

**UFRRJ**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**  
**CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E**  
**ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**DISSERTAÇÃO**

**FATORES DE MOTIVACAO NO TRABALHO: O QUE PENSAM OS**  
**LÍDERES**

**ANDRÉ FERREIRA**

**2006**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS – ICHS  
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E  
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**FATORES DE MOTIVACAO NO TRABALHO: O QUE PENSAM OS  
LÍDERES**

**ANDRÉ FERREIRA**

*Sob a orientação da Professora  
Dra. Ana Alice Vilas Boas*

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**, no Curso de Gestão e Estratégia em Negócios.

Seropédica, RJ  
Abril de 2006

**658.314**  
**F383f**  
**T**

**Ferreira, André, 1967-**  
**Fatores de motivação no trabalho : o que pensam os líderes / André**  
**Ferreira. – 2006.**  
**62f. : il.**

**Orientador: Ana Alice Vilas Boas.**  
**Dissertação ( mestrado) – Universidade Federal Rural do Rio de**  
**Janeiro, Instituto de Ciências Humanas e Sociais.**  
**Bibliografia: f. 59-60.**

**1. Motivação no trabalho – Teses. 2. Liderança – Teses. 3. Clima**  
**organizacional – Teses. I. Boas, Ana Alice Vilas, 1965-II. Universidade**  
**Federal Rural do Rio de Janeiro. Instituto de Ciências Humanas e**  
**Sociais. III. Título.**

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM  
NEGÓCIOS**

**ANDRÉ FERREIRA**

Dissertação submetida ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre, em Administração.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

---

Ana Alice Vilas Boas – Dr.  
Orientadora – UFRRJ

---

Silvestre Padro de Souza Neto – Dr.  
Examinador – UFRRJ

---

Edison Mello Junior – Dr.  
Examinador Externo - UFU

## **AGRADECIMENTOS**

À Carla, Carol e Leo pela compreensão e apoio. Aos meus pais Sebastião Belarmino e Lúcia Ferreira pelo compromisso com a educação dos filhos. À tia Yolanda Mendonça e à Professora Lea pelo incentivo desde a infância. A todos os professores que tive oportunidade de estudar, uma constante fonte de conhecimento e inspiração. A minha orientadora Ana Alice Vilas Boas pela dedicação e conhecimento.

## RESUMO

FERREIRA, André. **Os fatores de motivação no trabalho: o que pensam os líderes**. 2006. 62p Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2006.

Um dos grandes desafios das organizações nos dias de hoje é criar um ambiente de trabalho motivador para seus empregados. Esse desafio acentua-se quando se verifica a intenção, por parte dos indivíduos, de valorizarem cada vez a qualidade de vida. Assim sendo, se o ambiente de trabalho não trouxer a satisfação desejada, em contrapartida ao nível de esforço, há uma tendência natural para a economia de esforços no local de trabalho e alocação desta mesma energia em ações que realmente despertem o interesse do indivíduo. Partindo da premissa que o papel dos gestores na criação de um ambiente de trabalho motivador é de grande relevância, este trabalho pretende verificar se para as lideranças nas organizações é possível haver uma complementaridade entre as teorias de motivação. Para este estudo foi solicitado que estas lideranças assinalassem o seu grau de concordância com as seguintes teorias de motivação: Expectativas, Fixação dos Objetivos, Equidade, Dois Fatores, ERG e Necessidades Socialmente Adquiridas. Posteriormente foi solicitado que hierarquizassem suas preferências em relação a estas seis escolas de motivação. Os resultados demonstraram que é possível, na percepção das hierarquias, realizar uma interação entre essas teorias, pois não houve discordância quanto aos seus postulados teóricos. Com referência às preferências das lideranças, a classificação final considerou a teoria ERG de Clayton Alderfer como a mais adequada para se definir motivação, em seguida foram escolhidas: expectativa, fixação dos objetivos, dois fatores, equidade e por último a teoria das necessidades socialmente adquiridas. Os resultados da pesquisa reforçam a influência da Teoria das Necessidades de Maslow, no qual é baseada a teoria de Alderfer, sobre as percepções das lideranças. Indicam que formulação da teoria das expectativas tem forte apelo sobre as lideranças e por fim demonstra que as lideranças ainda devotam à remuneração um papel de grande importância no processo de motivação.

Palavras-chave: Liderança, Ambiente Organizacional, Remuneração.

## ABSTRACT

FERREIRA, André. **The factors of motivation at work: What think the leaderships.** 2006. 62p Dissertation (Master Science in Administration). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2006.

