

MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL: RELAÇÃO COM O SUPORTE E O CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA

ORGANIZATIONAL MOTIVATION: RELATIONSHIP WITH SUPPORT AND WORK-FAMILY CONFLICT

Priscila Sardi Cerutti

Faculdade Meridional – IMED, RS, Brasil, priscilacerutti@yahoo.com.br

Rafael da Silva Lopes

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI, RS, Brasil, rafaellopes.psi@gmail.com

Jandir Pauli

Faculdade Meridional – IMED, RS, Brasil, jandir.pauli@imed.edu.br

Tatiane Manfron Marcos

Faculdade Meridional – IMED, RS, Brasil, tatianemanfron@hotmail.com

Francine Minuzzi Görski

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI, RS, Brasil, francine@urisaotiago.br

Recebido em: 15/11/2017

Aceito em: 17/01/2018

Resumo

A motivação é uma das virtudes que move indivíduos a realizar tarefas que influenciam e estimulam comportamentos. O ambiente organizacional assume uma responsabilidade de oferecer suporte que estimule os trabalhadores a desenvolver atividades em prol dos resultados planejados, sendo que existe uma parcela de contribuição influenciada pelo conflito trabalho-família nessa relação de motivação organizacional. Esta pesquisa tem como objetivo analisar a influência do suporte organizacional e dos conflitos trabalho-família na motivação de trabalhadoras. Para isso, foi utilizada uma escala do tipo *Likert*, para colher a opinião de 85 trabalhadoras que exercem cargos de gerência, supervisão, coordenação ou são donas do próprio negócio. A análise dos dados evidenciou que o suporte organizacional influencia na motivação interna e externa das trabalhadoras, ao passo que, o conflito trabalho-família não apresentou relação estatisticamente significativa com a motivação organizacional. Deste modo, recomenda-se que as organizações percebam no suporte organizacional e no conflito trabalho-família possibilidades estratégicas de motivação para seus trabalhadores, em prol de maior desempenho nas atividades e maximização dos resultados organizacionais.

Palavras-chaves: Motivação. Conflito trabalho-família. Suporte organizacional.

Abstract

Motivation is one of the virtues that moves individuals to perform tasks that influence and stimulate behaviors. The organizational environment assumes a responsibility to provide support that encourages workers to develop activities in support of the planned results, and there is a contribution influenced by the work-family conflict in this relationship of organizational motivation. This research aims to analyze the influence of organizational support and work-family conflicts on the motivation of female workers. For this, a Likert-type scale was used to gather the opinion of 85 female employees who hold positions of management, supervision, coordination or own the business. The analysis of the data showed that organizational support influences the internal and external motivation of the workers, while the work-family conflict did not present a statistically significant relationship with the organizational motivation. In this way, it is recommended that organizations perceive in the organizational support and in the work-family conflict strategic possibilities of motivation for their workers, in favor of greater performance in the activities and maximization of organizational results.

Keywords: Motivation. Work-family conflict. Organizational support.

1 Introdução

As transformações socioeconômicas mundiais, o desenvolvimento tecnológico, a evolução das comunicações e da competitividade, além da evolução da própria Administração, fizeram com que as organizações passassem a focar o trabalhador não mais como uma força produtiva, mas sim como uma pessoa na sua totalidade. Assim sendo, as pessoas tornaram-se para as organizações, parceiras em seu desenvolvimento e crescimento, para garantir sua sobrevivência e competitividade (GIL, 2001). O estudo da realidade das organizações mostra cada vez mais que o sucesso organizacional é determinado por influências externas e internas, condicionando de modo determinante a concretização das estratégias traçadas (CAMPANIÇO, 2014).

Estudiosos do comportamento organizacional enfatizam a importância da motivação no trabalho (MOONL; HUR; HYUN, 2017), questionando em que condições os trabalhadores são motivados a realizar seu trabalho de forma eficaz e produtiva. Observa-se que rotinas dinâmicas e desordenadas permeiam diversos compromissos e prioridades diárias do indivíduo. Sendo assim, muitos trabalhadores se tornam incompetentes para cumprir com suas metas diárias, provocando sentimento de frustração pessoal, bem como uma descrença de seus potenciais e consequentemente baixa da motivação.

No entanto, esse sentimento de incompetência pode ser gerado devido a influência de outros fatores, que não do próprio trabalhador, sendo alvo de investigação neste estudo as influências da relação trabalho-família e do suporte organizacional (SO) recebido da chefia e da própria organização. Relações difíceis na família e tensões com a vida conjugal e filhos podem ter uma relação negativa com o desempenho no trabalho, assim como, quanto maior for a interferência da família no trabalho, menor pode ser a percepção de competência profissional (GOULART JUNIOR, et al., 2013; TAMAYO; TRÓCCOLI, 2002).

Relacionamentos são feitos de trocas, apoiando-se em possíveis retornos, materiais ou não, imediatos ou a longo prazo (RODRIGUES, ASSMAR e JABLONSKI, 2000). Independente da troca, essas relações se baseiam na confiança de que as ações realizadas irão se converter em retornos por parte dos receptores (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004), sendo a reciprocidade o constructo principal da percepção de SO. Quer dizer que, quando o indivíduo recebe um benefício, deve este como obrigação moral, realizar a retribuição (SIQUEIRA, 2005).

No entanto, quando o trabalhador beneficia a organização, e em contrapartida não é retribuído por ela, o indivíduo poderá deixar de investir nessa relação, percebendo que os esforços realizados não são sustentáveis e que o SO não é percebido na relação (SIQUEIRA, 2005). Essa falta de SO por parte da chefia e da organização, acarreta prejuízos para ambas as partes e a falta de motivação pode ganhar espaço no ambiente laboral.

