo de representações, integrando-os em sua proposição teórica. A contribuição de Moscovici representou, portanto, uma nova forma de entendimento das relações, em termos de construção de significados, dos indivíduos com a sociedade (FARR, 2002; GOMES, SÁ E OLIVEIRA, 2003; MINAYO, 2002).

Uma representação pode ser definida como um conjunto de fenômenos perceptivos, imagens, opiniões, crenças e atitudes. O entrela-

çamento dos vínculos entre esses elementos possibilita a atribuição de significados aos processos sociais e psicológicos. Assim, as representações sociais são fenômenos complexos que dizem respeito ao processo pelo qual o sentido de um dado objeto é estruturado pelo sujeito no contexto de suas relações, em um processo dinâmico de compreensão e transformação da realidade. As representações sociais não são reflexos da realidade e sim construções mentais dos objetos, inseparáveis das atividades simbólicas dos sujeitos e de sua inserção na totalidade social. (CARVALHO, 2001; MADEIRA, 2001; MOSCOVICI, 2004).

Funcionam como um sistema de interpretação da realidade que regula as relações dos indivíduos com seu meio ambiente físico e social, orientando os comportamentos e as práticas desses indivíduos. Embora não determinem inteiramente as decisões tomadas pelos indivíduos, elas limitam e orientam o universo de possibilidades colocadas à sua disposição (CRAMER, BRITO E CAPELLE, 2001).

Moscovici advogou que uma das características intrínsecas à sociedade moderna é o conflito entre o individual e o coletivo, considerando-o realidade fundamental para a vida social. A origem fundamental estaria na tensão entre individualização e socialização estabelecidas pelas normas sociais. As representações sociais favorecem a regulação dessas tensões, contribuindo para a compreensão que cada indivíduo possui dos fenômenos sociais e auxiliando na construção desses próprios fenômenos (CRAMER, BRITO E CAPELLE, 2001; FARR, 2002).

Outra característica das representações sociais é que elas possuem um caráter prescritivo, impondo-se sobre os indivíduos como uma espécie de "força irresistível", incorporando estruturas de pensamento pré-existentes ao próprio

sujeito. As representações ditam, de certa forma, o que deve ser pensado a respeito de um dado objeto (CAVEDON, 1999).

As representações sociais podem ainda ser vistas como produção cultural de uma determinada comunidade, tendo como um dos seus objetivos resistir à incorporação de conceitos, conhecimentos e atividades que ameacem destruir sua identidade. Essa função de resistência possibilita a manutenção da heterogeneidade no mundo simbólico de contextos inter-grupais, permitindo às diferentes subculturas a manutenção de sua autonomia, resistindo às inovações simbólicas que não tenham sido por elas produzidas. Essa resistência não impede, no entanto, a evolução da representação, com a incorporação de inovações. O que ocorre é que esse processo passa por um controle mais criterioso. As novas idéias podem ser assimiladas às já existentes, neutralizando-se, assim, a ameaça que elas representam. Tanto a nova idéia quanto o sistema que a hospeda sofrem modificações nesse processo de incorporação (BAUER, 2002).

A teoria das representações sociais revela-se útil na busca de uma melhor compreensão das práticas coletivas. Por meio do conhecimen-

to de uma representação social torna-se possível um entendimento mais adequado dos processos de constituição simbólica encontrados na sociedade, onde indivíduos se engajam para dar sentido ao mundo e nele construir sua identidade social (GOMES, SÁ e OLIVEIRA, 2003; JOVCHELOVITCH, 1995).

As características aqui destacadas sinalizam que uma representação social não provém de processos racionais de prospecção da realidade. Não se trata de idéias diretamente relacionadas a informações concretas que se tem a respeito de um dado fenômeno. Com isso, são menos suscetíveis a mudanças provocadas por debates de idéias ou mesmo por novas vivências. A percepção da realidade manifesta na representação encontra-se, em geral, solidamente alicerçada no indivíduo que a possui e serve de parâmetro para a forma pela qual ele vai se relacionar com o objeto de sua representação. Essa característica reforça, portanto, a validade do estudo de representações sociais quando se deseja entender a forma pela qual a sociedade tem se relacionado com determinados fenômenos sociais, como é o caso das ONGs, objeto da pesquisa aqui apresentada.