Nowadays one of the great organizations challenges is created a motivate environment work for its employees. This challenge is accentuated when the intention is verified, on the individual parts, to value each time the life quality. Then, if the work environment not to bring the desired satisfaction, on the other hand to the effort level, has a natural trend for the efforts economy in the workstation and allocation of this same energy in actions that really wake up the individual efforts. Starting the premise that the paper of the managers in the creation a motivate environment work is great relevance, this work intends to verify the leaderships in the organizations it is possible to have a complementary enters the theories motivation. For this study was requested that these hierarchies designated agreement degree with the following Theories of Motivation: Expectations, Setting of the Objectives, Equity, Two Factors, ERG and Necessities Socially Acquired. Later he was requested that six schools of hierarchies motivation it preference in relation to these. The results had demonstrated that it is possible, in the perception of the hierarchies, to carry through an interaction between these theories, therefore it did not have discord how much its theoretical postulates. With reference to the preferences of the hierarchies, the final classification considered the Theory ERG of Clayton Alderfer as the most adjusted to define motivation, after that they had been chosen: expectation, setting of the objectives, two factors, equity and finally necessities socially acquired. The results strengthen: The influence of the Theory of the Necessities of Maslow, on which is based on the Alderfer theory, on the perceptions of the leaderships; the formularization on the expectations theory has the fort leaderships appeal; the leaderships still trust that remuneration is the great importance in the motivation process.

Key words: Leadership, Environment Organizational, Remuneration.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>09</b>
1.1 Problema da Pesquisa.....	11
1.2 Objetivo Geral.....	12
1.3 Objetivos Específicos .....	12
1.4 Suposição .....	12
1.5 Delimitação.....	12
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
2.1 O conceito de motivação.....	12
2.2 Teorias e estudos sobre motivação no trabalho.....	16
2.2.1 Teoria da Expectativa – Victor H. Vroom.....	16
2.2.2 Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas – Davi McClelland.....	19
2.2.3 Teoria da Equidade – J. Stacy Adams e G. C. Homans.....	20
2.2.4 Teoria ERG – Clayton Alderfer.....	21
2.2.5 Teoria dos dois fatores – Frederick Herzberg.....	23
2.2.6 Teoria da Fixação dos Objetivos –Edwin Locke e Gary Latham.....	24
2.3 Integração das Escolas de Motivação.....	25
2.4 Motivação para o trabalho e liderança.....	29
2.5 Perfis Comportamentais.....	33
2.6 Cultura Organizacional.....	36
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>39</b>
3.1 Tipo de pesquisa.....	39
3.2 População e amostra.....	39
3.3 Técnicas de coleta de dados.....	40
3.4 Análise de dados.....	40
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>42</b>
4.1 Perfil da empresa pesquisada.....	42
4.2 Perfil dos Gestores.....	42
4.3 Nível de Concordância.....	44
4.4 Estilo de Gestão das Hierarquias (Efeito Pigmaleão) .....	46
4.5. Preferências das hierarquias sobre as escolas de motivação.....	46
4.5.1. Análise da Teoria ERG.....	48
4.5.1.2 Análise da Teoria das Expectativas.....	51
4.5.1.3 Análise da Teoria da Fixação dos Objetivos.....	52
4.5.1.4 Análise da Teoria dos Dois Fatores.....	53
4.5.1.5 Análise da Teoria da Equidade.....	54
4.5.1.6 Teoria das Necessidades socialmente adquiridas.....	55
4.6 Proposta de melhoria do Ambiente de trabalho.....	55
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>56</b>
5.1 Sugestão.....	58
<b>6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>59</b>
<b>7 - ANEXOS.....</b>	<b>61</b>



## 1. INTRODUÇÃO

As mudanças de valores da sociedade sempre trazem novos desafios para as organizações. Algumas vezes estas transformações propiciam ganhos para as empresas, como foi, por exemplo, o processo de inserção da mulher no mercado de trabalho no final da década de 1960. Esta mudança teve várias conseqüências positivas para as organizações, a primeira delas foi econômica, pois o salário das mulheres era menor que o salário dos homens que executavam a mesma tarefa ou exerciam a mesma função (esta realidade evoluiu, mas ainda é desfavorável às mulheres). Nos tempos atuais, muito tem se debatido sobre a contribuição que a diversidade no ambiente de trabalho traz para a melhoria de qualidade dos processos organizacionais de planejamento, criatividade, tomada de decisões, etc.. As organizações que foram pioneiras na utilização da mão-de-obra feminina provavelmente se beneficiaram desta decisão, mesmo que não tenham tido possibilidade de mensurar os ganhos.

Hoje se observa a aceleração de um fenômeno social que tem boas possibilidades de acentuar um problema antigo e complexo nas organizações. Esse fenômeno é a crescente valorização da qualidade de vida por parte dos indivíduos. Cada vez mais as pessoas se sentem motivadas em despender energia principalmente nas ações que possam propiciar o maior nível de satisfação possível.