Partindo de tais considerações, o presente artigo objetivou analisar a influência do SO e do conflito trabalho-família na motivação de trabalhadoras, que exercem cargos de gerência, supervisão, coordenação ou são donas do próprio negócio. Para isso, foi utilizada uma escala do tipo *Likert*, para colher a opinião de 85 trabalhadoras. Nesse contexto, pode-se pensar que o SO influencia na motivação interna e externa de trabalhadoras, sendo mais motivador quando proporcionado pelos seus colegas e especialmente pela chefia; e que o conflito trabalho-família interfere na motivação das trabalhadoras, apresentando relevância na motivação quando os conflitos organizacionais interferem na família, ou, os familiares interferem na organização.

Para essa finalidade, é realizada uma exposição bibliográfica acerca das temáticas em questão e após discriminado o procedimento metodológico utilizado. Em seguida, são apresentados e discutidos os resultados encontrados e, por último, emitidas as considerações finais do estudo.

2 Motivação e teorias motivacionais

A motivação é vista como uma força interna, que regula e sustenta as ações mais importantes do ser humano (VERNON, 1973). Diversos são os conceitos de motivação que são encontrados na literatura. No Quadro 1, são apresentados de forma resumida os principais conceitos e respectivos autores.

Quadro 1: Principais conceitos de motivação encontrados na literatura

Conceitos de motivação	Principais autores
Um motivo é uma necessidade ou desejo acoplado com a intenção de atingir um objetivo apropriado.	(KRENCH; CRUTCHFIELD, 1959)
Entendemos por motivo algo que incita o organismo à ação ou que sustenta ou dá direção à ação quando o organismo foi ativado.	(HILGARD; ATKINSON, 1967).
Para cada ação que uma pessoa ou animal executa, nós perguntamos: 'Por que ele ou ela fez aquilo?' Quando fazemos esta pergunta, estamos perguntando sobre a motivação daquela pessoa ou animal.	(MOOK, 1987).
A motivação é o conjunto de mecanismos biológicos e psicológicos que possibilitam o desencadear da ação, da orientação (para uma meta ou, ao contrário, para se afastar dela) e, enfim, da intensidade e da persistência: quanto mais motivada a pessoa está, mais persistente e maior é a atividade.	(LIEURY; FENOUILLET, 2000)
A motivação tem sido entendida, ora como um fator psicológico ou conjunto de fatores, ora como um processo. Existe um consenso generalizado entre os autores quanto à dinâmica desses fatores psicológicos ou do processo, em qualquer atividade humana. Eles levam a uma escolha, instigam, fazem iniciar um comportamento direcionado a um objetivo.	(BZUNECK, 2004)

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa.

O fenômeno da motivação determinou o aparecimento de diferentes teorias que podem influenciar no comportamento dos trabalhadores dentro das organizações (CARAVANTES, 2009). As primeiras teorias motivacionais foram formuladas na década de 1950, sendo que, existem autores (ROBBINS, 2002; HENDRY; PETTI GREW, 1986) que as questionam acerca de suas validades e do fundamento que trazem as teorias contemporâneas. São elas, a Teoria da Hierarquia das Necessidades, a Teoria dos Dois Fatores e a Teoria X e Y.

A Teoria da Hierarquia das Necessidades (MASLOW, 1943) tem uma particularidade de suma importância para o ambiente de trabalho, visto que esta demonstra que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros (BERGAMINI, 2013). A teoria proposta por Maslow (1943) apresenta que as necessidades imprescindíveis são primeiramente as fisiológicas – comer, vestir, morar. Seguindo, encontram-se as necessidades de segurança: garantia de emprego, proteção médica. Após, as necessidades sociais: necessidade de amizade e afeição – no trabalho e fora dele. Logo em seguida, no mais alto da escala, a necessidade de estima – confiança em si, consideração dos demais, prestígio e reputação e a autorrealização.

Nesse sentido, Maslow (1943) menciona que para um desejo ser motivador, ele não poderá ser satisfeito, pois a tendência é que quando algo não é atendido o nível mais baixo irá prevalecer. Para exemplificar, tem-se o exemplo de uma pessoa faminta não se preocuparia

com o perigo e talvez se arriscasse a roubar comida, mesmo sabendo que a punição por roubo é severa. Uma pessoa com sua necessidade de segurança não satisfeita, não estaria preocupada em ir a uma festa e se divertir com os amigos (MASLOW, 1943).

O modelo da Hierarquia das Necessidades, proposto por Maslow, é percebida como uma teoria em que as pessoas possuem necessidades e desejam satisfazê-las, por isso, quando essas necessidades são atendidas, elas deixam de ter a força motivacional de uma necessidade não satisfeita (DAVIS; NEWSTROM, 2002). Dessa forma, acredita-se que essa teoria contribuiu de maneira substancial para a administração, ajudando os administradores a pensar sobre a motivação de seus trabalhadores, identificando suas necessidades e principalmente reconhecendo que estas são diferentes em cada indivíduo (CARVALHO, 2013).

Um estudo realizado por Silva et al. (2017) buscou estudar a motivação com base na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, com 40 trabalhadores de uma empresa do setor mecânico, localizada no estado do Paraná. Os autores constataram que, de modo geral, os trabalhadores estão satisfeitos pelo atendimento às necessidades fisiológicas, como alimentação, moradia, vestuário e descanso, porém, outras necessidades, dispostas em outros níveis da pirâmide de Maslow, não foram completamente atendidas e, portanto, resultam em insatisfação pela ausência de estímulos motivacionais, por parte da organização.

A Teoria X e Teoria Y (MCGREGOR, 1980) define que há dois tipos distintos de gerenciamento motivacional. McGregor (1980) buscou denominações as mais neutras possíveis, apenas mostrando que existe um grupo de pessoas que pensam, sentem e, portanto, agem segundo os pressupostos do que chamou de Teoria X; e que outro grupo se movimenta segundo os pressupostos do que chamou de Teoria Y (SIQUEIRA, 2016).