### **O núcleo central e o sistema periférico da representação social**

As representações sociais não são necessariamente consensuais. O sentido atribuído a um dado objeto e o próprio processo de atribuição são construções psicossociais que integram a história pessoal de cada indivíduo com o resultado de suas interações grupais. Para auxiliar na identificação da parte mais importante de uma representação social, dos valores e percepções que são compartilhados com mais clareza e coesão pelo grupo investigado, pode-se trabalhar com o chamado núcleo central da representação social.

Jean-Claude Abric propôs, em 1976, a teoria do núcleo central, apresentada como complementar à teoria das representações sociais. Ao propor essa teoria, Abric entendeu que *“a organização de uma representação apresenta uma característica particular: não apenas os elementos da representação são hierarquiza-*

*dos, mas além disso toda representação é organizada em torno de um núcleo central, constituído de um ou de alguns elementos que dão à representação o seu significado”* (ABRIC *apud* SÁ, 2002, p. 62).

O núcleo central é constituído pelas significações fundamentais da representação, aquelas que lhe atribuem identidade. Quando o núcleo central passa por transformações, cria-se uma nova identidade. Considera-se também nessa teoria a existência do chamado “sistema periférico”, que abriga as diferenças de percepção entre os indivíduos envolvidos na pesquisa, suportando a heterogeneidade do grupo e acomodando as contradições trazidas pelo contexto mais imediato (MADEIRA, 2001; MAZZOTTI, 2001).

Os valores que constituem o núcleo central de uma representação social são aqueles que,

em geral, o sujeito não tem consciência ou não explicita, mas que direcionam a sua ação e definem seu comportamento. Representam o que é “inegociável”, a essência da representação social, constituída pela memória coletiva do grupo e suas normas. Possuindo uma função consensual que visa à homogeneidade do grupo, o núcleo central caracteriza-se por ser estável, coerente, resistente à mudança. Sua principal função é garantir a permanência da representação. Também se caracteriza por ser de certa forma independente do contexto social e material imediato, ou seja, não é significativamente influenciável pelos fatos mais recentes. O núcleo central é, portanto, decisivo na inflexão que o sentido de um dado objeto assume para um grupo em um dado contexto histórico e cultural (MADEIRA, 2001; SÁ, 2002).

Considera-se que a estrutura de uma representação social é alterada quando são adicionados ou suprimidos elementos do seu núcleo central. As mudanças ocorridas no núcleo central implicam, portanto, mudanças na própria representação social. Tais mudanças costumam ser pouco freqüentes e geralmente estão restritas à ocorrência de eventos muito significativos, que levem o sujeito a rever seus valores, expectativas e conceitos de forma radical. Um exemplo de evento desse tipo foi o conjunto de

atentados terroristas sofridos pelos Estados Unidos em 11 de setembro de 2001. A partir desse acontecimento, provavelmente mudou o núcleo central e, portanto, a representação social da sociedade norte-americana a respeito de diversos objetos relacionados à política internacional, alterando, conseqüentemente, as comunicações e condutas daquele povo em relação a tais objetos. Eventos tão significativos e impactantes assim são, todavia, bastante raros, tornando pouco comum esse tipo de mudança.

O sistema periférico representa uma parte distinta da representação social, estando composto dos elementos que se posicionam em volta do núcleo central, não constituindo, assim, valores “inegociáveis”. Ao contrário, nele estão acomodados os conceitos, percepções e valores que o indivíduo até admite rever, negociar. Pode até mesmo ser visto como uma forma de defesa do núcleo central, permitindo o intercâmbio com outros grupos. Propicia, assim, a evolução da representação social, sem chegar a mudá-la (MADEIRA, 2001; SÁ, 2002).

Na pesquisa aqui relatada, o interesse básico repousou no conhecimento do núcleo central da representação estudada e nas conclusões a que se pôde chegar, visando à compreensão do fenômeno da motivação para o trabalho.