Essa mudança de valores na sociedade traz um impacto direto nas empresas: a possibilidade da diminuição da motivação para o trabalho. Se ter empregados motivados na execução de suas atividades já não era uma tarefa fácil, agora está se tornando uma tarefa ainda mais árdua, pois o indivíduo, ao valorizar sua qualidade de vida, tende a aumentar o seu grau de exigência quanto à seleção daquilo para onde irá dirigir sua energia. Se o ambiente de trabalho não trazer a satisfação desejada, em contrapartida ao seu nível de esforço, há uma tendência natural para a economia de esforços no local de trabalho e alocação desta mesma energia em ações que realmente despertem o interesse dos indivíduos, que sejam motivadoras.

A busca das empresas por um ambiente de trabalho motivador, que possa propiciar satisfação às necessidades de seus colaboradores torna-se assim ainda mais urgente. Na conjuntura atual, não basta apenas defender-se das ações dos concorrentes para preservar seus talentos humanos, é preciso também criar condições de realização pessoal ao indivíduo em nível tão elevado quanto suas possibilidades de realização fora do ambiente de trabalho.

Provavelmente como conseqüência desta busca de qualidade de vida, já se observa que o trabalho vem perdendo a centralidade na vida das pessoas, tornando-se em alguns casos uma fonte secundária de satisfação. Necessita-se com urgência que as empresas promovam a qualidade de vida de trabalho e que possam ser suficientemente satisfatórias a ponto de estarem seus trabalhadores motivados para cooperarem com a consecução dos objetivos organizacionais.

Neste contexto de desafios e complexidade o papel das lideranças é de suma importância para criar um ambiente propício para satisfação das necessidades dos empregados, assim como resgatar o sentido intrínseco de motivação que o trabalho possui. Mas, muitas são as funções e responsabilidades que as chefias, nos diversos níveis, têm de desempenhar dentro das empresas: elas respondem pela qualidade de seus produtos e serviços,

pelo controle de seus respectivos custos, necessitam alcançar metas ambiciosas, trabalhando com prazos cada vez mais exíguos e com uma estrutura de pessoal enxuta. Além disto, é preciso incluir dentro das atividades citadas acima a responsabilidade de fazer a gestão de recursos humanos, que envolve: selecionar pessoas, treinar, planejar tarefas, delegar e criar um ambiente de trabalho no qual os empregados tenham oportunidades de satisfazerem suas necessidades pessoais, bem como se sentirem motivados para o trabalho. Aos gestores, portanto, cabe o papel de enfrentar toda esta complexidade.

Este trabalho aborda um aspecto da rotina das chefias, que é o seu papel para se criar um ambiente de motivação para o trabalho de sua equipe. Este tópico, por si só apresenta uma variada gama de possibilidades. O debate sobre o que pode gerar motivação é muito amplo, com questões como: a motivação é um processo intrínseco, que vem de dentro do indivíduo ou é possível motivar as pessoas através de fatores externos, como remuneração? As necessidades, que são os fatores que levam o indivíduo à ação, possuem base coletiva ou variam de indivíduo para indivíduo? Necessidades idênticas podem gerar fatores de satisfação diferentes para cada indivíduo? Se para os estudiosos estas questões suscitam múltiplas respostas, o que dizer para os gestores, que em função de seu nível de responsabilidade, anseiam por formulações práticas que possam responder de forma rápida e simples os seus principais dilemas na administração da complexidade.

Neste trabalho são abordadas as principais teorias sobre motivação, buscando realizar um estudo de complementaridade destas teorias. Mas, um princípio básico, será definido como verdadeiro, em função de pesquisa que suportam estas suposições. Este princípio é que a motivação é um processo intrínseco, pois nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem estas necessidades. Com isto uma pessoa não pode motivar a outra, o que se faz é satisfazer ou contrafazer as necessidades humanas (ARCHER, 1997). Os administradores não se mostram muito abertos a aceitar o caráter interno da motivação, mas vários estudos já permitem afirmar que aquilo que está fora das pessoas, no seu ambiente circundante, muito pouco tem a ver com a elevação ou queda dos níveis de satisfação motivacional (BERGAMINI, 1997). Este aspecto tem tido difícil aceitação no meio organizacional, pois para aqueles que buscam soluções rápidas esse pressuposto dificulta a ainda mais a compreensão dos processos motivacionais.

Esta pesquisa não busca caminhos que são fáceis, mas que não possuem na literatura comprovação de sua validade. A proposta é estruturar as linhas de pensamento científico nesta área, e a partir desta estruturação tornar mais fácil para os gestores, liderados e estudiosos do assunto a compreensão da percepção das hierarquias sobre os fatores principais para se criar um ambiente propício para motivação no trabalho. Para isto, este trabalho desenvolve uma concatenação entre as principais linhas de conceituação teórica sobre motivação e suas respectivas aplicabilidades no ambiente de trabalho, e busca definir os modelos mentais dos gestores no momento de escolha dos caminhos preferenciais para criação de um ambiente motivador para seus colaboradores.