Nesse sentido, os incentivos são percebidos em duas categorias: extrínsecos - ligados ao ambiente (salário, benefícios adicionais, promoção, etc.) e intrínsecos - inerentes à natureza humana da tarefa (autorrespeito, capacidade de solucionar problemas, autonomia, aquisição de novos conhecimentos) (MCGREGOR, 1980). O Quadro 2 apresenta as pressuposições das Teorias X e Y:

Quadro 2: Pressuposições das Teorias X e Y

Pressuposições da Teoria X	Pressuposições da Teoria Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes.	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.
As pessoas evitam o trabalho.	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar.
As pessoas evitam a responsabilidade	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas.	As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas.

Fonte: Costa et al. (2011).

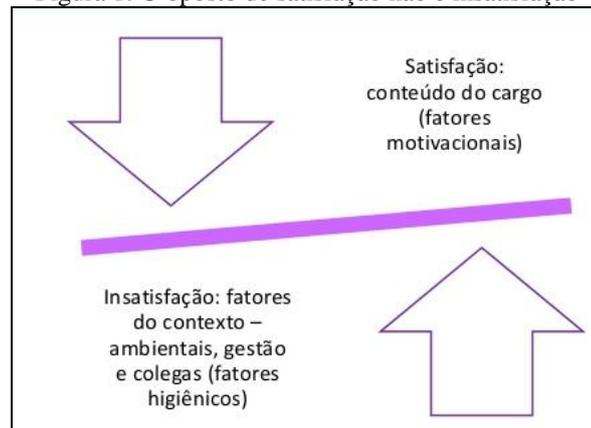
A teoria da motivação defendida por McGregor (1980) afirma que, se o sujeito está até certo ponto liberado para usar a maior parte de sua energia para satisfazer suas necessidades básicas, ele procurará naturalmente perseguir objetivos associados com suas necessidades de nível superior. Esta afirmação salienta um aspecto que muitos executivos desconhecem: a diferenciação ou não sinonímia entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais, ou talvez, melhor, entre as metas propostas pela organização e o que cada trabalhador necessita.

Já a Teoria dos Dois Fatores (HERZBERG, 1959) explica como o ambiente de trabalho e o próprio trabalho interagem para produzir motivação. Segundo Herzberg (1959) existe duas categorias principais que influenciam o comportamento das pessoas: motivacionais e higiênicos. A partir de seus estudos, Herzberg descobriu que existem fatores que quando estão presentes proporcionam alto nível de satisfação, mas a insatisfação determinada pela ausência deles não chega a ser significativamente proporcional, o que denominou de fatores motivacionais (BRUNELLI, 2008). Por outro lado, alguns fatores quando estão ausentes

proporcionam grande insatisfação, mas sua presença não traz o mesmo nível percentual de satisfação, que são os fatores chamados de higiênicos (BRUNELLI, 2008). Desde modo, a teoria elucida o motivo de alguns profissionais não valorizarem tanto as vantagens materiais que obtêm, mas sim as tarefas que realizam, como por exemplo, as entidades sociais, artesãos e cientistas (DAVIS; NEWSTROM, 2002).

O foco principal dessa teoria é a proposição de que a satisfação e a insatisfação não são extremos opostos de um mesmo continuum, mas dois processos diferentes influenciados por diferentes fatores (MAXIMIANO, 2000) – Figura1. Deste modo, é a combinação de ambiente e conteúdo do trabalho que faz funcionar o motor interno, e, um sem o outro tende a ser ineficaz (MAXIMIANO, 2000).

Figura 1: O oposto de satisfação não é insatisfação



Fonte: Maximiano (2000).

O modelo implementado por Herzberg (1959) faz com que os gestores sigam algumas práticas gerenciais, como o enriquecimento de cargos, maior responsabilidade e autoridade para o trabalhador (MIRANDA, 2009). Desta forma, a teoria é muito mais vista na ligação da satisfação laboral, do que propriamente uma teoria motivacional (REIS, 2001). Observa-se também, que a satisfação se caracteriza como percepções afetivas ou atitudinais, considerando-se um sentimento relacionado a condições organizacionais e do trabalho, sendo assim, em ambientes organizacionais, a satisfação com suporte organizacional antecede rigidamente sentimentos de bem-estar do trabalhador (GOMIDE; SILVESTRIN; OIVEIRA, 2015).

3 Suporte organizacional (SO)

A percepção de SO está relacionada com a crença do trabalhador acerca da extensão em que a organização valoriza as suas contribuições e cuida do seu bem-estar. Deste modo, a percepção de SO constitui a base da relação de confiança entre trabalhadores e organização, uma vez que, a organização irá perceber e recompensar pelos esforços extras realizados pelos indivíduos (EISENBERGER; FASOLO; DAVIS LAMASTRO, 1990). A percepção de SO relaciona-se à estimativa dos trabalhadores acerca da medida em que a organização irá reconhecer e recompensar o seu empenho, oferecendo apoio as necessidades sócio emocionais (ZAGENCZYK et al., 2010).

O SO é visto como uma forma de contrato psicológico, o qual tem estrutura e função nas expectativas de troca e benefícios mútuos. Assim, uma propriedade importante do SO é que ele reflete a avaliação subjetiva de um trabalhador pelo modo como ele é tratado pela organização (CHONG; WHITE; PRYBUTOK, 2001).

Por um lado, a organização espera de seus trabalhadores lealdade e dedicação, visando atingir as metas e objetivos organizacionais (RHOADES; EISENBERGER, 2002). Por outro,

o trabalhador carrega diversas expectativas acerca da organização, como por exemplo, as recompensas que serão oferecidas (TAMAYO; TRÓCOLLI, 2002). Por isso, a expectativa de ser reconhecido pela organização, como forma de recompensa pelas atividades desempenhadas, está relacionada diretamente com a percepção de SO evidenciando o sentimento de reciprocidade nas interações entre organização e trabalhador.

Neste mesmo sentido, Eisenberger et al. (2004) enfatizam que o SO pode condicionar e despertar nos trabalhadores um sentimento de dever frente ao outro, podendo estimular reações de reciprocidade ‘obrigatoriedade’ em recompensar tratamentos positivos recebido pela chefia, bem como da organização em contexto geral. Pesquisas realizadas recentemente confirmam que a percepção de SO impacta significativamente na percepção do comprometimento organizacional (FERNANDES; SIQUEIRA; VIEIRA, 2014).