### 3. Procedimentos Metodológicos

A seleção dos sujeitos que compuseram a amostra utilizada na pesquisa foi efetuada pelo critério de acessibilidade, sendo acionada a rede de relacionamentos dos pesquisadores. Foram consultadas no total 96 pessoas, sendo condições para participação na amostra, estar trabalhando há, no mínimo, um ano. A adoção desse critério de seleção deveu-se à suposição de que a visão dos desempregados estaria influenciada fortemente por sua situação.

Para o levantamento dos possíveis elementos que compõem o núcleo central da representação social estudada foi utilizada a técnica denominada evocação de palavras. Os procedimentos estão descritos a seguir.

Foi utilizado um questionário, no qual, sem

precisar identificar-se, cada pessoa deveria responder algumas questões de caracterização de perfil: sexo, tempo e área de trabalho, natureza do trabalho (operacional, administrativo ou gerencial) e nível de escolaridade. Em seguida, os sujeitos foram convidados a escrever as quatro primeiras palavras que lhe vinham à mente a partir da expressão “trabalho”. Esta foi, portanto, a palavra indutora do método. Os pesquisadores explicaram que a resposta deveria ser a mais espontânea possível, devendo os entrevistados procurar não elaborar racionalmente o que iriam expressar, deixando fluir as idéias mais imediatas que tivessem. Como exemplo, foi citada a técnica conhecida como “tempestade de idéias”, na qual, da mesma for-

ma, os participantes são estimulados a responder de forma livre, sem pensar detidamente sobre o que vão dizer.

Após relacionarem as quatro palavras, os respondentes deveriam colocá-las em ordem de importância, atribuindo "1" para aquela que fosse, na sua percepção, mais relevante para o entendimento do conceito de "trabalho", "2" para a segunda mais importante e assim sucessivamente.

Depois, foram apresentadas quatorze fatores que podem contribuir para a motivação para o trabalho, solicitando-se que fossem marcados os cinco mais importantes, em ordem de importância, numerando-os de 1 a 5. Tais fatores foram selecionados da seguinte forma: Antes dessa etapa da pesquisa, foi selecionado um grupo de pessoas, utilizando-se os mesmos critérios anteriormente relatados. A esse grupo inicial foi pedido que escrevessem em um papel quais os fatores que, na sua percepção, poderiam contribuir para a motivação para o trabalho. Nessa etapa não foram oferecidas opções prévias. Após a categorização das res-

### **Tratamento das palavras evocadas**

O tratamento dos dados segundo a técnica de associação ou evocação livre obedeceu aos seguintes passos: (a) categorização das palavras; (b) cálculo de frequência das categorias; (c) cálculo da ordem média de evocação. Os resultados são apresentados a seguir.

A primeira operação referente ao tratamento dos dados levantados foi a categorização das palavras citadas pelos sujeitos. Foram, assim, agrupadas em categorias as expressões similares, de modo a evitar que variantes de uma mesma evocação, com conteúdo semântico equivalente, fossem consideradas como distintas, o que prejudicaria a aferição da importância da ideia expressa na constituição da repre-

postas, reunindo-se as expressões semelhantes, foram selecionadas as que apareceram com maior frequência, resultando nas quatorze utilizadas no questionário.

Do total de 96 pessoas que participaram, 20 não conseguiram traduzir em palavra ou expressões simples a percepção que tinham sobre o trabalho, preferindo pular a evocação e apenas posicionar-se em relação aos possíveis fatores motivacionais apresentados.

Algumas pessoas lembraram-se de menos do que quatro palavras, sendo aceita essa possibilidade sem restrições por não haver prejuízos aparentes ao tratamento estatístico a que as respostas seriam submetidas. Houve também respondentes que escreveram mais do que quatro palavras, sendo consideradas, nesses casos, apenas as quatro primeiras. Houve, ainda, pessoas que escreveram as palavras mas não as colocaram em ordem de importância. Nesses casos, os pesquisadores consideraram a ordem de citação como sendo a ordem de importância.

sentação.

Foram desconsideradas as palavras que apareceram uma única vez e que não possuíam similaridade com nenhuma outra expressa. Essas palavras não foram, portanto, consideradas na tabulação, mesmo porque jamais seriam indicadas para constituir o núcleo central, dada a frequência insignificante com que apareceram. A desconsideração das expressões com frequência unitária respalda-se, também, no argumento de que uma representação só é social quando um conjunto de sujeitos a compartilha (MÖLLER, 1996).

A Tabela 1 apresenta um resumo dos números envolvidos na etapa em foco:

*Tabela 1 — Números da evocação de palavras*

Evento	Nº
Questionários aplicados	96
Pessoas que responderam à evocação de palavras	76
Categorias semânticas submetidas à análise	24

Procedeu-se, a seguir, o cálculo da frequência de ocorrência das categorias, representada

pelo número de vezes em que ela foi citada pelos sujeitos e o cálculo da ordem média de evo-

cação (OME), que considera a posição em que a expressão evocada foi hierarquizada pelo entrevistado. Nos casos em que um mesmo sujeito citou duas ou mais palavras agrupadas na mesma categoria, foram desconsideradas as que receberam menor importância na ordem hierárquica por ele estabelecida. Em conseqüência, foi revista a ordem atribuída às demais expressões.

O número de vezes em que cada termo foi evocado e citado como o mais importante foi multiplicado por 1. A freqüência das citações em segundo lugar na hierarquização foi multiplicada por 2, a de terceiro lugar por 3 e a de

quarto lugar por 4. A OME corresponde à média aritmética desses produtos. O que a OME indica, portanto, é o grau de importância atribuído a cada expressão, que pode variar, no caso de serem pedidas quatro palavras, de 1,0 a 4,0. Se algum termo aparecesse em 100% das evocações como o mais importante, a sua OME seria igual a 1,0. Caso, ao contrário, aparecesse sempre como a menos relevante, sua OME seria 4,0.

A Tabela 2 apresenta um exemplo que demonstra como se deu o cálculo da freqüência e da OME:

Tabela 2 — Exemplo de cálculo de freqüência e OME

Categoria: Compromisso	
Número de vezes em que foi evocada e hierarquizada em 1º lugar:	6
Número de vezes em que foi evocada e hierarquizada em 2º lugar:	7
Número de vezes em que foi evocada e hierarquizada em 3º lugar:	2
Número de vezes em que foi evocada e hierarquizada em 4º lugar:	0
Freqüência total:	$6 + 7 + 2 + 0 = 15$
OME:	$[(6 \times 1) + (7 \times 2) + (2 \times 3) + (0 \times 4)] / 15 = 1,73$

O resultado dos cálculos da freqüência e da OME de cada categoria, está exposto na Tabela 3:

Tabela 3 — Freqüência e ordem média de evocação das categorias submetidas à análise

CATEGORIA	Freqüência	OME
Compromisso	15	1,73
Crescimento	13	2,15
Criatividade	2	2
Dedicação	7	2,57
Dignidade	10	1,8
Disciplina	7	2,29
Equipe	7	1,86
Família	3	2
Humildade	3	2
Motivação	7	2,14
Oportunidade	7	1,86
Participação	5	2,2
Produtividade	9	2
Profissionalismo	7	2,57
Qualidade	11	2,18
Qualidade de vida	11	2,45
Realização	7	3
Reconhecimento	10	2,7
Relacionamento	20	2,25
Remuneração	24	2,13
Responsabilidade	16	1,81
Satisfação	15	1,93
Segurança	15	2,2
Sufrimento	1	4
MÉDIA	9,67	2,24

A partir do exame conjugado da frequência e da ordem média de evocação de cada categoria, foram levantados os elementos supostamente pertencentes ao núcleo central da representação social. Para tanto, as categorias foram agrupadas nos seguintes quadrantes:

- superior esquerdo – as que tiveram frequência maior e OME menor do que média
- superior direito – as que tiveram frequência maior e OME maior do que média
- inferior direito – as que tiveram frequência menor e OME maior do que média
- inferior esquerdo – as que tiveram frequência menor e OME menor do que média

O resultado desse agrupamento está apresentado na Figura 1, na qual estão apontados os componentes do Núcleo Central (quadrante superior esquerdo) e do sistema periférico (quadrante inferior direito).