A relação onde trabalhadores sentem o SO, acontece através de uma espécie de personificação ou identidade com a organização, onde intuitivamente percebe-se que as ações dos agentes se tornam alinhadas com os valores e cultura organizacional (EISENBERGER; HUNTINGTON; HUTCHISON; SOWA, 1986). Trabalhadores só reconhecem como favorável o SO quando as recompensas organizacionais se definem como sinceras, bem-intencionadas, bem como de forma não manipuláveis (OLIVEIRA-CASTRO; BORGES-ANDRADE; PILATI, 1999).

Em estudo realizado numa instituição pública no distrito federal, constatou-se que a sobrecarga no ambiente de trabalho é um dos principais responsáveis do afeto negativo, no que se refere a percepção de suporte organizacional, e, quando positivo, verificou-se que interfere diretamente no bem-estar dos trabalhadores, possibilitando maior competitividade organizacional (PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010). Ampliando o conceito de suporte, Seidl e Tróccoli (2006), relatam que o suporte social influencia positivamente o bem-estar dos trabalhadores, permitindo minimizar eventos estressores do dia a dia, bem como fornecendo experiências positivas associadas ao mesmo.

4 Conflito trabalho-família

Em estudo realizado por Paschoal e Tamayo (2005) onde participaram da pesquisa 237 funcionários de uma instituição bancária, com média de idade de 39 anos., entre homens e mulheres, referência em seus resultados, a partir das hipóteses levantadas, que a interferência das relações trabalho-família pode ter contribuições no estresse ocupacional, podendo favorecer desentendimentos entre trabalhadores e sua chefia, entre o trabalhadores e colegas que têm tarefas interligadas, bem como comprometer a qualidade e quantidade de trabalho realizado.

Os atuais padrões de famílias podem gerar conflitos entre as responsabilidades laborais e familiares, dificultando a dosagem do tempo entre a família e trabalho. Atualmente, homens e mulheres desempenham mais de uma função, ou seja, são pais, cônjuges, profissionais e realizam tarefas domésticas (SILVA; SILVA, 2015). Há aqueles que possuem dificuldades de manter um equilíbrio nessas funções, se deparando com um conflito entre a vida no trabalho e a familiar, no qual as pressões provenientes dos domínios profissionais e familiares são mutuamente incompatíveis em algum aspecto (STROBINO; TEIXEIRA, 2014).

Quando a relação entre o trabalho e a família é adequada, esta ocasiona consequências de cunho positivo também nas organizações, gerando satisfação e comprometimento com o trabalho e família (CAMPANIÇO, 2014). Quando a relação trabalho-família é evidenciada por conflito entre papéis, esta é vista como uma fonte significativa de stress no trabalho, difundindo assim uma visão negativa desta relação (CAMPANIÇO, 2014).

O coeficiente de participação no ambiente familiar ou de trabalho é promovido a partir das experiências, aptidões e oportunidades ganhas e desenvolvidas no ambiente familiar ou profissional (FRONE, 2003). A facilitação trabalho-família ocorre quando o envolvimento da pessoa na família resulta em suporte, humor positivo ou no sentimento de realização, que ajuda a trabalhar melhor e a ter mais energia e confiança no trabalho (DIAS, 2008).

A reciprocidade e positividade entre trabalho e família são favorecidas pelo conhecimento, talento e chances ganhas ou desenvolvidas, gerando bem-estar e produtividade (BALMFORD; GARDNER, 2006). Igualmente, no conflito trabalho-família, esta interação positiva tem um caráter bidirecional, o trabalho pode facilitar a vida familiar, assim como a vida familiar pode facilitar o trabalho. O trabalhador que conseguir integrar várias funções, equilibrando a vida familiar com o profissional, pode apresentar mais disposição, motivação, ser mais eficiente e ter uma saúde mental mais desenvolvida (BALMFORD; GARDNER, 2006).

Segundo Edwards e Rothbard (2000), algumas características podem explicar a interferência nas relações de interação trabalho-família (Quadro 3).

Quadro 3: Cinco categorias de interferência nas relações de interação trabalho-família

Contaminação	Trabalho e família são similares, havendo um impacto de uma dimensão sobre a outra.
Compensação	A insatisfação num domínio leva a pessoa a aumentar seu envolvimento ou procurar recompensas no outro.
Segmentação	Separação do trabalho e da família, de modo que um domínio não influencia o outro.
Escoamento de recursos	Recursos como tempo, atenção e energia são limitados e aqueles despendidos num domínio ficam indisponíveis para outro.
Conflito	Demandas do trabalho e da família são mutuamente incompatíveis, de modo que cumprir as demandas em um domínio dificulta o cumprimento em outro.

Fonte: Adaptado de Edwards e Rothbard (2000).

Entende-se que os trabalhadores que conseguem integrar a comunicação entre a díade trabalho-família, apresentam maior satisfação e funcionamento no domínio profissional, estando esta comunicação associada à cultura organizacional presente (STROBINO; TEIXEIRA, 2014).

O estudo realizado por Silva (2006) teve o intuito de compreender as experiências vividas da relação trabalho e família com mulheres que são proprietárias de lojas nos Shopping Center do município de Itajaí- SC, utilizando como técnica de coleta de dados a entrevista em profundidade. O estudo apresentou que as mulheres pesquisadas se perceberem enquanto empreendedoras com características desde muito jovens com incentivo e participação da família nos negócios, mas percebeu-se também que a dedicação ao seu trabalho acarreta desequilíbrios em outras áreas de sua vida, apresentando menor dedicação a família e ao lazer.

5 Procedimentos metodológicos

O estudo tem caráter descritivo, pois seu objetivo é descrever como se manifesta determinado fenômeno (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). A abordagem é quantitativa e de corte transversal, uma vez que as informações foram coletadas em um único momento da realidade.