São consideradas componentes do núcleo central da representação, as categorias localizadas no quadrante superior esquerdo. A importância dessas expressões para os sujeitos entrevistados reflete-se no elevado número de vezes em que foram evocadas, resultando em uma frequência maior do que a média, e no alto grau de importância atribuído na hierarquização, o que fez com que a OME ficasse menor do

que a média (SÁ, 2002).

As categorias situadas no quadrante inferior direito são consideradas componentes do chamado sistema periférico, no qual estão os aspectos menos rígidos da representação social estudada. São idéias que, embora sejam associadas pelos sujeitos ao conceito de ONG, não são consideradas como essenciais para o entendimento desse conceito, sendo mais facilmente modificáveis (MADEIRA, 2001; SÁ, 2002).

Os elementos dos quadrantes restantes, superior direito e inferior esquerdo, possibilitam uma interpretação menos direta, uma vez que tratam de cognições que, apesar de não estarem compondo o núcleo central, mantêm com ele uma relação de proximidade (TURA, 1997).

Na pesquisa em tela, trabalhou-se com foco privilegiado no Núcleo Central, considerando-se que nele estão as expressões mais fortemente associadas à representação social estudada. Assim, é nas categorias que compõem esse quadrante que estão concentrados os comentários apresentados na conclusão do presente artigo. Em outros trabalhos poderia ser buscada, também, a interpretação do sistema periférico, o qual apresenta uma contribuição potencial à compreensão de parte do fenômeno investigado.

Figura 1 — Agrupamento em quadrantes das categorias submetidas à análise

		ORDEM MÉDIA DE EVOCÇÃO	
		inferior a 2,24	superior ou igual a 2,24
FREQÜÊNCIA	superior ou igual a 9,67	remuneração (24) responsabilidade (16) satisfação (15) segurança (15) compromisso (15) crescimento (13) qualidade (11) dignidade (10)	relacionamento (20) qualidade de vida (11) reconhecimento (10)
	inferior a 9,67	produtividade (9) equipe (7) motivação (7) oportunidade (7) participação (5) família (3) humildade (3) criatividade (2)	dedicação (7) disciplina (7) profissionalismo (7) realização (7) sofrimento (1)

Obs: O número entre parênteses indica a frequência com que o termo foi evocado pelo conjunto dos sujeitos.



## Tratamento dos dados da segunda parte do questionário

Conforme anteriormente exposto, foram apresentadas, na segunda parte do questionário, quatorze proposições sobre fatores que poderiam contribuir para a motivação para o trabalho. O tratamento estatístico empregado foi o seguinte: cada marcação em 1º lugar foi multiplicada por 5, em 2º lugar por 4 e assim até o 5º lugar, multiplicado por 1. No caso hipo-

tético de uma mesma opção ser marcada como mais importante por todos os respondentes (77 pessoas), ela alcançaria 385 pontos (77 multiplicado por 5). Esse número (385), foi considerado como o valor máximo, calculando-se o percentual de cada opção comparando-se com o mesmo.

Tabela 4 — Exemplo de cálculo de percentual de importância

Opção: remuneração adequada
Número de ocorrências 1º lugar: 14 / 2º: 10 / 3º: 16 / 4º : 07 / 5º: 05
Pontos obtidos: $(14 \times 5) + (10 \times 4) + (16 \times 3) + (7 \times 2) + (5 \times 1) = 177$
Número máximo de pontos possível: $(77 \times 5) = 385$
Percentual alcançado pela opção: $(177 \times 100) / 385 = 46 \%$

Aplicando-se esse mesmo tratamento às demais opções oferecidas, chegou-se aos resultados expostos na tabela 5:

Tabela 5 — Percentual de importância atribuída a cada possível fator motivacional

OPÇÕES	%
remuneração adequada	46
qualidade de vida o trabalho	34
estabilidade no emprego	28
reconhecimento profissional	24
benefícios sociais e oportunidades extensivos aos familiares	23
gestão participativa e transparente	22
bom relacionamento interpessoal na organização	21
aquisição de novos conhecimentos e oferecimento de treinamentos	21
oportunidade de fazer carreira na organização	17
sentir orgulho do trabalho	16
trabalho interessante e desafiador com liberdade para empreender	11
boa imagem da organização junto à comunidade	8
trabalho focado em metas e planos claros	3
estímulo à competição	2

#### 4. Conclusões

A pesquisa teve como objetivo primordial verificar a possibilidade de contribuição da teoria das representações sociais para o estudo da motivação para o trabalho. Não se tratou de um estudo com uma amostra ampla o suficiente e estratificada de tal modo que seja possível a extrapolação dos resultados alcançados para a população em geral ou mesmo parte determinada da mesma. Os resultados demonstram tão somente, portanto, a percepção das pessoas que participaram do levantamento realizado, através do preenchimento do questionário. Feita essa ressalva, podem ser apontadas as conclusões a seguir.

O núcleo central da representação social estudada está constituído por um conjunto de diversas idéias de conotação positiva: satisfação, segurança, crescimento, qualidade e dignidade e outras de conotação neutra, nem positiva nem negativa: remuneração, responsabilidade e compromisso. Essa constatação revela que a idéia de trabalho como fonte de problemas, como opressão, não é compartilhada pelos respondentes.

Seria remuneração é ou não uma fonte de motivação ou apenas um fator higiênico, como defende Frederick Herzberg? Dadas as limitações expostas no início das conclusões, fica claro que seria inadequada uma resposta à essa polêmica com base apenas nos resultados desta pesquisa. É fato, no entanto, que, para o grupo pesquisado, a remuneração está intimamente ligada ao conceito de trabalho.

Essa foi a expressão que alcançou a mais elevada frequência de citação, sendo lembrada por 24 participantes. Em relação à Ordem Média de Evocação – OME, no entanto, a palavra mais relevante foi compromisso, que alcançou o valor mais reduzido – 1,73. Pode-se afirmar, em consequência, que embora esteja intrinsecamente ligada ao trabalho, a remuneração não é, para a maioria dos participantes, a idéia mais forte da representação social. Dentre os que apontaram essa expressão, 59 % não a colocaram em primeiro lugar no momento da hierarquização.

Na segunda parte do questionário, quando

foram apresentadas opções prévias de possíveis fatores motivacionais, confirmou-se a importância atribuída à remuneração, ficando o item “remuneração adequada” com o mais elevado percentual de importância relativa: 46%.

Responsabilidade foi outra expressão de marcante presença no núcleo central da representação social, com uma elevada frequência de citação (16) e uma OME reduzida (1,81). Para o grupo entrevistado, portanto, a idéia de trabalho está fortemente associada a uma responsabilidade, seja consigo mesmo, com a empresa, a família ou a sociedade. Um melhor entendimento dessa relação dependeria, no entanto, de uma pesquisa complementar, utilizando-se entrevistas em profundidade ou outra técnica de pesquisa qualitativa.

Satisfação revelou-se igualmente muito importante na composição do núcleo central, com frequência elevada e OME reduzida. Para o grupo estudado, portanto, o trabalho não é apenas uma fonte de sustento e um compromisso. Espera-se que ele seja também um meio de satisfação. Fica, no entanto, uma questão que, a exemplo da apontada no parágrafo anterior, precisaria ser trabalhada em uma pesquisa complementar: que tipo de satisfação se busca? Das aspirações pessoais? Das necessidades de sobrevivência? A polissemia desse termo prejudica, portanto, conclusões mais aprofundadas.

Segurança foi outro termo que compôs o núcleo central, conforme anteriormente exposto, e também teve uma frequência elevada. Em uma ambiência marcada pelo desemprego e pela incerteza no futuro, a segurança parece crescer em importância. Essa conclusão é fortalecida pelo elevado percentual de importância atribuída à opção estabilidade no emprego na segunda parte do questionário, uma vez que ficou em terceiro lugar dentre as 14 sentenças apresentadas.