Participaram do estudo 85 trabalhadoras, que possuem cargos de gerência, supervisão, coordenação ou são donas do próprio negócio, na cidade de Passo Fundo/RS. A amostra foi constituída como não-probabilística, sendo que as pesquisadas responderam a um

questionário aplicado no seu local de trabalho. A escolha da amostra se deu por conveniência, de acordo com a acessibilidade dos pesquisadores.

Na coleta de opiniões foi usada uma escala do tipo *Likert* de sete pontos, variando de (1) Discordo totalmente a (7) Concordo totalmente. Para a criação do questionário foram utilizadas questões retiradas de três escalas: (a) Escala de Motivação (BZUNECK; GUIMARÃES, 2007; OLIVEIRA et al., 2010); (b) Suporte Organizacional (VAZ, 2008; SILVA; SILVA, 2015); e (c) Conflito trabalho-família (CAMPANIÇO, 2014; STROBINO; TEIXEIRA, 2014).

O questionário foi estruturado com 15 questões sobre motivação, 10 questões sobre SO e 10 questões sobre conflito trabalho-família, totalizando assim 35 questões fechadas. Além destas, foram adicionadas 6 perguntas referentes aos dados sociodemográficos dos respondentes, com o intuito de caracterizar a amostra do estudo.

A coleta de dados foi realizada no período de abril a junho de 2017. Os pesquisadores solicitaram a colaboração voluntária dos trabalhadores no sentido de responderem um breve questionário, estando cientes das condições de participação na pesquisa. Foi-lhes informado que não havia resposta certa ou errada; que respondessem individualmente, sendo assegurado o anonimato das respostas; e que estas seriam tratadas em seu conjunto, para fins científicos. Um tempo médio de 15 minutos foi suficiente para concluir o preenchimento.

Para o tratamento dos dados utilizou-se o *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 20.0 para *Windows®*. Para a análise dos dados foram realizadas estatísticas descritivas em cada grupo de variáveis, incluindo a caracterização dos respondentes da pesquisa e a identificação do nível de motivação, SO e conflito trabalho-família (médias e desvios padrões).

6 Análise e discussão dos resultados

Em relação ao perfil das trabalhadoras avaliadas (Tabela 1) percebe-se que 56,5% (n=48) possuem filhos e a maior faixa etária da amostra, 49,4% (n=42) concentra-se entre 26 a 35 anos. Em relação a jornada de trabalho, 61,2% (n=52) trabalham mais de 40 horas semanais. Sobre a renda familiar, 29,4% (n=25) recebem entre R\$ 5.000,00 e R\$ 10.000,00 mensais. Quanto ao grau de instrução, 58,8% (n=50) são pós-graduadas, desempenhando na empresa a função de gerência, 31,8% (n=27).

Tabela 1: Características da amostra pesquisada

Variáveis	N	Porcentagem
Filhos		
Sim	48	56,5
Não	37	43,5
Idade		
Entre 18e 25anos	11	12,9
Entre 26 e 35anos	42	49,4
Entre 36 e 45anos	23	27,1
Mais de 45anos	8	9,4
Não Respondeu	1	1,2
Jornada de trabalho		
Menos de 20 horas	7	8,2
Entre 20e 40 horas	26	30,6
Acimade40horas	52	61,2
Renda familiar		

Variáveis	N	Porcentagem
Até R\$ 3.000,00	24	28,2
Entre R\$ 3.001,00 e 5.000,00	22	25,9
Entre R\$ 5.001,00e10.000,00	25	29,4
Mais de R\$ 10.000,00	14	16,5
Escolaridade		
Ensino Fundamental	1	1,2
Ensino Médio	20	23,5
Graduação	14	16,5
Pós-Graduação	50	58,8
Cargo		
Gerência	27	31,8
Coordenação	25	29,4
Supervisão	12	14,1
Proprietária do negócio	21	24,7
Total	85	100

Fonte: Elaborada pelos autores com dados da pesquisa.

Sobre a confiabilidade dos dados, o teste *Alfa de Cronbach* apresentou índices de 0,84 para a motivação, 0,91 para o SO e 0,88 para o conflito trabalho-família. Considerando que o valor mínimo aceitável para o *Alfa* é 0,70, e o máximo esperado é 0,90, os resultados mostram dados bastante confiáveis, uma vez que, valores de *Alfa* entre 0,80 e 0,90 são considerados adequados (STREINER, 2003).

A partir das médias das respostas é possível constatar que as trabalhadoras apresentam níveis elevados de motivação ($M= 5,79$; $dp= 0,66$). Ao serem analisadas as dimensões do constructo motivação, encontraram-se médias mais altas em ‘Desenvolver competências que me podem ser úteis no futuro’ ($M=6,27$), seguida de ‘Gosto das tarefas que realizo’ ($M=6,24$). Por outro lado, as variáveis da motivação que demonstraram valores menores e menos significativos, diz respeito ao item ‘A flexibilidade que este emprego me dá (p. ex. trabalhar em casa)’ ($M=5,23$) e a questão ‘Estar empregado enquanto não encontro um emprego melhor’ ($M=4,96$).

Ainda, na análise das dimensões da motivação (Tabela 2), observa-se que a motivação interna se mostrou estatisticamente significativa ($p<0,05$; $\beta= 0,39$) em relação a motivação externa ($p>0,05$; $\beta= 0,34$), quando associadas ao SO. Isso permite inferir que todas as vezes que a organização e a chefia oferecerem apoio e suporte para as trabalhadoras, elas irão alterar positivamente sua percepção de motivação interna. Observando a análise feita nas variáveis que dependem do SO, pode-se verificar que a motivação interna é a que mais contribui para a organização. Esses dados corroboram com a literatura que demonstra a influência positiva de SO na percepção de motivação de trabalhadores (PASCHOAL, 2008; SEIDL; TRÓCCOLI, 2006). Indivíduos mais satisfeitos apresentam um melhor desempenho e produtividade, o que facilita para a organização atingir os resultados a que se propõe (RIBEIRO, 2014).