Crescimento foi outra categoria encontrada no núcleo central, estando, portanto, intimamente relacionada à representação social estudada. Observou-se, no entanto, que na segunda parte do questionário, as expressões que po-

deriam ser associadas a essa categoria – “aquisição de novos conhecimentos e oferecimento de treinamentos” e “oportunidade de fazer carreira na organização” alcançaram uma posição modesta na relação das sentenças oferecidas para marcação: 8º e 9º lugar, respectivamente, em um universo de 14 possibilidades. Em coerência com esse fato, tem-se a OME da expressão crescimento como relativamente alta para os padrões do núcleo central. A OME em questão – 2,15, ficou bem próxima ao ponto de corte, a partir do qual a palavra não mais comporia o núcleo central, que foi de 2,24. A conclusão que pode ser tirada é que o crescimento é importante mais não está entre as principais aspirações dos participantes.

Mais uma vez deve ser ressaltada a limitação da amostra e a inadequação da extrapolação dos resultados. É possível que com outros sujeitos, de perfil diferente, fosse dada uma maior importância a esse item. No conjunto de pessoas que participaram da pesquisa, apenas 13,5% estão cursando faculdade e 9,4% possuem curso superior completo. A reduzida escolaridade da expressiva maioria dos respondentes pode explicar, portanto, a relativamente baixa importância atribuída à possibilidade de crescimento.

Qualidade foi outra categoria encontrada no núcleo central, indicando associação entre a idéia de trabalho e a manutenção de padrões elevados de qualidade. Os números alcançados na frequência de citação e na OME ficaram, no entanto, bem próximos ao ponto de corte. As expressões que poderiam ser a ela associadas, apresentadas na segunda parte do questionário, também tiveram baixo percentual, ficando entre as últimas colocadas. Enquadram-se nesse caso, “trabalho interessante e desafiador”, que alcançou 11%; “boa imagem da organização junto à comunidade”, com 8% e “trabalho focado em metas e planos claros”, com 3%.

Outra palavra que compôs o núcleo central foi dignidade. A frequência foi a mais reduzida entre as expressões desse quadrante. A OME, porém, foi a segunda mais reduzida, indicando

a elevada importância atribuída a essa expressão pelos respondentes. Infelizmente, não foi oferecida na segunda parte nenhuma opção que pudesse ser associada à essa idéia, o que impossibilitou uma melhor compreensão de sua manifestação na pesquisa. Parece lógico, no entanto, que o trabalho seja associado à idéia de dignidade pessoal, em um contexto onde tantas pessoas estão desempregadas, sentindo-se, em consequência, atingidas em seu orgulho próprio e sua dignidade.

Dentre as categorias que ficaram fora do núcleo central merece ser destacada “relacionamento”. Essa categoria alcançou uma frequência bastante elevada, sendo inferior apenas à da categoria remuneração. O que determinou a sua não inclusão no núcleo central foi a OME acima da média. Observa-se, no entanto, que foi mínima, quase desprezível, a diferença entre a OME média e a alcançada por relacionamento – 2,24 contra 2,25. Essa expressão pode ser considerada, portanto, como intimamente relacionada ao conceito de trabalho. A segunda parte do questionário confirma a importância dessa categoria, uma vez que “bom relacionamento interpessoal na organização” ficou em 7º lugar dentre as opções oferecidas aos participantes. Esse resultado confirma os diversos estudos realizados por teóricos da Administração desde a conhecida Experiência de Hawthorne, que demonstraram a relevância da manutenção de um bom ambiente de trabalho e da facilitação do relacionamento interpessoal positivo para a motivação e o comprometimento dos funcionários.

Pode-se concluir, por fim, que a Teoria das Representações Sociais apresenta um excelente potencial de contribuição para o estudo da Administração, em especial na área de Gestão de Pessoas. A despeito das limitações da amostra adotada, anteriormente destacadas, foi possível verificar-se no presente artigo como essa teoria pode ser aplicada para a melhor compreensão de um fenômeno administrativo da importância da motivação para o trabalho.

## Bibliografia

BAUER, Martin. A popularização da ciência como “imunização cultural”: a função de resistência das representações sociais. In: GUARESCHI, Pedrinho e JOVCHELOVITCH, Sandra (orgs.). *Textos em representações sociais*. 7 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

CARVALHO, Maria do Rosário. O constructo das representações sociais: implicações metodológicas. In: MOREIRA, Antônio Paredes (org.). *Representações sociais: teoria e prática*. João Pessoa, Editora da UFPB, 2001.

CAVEDON, Neusa Rolita. As representações sociais dos universitários sobre o trabalho. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 23. Foz do Iguaçu. Anais. Anpad, 1999.

CRAMER, Luciana, BRITO, Mozar José de e CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves. As Representações Sociais das Relações de Gênero na Educação Superior: a Inserção do Feminino no Universo Masculino. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 25. Campinas. Anais. Anpad, 2001.

DRUCKER, Peter. *As novas realidades: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão de mundo*. São Paulo: Pioneira, 1989.

FARR, Robert M. Representações sociais: a teoria e sua história. In: GUARESCHI, Pedrinho e JOVCHELOVITCH, Sandra (orgs.). *Textos em representações sociais*. 7 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

GOMES, Maria Núbia da L.M.; SÁ, Celso Pereira de; OLIVEIRA, Denize Cristina de. Representações sociais do ato infracional por adolescentes em conflito com a lei: uma comparação estrutural. In: JORNADA INTERNACIONAL, 3. e CONFERÊNCIA BRASILEIRA SOBRE REPRESENTAÇÕES SOCIAIS, 1., 2003. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: UERJ, Observatório de Pesquisas e Estudos em Memória e Representações Sociais, 2003.

HESELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall e BECKHARD, Richard (organizadores) *A Organização do Futuro: Como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, 1997.

JOVCHELOVITCH, S. Vivendo a vida com os outros: intersubjetividade, espaço público e representações sociais. In: GUARESCHI, P.A.; JOVCHELOVITCH, S. *Textos em representações sociais*. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

MADEIRA, Margot. Representações sociais e educação: importância teórico-metodológica de uma relação. In: MOREIRA, Antônio Paredes (org.). *Representações sociais: teoria e prática*. João Pessoa: UFPB, 2001.

MAZZOTTI, Tarso Bonilha. Representações sociais de problemas ambientais: uma contribuição à educação brasileira. In: MOREIRA, Antônio Paredes (org.). *Representações sociais: teoria e prática*. João Pessoa: UFPB, 2001.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O conceito de representações sociais dentro da sociologia clássica. In: GUARESCHI, P.A.; JOVCHELOVITCH, S. *Textos em representações sociais*. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

MÖLLER, Renato César. A representação social do fenômeno participativo em organizações públicas do Rio de Janeiro. In: *Política e Administração*. Rio de Janeiro: Fundação Escola do Serviço Público, v. 3, n. 1, p. 43-51, dez. 1996.

MOSCOVICI, Serge. *La psychanalyse: son image et son public: etude sur la representation sociale de la psychanalyse*. Paris: Presses Universitaires de France, 1961.

\_\_\_\_\_. *Representações sociais: investigações em psicologia social*. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão Contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente*. 5 ed. Rio de Janeiro: Record, 1994.

\_\_\_\_\_. Todo Mundo se Julga Vitorioso, Inclusive Você: A Motivação e o Dirigente. *Revista de Administração Pública*, nº 1, vol. 20. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, jan./mar. 1986. pp. 117-29.

SÁ, Celso Pereira. *Núcleo central das representações sociais*. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

SOUZA, Agamênom Rocha e FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. *Introdução à Administração: Uma Iniciação ao Mundo das Organizações*. 6 ed. Rio de Janeiro: Pontal, 2004.

TACHIZAWA, Takeshy, FERREIRA, Victor Cláudio Paradela e FORTUNA, Alfredo. *Gestão com pessoas – uma abordagem aplicada à estratégia de negócios*. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2004.

TOFFLER, Alvin. *A Empresa Flexível*. 3 ed. Rio de Janeiro: Record, 1985.

TURA, Luiz Fernando. *Os jovens e a prevenção da AIDS no Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro, 1997, 152p. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.