Tabela 2: Dimensões internas e externas da motivação relacionadas com o SO

Dimensão	B	Erro	Beta	T	Sig.
Motivação Interna	0,45	0,13	0,39	3,48	0,01
Motivação Externa	0,04	0,11	0,34	0,03	0,97

Fonte: Elaborada pelos autores com dados da pesquisa.

O estudo realizado por Dias (2008) investigou 171 casais casados ou a viver maritalmente, em que ambos desempenhavam uma atividade profissional. Os resultados indicaram que as percepções de SO se correlacionam de forma positiva e significativa com a motivação que os trabalhadores possuem. As análises realizadas permitiram ainda constatar que

a facilitação trabalho-família desempenha um papel mediador na relação entre o SO e a satisfação com o trabalho.

A partir das médias das variáveis relacionadas ao SO, identificaram-se as maiores médias nas dimensões ‘Tenho uma boa relação com o meu chefe’ (M=6,17), seguida pelo item ‘O meu chefe reconhece o meu potencial’ (M=5,77) e ‘Se realmente precisar sei que meu chefe tomará a iniciativa de me ajudar’ (M=5,52). De acordo com Covacs (2006) quando são adotadas políticas e práticas de SO e tratamento digno aos trabalhadores pela chefia, percebe-se melhorias no ambiente de trabalho, promovendo inovação e criatividade. Nessa concepção, Paschoal, Torres e Porto (2010) concordam que, tanto o suporte de colegas de trabalho quanto o suporte do chefe podem influenciar emoções no ambiente organizacional. Nesta direção, o apoio da chefia pode-se apresentar como um importante caminho para que o trabalhador desenvolva seus potenciais e experiências de realização pessoal.

Na média geral do agrupamento das variáveis SO (suporte da organização e suporte com o chefe), a dimensão suporte com o chefe obteve maior média (M=6,00; dp= 0,91) em comparação com o suporte da organização (M=5,40; dp= 0,97). Os achados do estudo contribuem com a literatura que aponta que quando existe um contentamento dos funcionários com a chefia por receberem SO, os relacionamentos interpessoais entre os funcionários são melhores desenvolvidos e comportamentos positivos em relação a organização, como propaganda da empresa, sugestões de melhorias, novas ideias, são constantemente evidenciados (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008; ANDRADE et al., 2017).

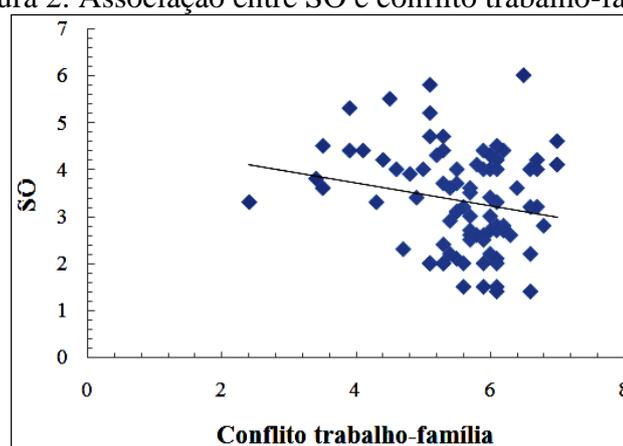
Em relação aos conflitos trabalho-família, ocorrem as médias mais significativas em ‘As demandas do meu trabalho interferem na minha vida familiar’ (M=4,31), seguida do item ‘Por causa das demandas do meu trabalho, não consigo fazer as coisas que quero fazer em casa’ (M=4,02). Já as médias mais baixas apontadas pelas trabalhadoras dizem respeito a ‘Minha vida doméstica interfere nas minhas responsabilidades no trabalho (como chegar no horário, cumprir as tarefas e a jornada de trabalho’ (M=2,35) e ‘As pressões geradas pela minha família interferem no meu desempenho no trabalho’ (M=2,51). Algumas vezes os conflitos trabalho-família contribuem para intensificar o entrincheiramento organizacional, que é considerado um vínculo pouco desejável para o indivíduo e para a organização. Por outro lado, índices reduzidos de conflito trabalho-família revelaram aumento do comprometimento organizacional, que por sua vez, é tido como uma forma extremamente positiva de ligação entre indivíduos e organizações (AGUIAR et al., 2014).

Outra constatação realizada no estudo, diz respeito a relação existente entre SO e conflito trabalho-família (Figura 2). Percebe-se que existe uma associação negativa fraca entre as duas variáveis ($r = -0,198$, $n = 85$, $p < 0,05$). Nesse estudo, quanto maior é o conflito existente na relação trabalho-família, menor é a percepção do SO no ambiente de trabalho.

Este achado do estudo vai ao encontro da contribuição empírica de Grandey, Cordeiro e Michael (2007) que investigou uma amostra de trabalhadores de uma indústria de manufatura, na intenção de averiguar o efeito das percepções de SO no conflito trabalho-família. O resultado apontou associação negativa de fraca a moderada entre as variáveis estudadas ($r = -0,481$, $n = 228$, $p < 0,05$).

Em outra pesquisa Lo, Stone e W. Ng (2003) investigaram 50 mães de Hong Kong para relacionar se o suporte familiar esperado por elas era proporcionado pela empresa que atuavam. As pesquisadoras descobriram que nenhuma das mães recebia suporte, ou seja, nenhuma empresa proporcionava apoio às mulheres.

Figura 2: Associação entre SO e conflito trabalho-família



Fonte: Elaborada pelos autores com dados da pesquisa.

Ao relacionar a influência do conflito trabalho-família com a motivação das trabalhadoras, encontrou-se que não há associação entre as variáveis, nem para a motivação interna e nem para a motivação externa ($p > 0,05$) – Tabela 3. Nesse caso, a existência de um conflito no trabalho-família não influenciará na motivação organizacional.

Tabela 3: Dimensões internas e externas da motivação relacionadas ao conflito trabalho-família

Dimensão	B	Erro	Beta	T	Sig.
Motivação Interna	-0,14	0,17	-0,10	-0,82	0,40
Motivação Externa	0,08	0,15	0,07	0,56	0,57

Fonte: Elaborada pelos autores com dados da pesquisa.

Contudo, contrariamente à literatura, aponta que quando existe uma relação positiva entre a família e o trabalho, existe uma tendência benéfica para o trabalhador, tanto quanto para a empresa, uma vez que, relações positivas na díade trabalho-família gera maior satisfação e motivação organizacional (CHAMBEL; SANTOS, 2009). Portanto, políticas organizacionais que favorecem o equilíbrio trabalho-família tornam-se ganhos na qualidade de vida dos trabalhadores (CARIOCA; SOARES; GONÇALES, 2010).

7 Considerações finais

A pesquisa teve o objetivo de investigar a influência do SO e do conflito trabalho-família na motivação de 85 trabalhadoras da cidade de Passo Fundo/RS. A amostra foi composta por profissionais que exercem cargos de gerência, supervisão, coordenação ou são donas do próprio negócio.

Diante dos resultados obtidos pode-se inferir que o suporte organizacional (SO) influencia diretamente na motivação interna e externa das trabalhadoras, relacionando-se diretamente com a motivação interna das trabalhadoras, quando proporcionado pela chefia. Isso quer dizer que as trabalhadoras se sentem mais motivadas quando são reconhecidas pelo seu potencial, recebem apoio e mantém uma boa relação com seu chefe.

Também, evidenciou-se que o conflito trabalho-família não interfere na motivação das trabalhadoras, significando que há ausência de conflitos nas duas dimensões, pois eles fazem parte da vida do ser humano. Porém, alguns indivíduos desenvolvem habilidades de compreensão construtiva e de transformar em oportunidades e desafios os conflitos que surgem na dinâmica trabalho-família (STROBINO; TEIXEIRA, 2014). No entanto, constatou-se que o conflito trabalho-família apresenta interferência referente à percepção de SO, sendo que quanto maior é o conflito trabalho-família, menor é a percepção do SO no ambiente de trabalho.

A generalização dos resultados ficou comprometida pelo tamanho da amostra considerada pequena. Em pesquisas futuras, sugere-se que seja delimitada uma amostra de trabalhadores que exercem atividades em empresas de pequeno, médio e grande porte, para explorar comparações entre as organizações, ramos de atividade, gêneros, bem como cargos ou funções ocupadas.

No contexto de contribuição prática, recomenda-se que as organizações percebam no SO e no conflito trabalho-família uma possibilidade estratégica de motivação para seus trabalhadores, em prol de maior desempenho nas atividades, a fim de maximizar os resultados organizacionais.

Referências

AGUIAR, C.; BASTOS, A.; JESUS, E.; LAGO, L. Um estudo das relações entre conflito trabalho-família, comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v.14, n.3, p. 283-291, 2014.

BALMFORTH, K.; GARDNER, D. Conflict and facilitation between work and family: Realizing the outcomes for organizations. **Journal of Psychology**, New Zealand, v.35, n.2, p. 69-76, 2006.

BERGAMINI, C. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BRUNELLI, M. Motivação no serviço público. (**Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação**). Especialização em Gestão Pública. Faculdade IBGEN, Porto Alegre, 2008.

BZUNECK, J. A. A motivação do aluno: aspectos introdutórios. In: BORUCHOVITCH, E.; BZUNECK, A. (Orgs.) **A motivação do aluno**. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

BZUNECK, J.; GUIMARÃES, S. Estilos de professores na promoção da motivação intrínseca: reformulação e validação de instrumento. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v.23, n.4, p. 415-422, 2007.

CAMPANIÇO, S. P. Conflito trabalho-família, ambiente organizacional e suporte do líder: um estudo com militares. (**Dissertação de Mestrado**). Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos. Universidade de Lisboa, 2014.

CARAVANTES, G. R. **Comunicação e comportamento organizacional**. 2.ed. Porto Alegre, RS: ICDEP, 2009.

CARVALHO, F. A. Motivação para o trabalho e comprometimento organizacional no serviço público: um estudo com servidores técnico-administrativos da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais. (**Dissertação de Mestrado**). Mestrado em Administração. Pedro Leopoldo: FPL, 2013.

CARIOCA, M. F., SOARES, R. F.; GONÇALVES, F. **Empresa familiarmente responsáveis: boas práticas**. 2010. Disponível em: <[http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Portugal/Local%20Assets/Documents/pt\(pt\)_pressrelease_EmaisFR_20101207.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Portugal/Local%20Assets/Documents/pt(pt)_pressrelease_EmaisFR_20101207.pdf)>. Acesso em: 10 nov. 2017.

CHAMBEL, M.; SANTOS, M. Práticas de conciliação e satisfação no trabalho: mediação da facilitação do trabalho na família. **Estudos de Psicologia**, v.26, n.3, p. 275-286, 2009.

CHONG, H.; WHITE, R. E.; PRYBUTOK, V. Relationship among organizational support, JIT implementation, and performance. **Industrial Management e data systems**, v.101, n.6, p. 273-280, 2001.

COSTA, B.; KARLEN, J.; MOURÃO, R.; HOLANDA, S. **Teoria comportamental**. 2001. Disponível em: <<http://admuecediurno2011.blogspot.com.br/2011/07/teoria-comportamental.html>>. Acesso em: 06 set. 2017.

COVACS, J. Bem-estar no trabalho: o impacto dos valores organizacionais, percepção de suporte organizacional e percepção de justiça. (**Dissertação de Mestrado**). Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Saúde, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2006.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 2002.

DIAS, A. Relação entre o suporte organizacional e a satisfação com o trabalho: o papel mediador da facilitação trabalho-família. Universidade de Lisboa. (**Dissertação de Mestrado**). Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, 2008.

EDWARDS, J.; ROTHBARD, N. Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. **The Academy of Management Review**, v.25, p. 178-199, 2000.

EISENBERGER, R., ASELAG, J., SUCHARSKI, I. L.; JONES, J. R. Perceived organizational support. *In*: COYLE-SHAPIRO, J.; SHORE, L.; TAYLOR, S.; TETRICK, L. (Eds.). **The employment relationship: examining psychological and contextual perspectives**, Oxford: Oxford University Press, 2004.

EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHISON, S.; SOWA, D. Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v.71, n.3, p. 500-507, 1986.

EISENBERGER, R.; FASOLO, P.; DAVIS-LAMASTRO, V. Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. **Journal of Applied Psychology**, v.75, p. 51-59, 1990.

FERNANDES, C.; SIQUEIRA, M.; VIEIRA A. Impacto da percepção de suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo: o papel moderador da liderança. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v.8, n.4, p. 140-162, 2014.

FRONE, M. R. Work-family balance. *In*: QUICK, J.; TETRICK, L. (Orgs.). **Handbook of occupational health psychology**. Washington: American Psychological Association, 2003.

HENDRY, C.; PETTIGREW, A. The Practice of Human Resource Management. **Personnel Review**, v.15, n.5, p. 03-08, 1986.

HERZBERG, F. **The motivation to work**. New York: John Wiley and Sons, 1959.

HILGARD, E.; ATKINSON, R. **Introduction to psychology**. 4.ed. New York: Harcourt, Brace & World, 1967.

KRENCH, D.; CRUTCHFIELD, R. S. **Elements of psychology**. New York: Alfred A. Knopf, 1959.

LIEURY, A.; FENOUILLET, F. **Motivação e aproveitamento escolar**. São Paulo: Loyola, 2000 (Trabalho originalmente publicado em 1996).

LO, S.; STONE, R.; W. NG, C. Work-family conflict and coping strategies adopted by female married professionals in Hong Kong. **Women in Management Review**, v.18, n.3, p. 182-190, 2003.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v.50, p. 390-6, 1943.

MAXIMIANO, A. C. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. S. Paulo: Livraria Martins Fontes Editora Ltda, 1980 (1ª edição original em 1960).

MIRANDA, C. O desafio em manter funcionários motivados: os fatores motivacionais para o trabalho. (**Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação**). Especialização em Gestão de Recursos Humanos. Escola Superior Aberta do Brasil – ESAB, Vila Velha- ES, 2009.

MOOK, D. G. **Motivation: the organization of action**. New York: W. W. Norton & Company, 1987.

OLIVEIRA-CASTRO, G.; BORGES-ANDRADE, J.; PILATI, R. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Revista de Administração Contemporânea**, v.3, n.2, p. 29-51, 1999.

OLIVEIRA, P.; THEÓFILO, C.; BATISTA, I.; SOARES, E. Motivação sob a perspectiva da Teoria da Autodeterminação: um estudo da motivação de alunos do curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Montes Claros. **Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 2010.

PASCHOAL, T. **Bem-estar no trabalho: relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho**. Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Impacto dos Valores Laborais e da Interferência Família – Trabalho no Estresse Ocupacional. **Psicologia Teoria e Pesquisa**, Brasília, v.21 n.2, p. 173-180, 2005.

PASCHOAL, T.; TORRES, C.; PORTO, J. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.14, n.6, p. 1054-1072, 2010.

- REIS, J. **Os fatores motivacionais para o trabalho: um estudo de caso da empresa Marilan.** Florianópolis: Insular, 2001.
- RHOADES, L.; EISENBERGER, R. Perceived organizational support: a review of the literature. **Journal of Applied Psychology**, v.87, p. 698-714, 2002.
- RIBEIRO, L. Lesões em atletas de voleibol: uma análise da motivação. (**Dissertação de Mestrado**). Universidade Estadual Paulista, Instituto de Biociências de Rio Claro, 2014.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SAMPIERI, R.; COLLADO, C.; LUCIO, P. **Metodología de la investigación.** 3.ed. México: McGraw-Hill Inter Americana, 2003.
- SEIDL, E. M.; TRÓCCOLI, B. T. Desenvolvimento de escala para avaliação do suporte social em pessoas vivendo com HIV/AIDS. **Psicologia Teoria e Pesquisa**, v.22, n.3, p. 317-326, 2006.
- SILVA, A.; SILVA, I. Work-Family Conflict: A study of professional drivers. Universidade do Minho, Braga, Portugal. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, v.15, n.4, p. 419-430, 2015.
- SILVA, J. A relação trabalho e família de mulheres empreendedoras. **Perspectivas Contemporâneas**, v.1, n.1, 2006.
- SILVA, V.; ULLER, C.; SANTOS, J.; REZENDE, F. Análise da motivação de pessoas: um estudo baseado em princípios da Hierarquia de Necessidades de Maslow. **Revista Foco**, v.10, n.2, p. 148-166, 2017.
- STREINER, D. L. Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. **Journal of Personality Assessment**, v.80, n.3, p. 217-222, 2003.
- STROBINO, M.; TEIXEIRA, R. Empreendedorismo feminino e o conflito trabalho-família: estudo de multicasos no setor de comércio de material de construção da cidade de Curitiba. **Revista de Administração**, São Paulo, v.49, n.1, p. 59-76, 2014.
- TAMAYO, M.; TRÓCCOLI, B. T. Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v.7, n.1, p. 37-46, 2002.
- VAZ, F. Influência do clima/cultura de suporte organizacional na facilitação trabalho família: moderação do gênero. (**Dissertação de Mestrado**). Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Lisboa, 2008.
- VERNON, M. D. **Motivação humana.** Petrópolis: Vozes, 1973 (Trabalho original publicado em 1969).
- ZAGENCZYK, T.; SCOTT, K.; GIBNEY, R.; MURRELL, A.; THATCHER, J. Social influence and perceived organizational support: A social networks analysis. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v.111, n.2, p. 127-138, 2010.