Outra investigação a ser conduzida por este trabalho é sobre a possibilidade de integração entre as teorias de motivação, através da avaliação do nível de concordância das lideranças em relação às principais teorias de motivação.

## **1.1 Problema da Pesquisa**

Qual é o nível de concordância das lideranças com as principais teorias de motivação e quais são as teorias de motivação de maior preferência das hierarquias quando buscam identificar os fatores motivacionais de seus subordinados?

## **1.2 Objetivo Geral**

A partir das principais teorias de motivação, investigar quais são as preferências dos líderes nas organizações quando buscam criar um ambiente propício à motivação dos subordinados.

## **1.3 Objetivos Específicos**

- Elaborar uma estruturação das diversas teorias motivacionais;
- Identificar o perfil profissional dos líderes pesquisados;
- Elaborar um mapa do nível de concordância das lideranças com as principais teorias motivacionais;
- Elaborar um mapa de preferências dos líderes sobre as teorias motivacionais;
- Analisar as formas de implantação das três teorias mais votadas no ambiente de trabalho e as possíveis causas e conseqüências da não utilização das três teorias menos votadas.

## **1.4 Premissa**

Supõe-se que as hierarquias compartilham a crença que o fator remuneração tem grande influência sobre a motivação para o trabalho.

## **1.5 Delimitação**

O presente trabalho refere-se a um estudo de caso, portanto extrapolações de seus resultados devem ser feitas de forma cautelosa.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo aborda o conceito de motivação sob o ponto de vista de diversas linhas de pensamento, realiza uma descrição conceitual de seis escolas de motivação, investiga o papel das hierarquias no processo motivacional bem como os estilos de comportamento motivacional destas hierarquias e apresenta duas propostas acadêmicas de integração das teorias de motivação.

### **2.1 O conceito de motivação**

O que motiva? Em função de sua importância para diversos aspectos da vida social e do trabalho, esta pergunta tem levado diversos estudiosos, principalmente nos campos da Psicologia e da Administração, a desenvolverem pesquisas que possam teorizar o que leva o ser humano à ação. Mas, o que se observa é o que o público em geral tem uma tendência a aceitar os conceitos mais simples, que tentam oferecer soluções fáceis para problemas complexos. Essa tendência contribui apenas para desviar atenção das pessoas sobre os reais problemas e assim retardar os esforços reais e concretos de identificar um caminho melhor (HEIL et al, 2002). Talvez este fato justifique a aceitação da teoria das Hierarquias das Necessidades de Maslow, que foi amplamente reconhecida, especialmente entre os executivos formados na prática. Isto pode ser atribuído à lógica intuitiva e à facilidade de compreensão desta teoria (BERGAMINI, 1997).

Estas considerações de forma alguma invalidam os postulados de Maslow, ou qualquer outra teoria que possua uma formulação de fácil compreensão. Elas apenas alertam para a necessidade de compreender que o assunto motivação é complexo, e não se deve cair na tentação de buscar o caminho mais fácil. Outro ponto importante é que as diversas teorias de motivação não se anulam umas às outras, pelo contrário, elas se complementam (BERGAMINI, 1997). Com referência à motivação para o trabalho, esta também é a posição de Caudron (1997) que após uma pesquisa realizada com autores, teóricos, consultores e treinadores, concluiu que não existe uma abordagem tipo panacéia para obter a motivação. Ao contrário trata-se de um processo no qual os gerentes bem sucedidos empregam uma combinação de várias abordagens.

Para compreender o conceito de motivação, Archer (1997) apresenta uma contribuição importante ao descrever a diferença entre motivadores e fatores de satisfação. Para ele um motivador nada mais é que um motivo – uma necessidade, por outro lado um fator de motivação é alguma coisa que satisfaz uma necessidade. Normalmente as pessoas confundem aquilo que satisfaz uma necessidade humana (fator de satisfação), com a própria necessidade (fator de motivação). Archer utiliza o exemplo da água para explicar esta confusão de conceitos.

“Água, por exemplo, é um fator de satisfação de uma necessidade denominada sede; todavia, sempre que a sede é sentida, há a tendência de encarar a água como a necessidade, em lugar da sede, em si mesma. Isto é exemplificado por afirmações que referem ao fator de satisfação, tomado no contexto da própria necessidade: “eu necessito de água”. Esta é a expressão corriqueira que é usada pela pessoa que está sentindo sede. Refletindo-se mais sobre o assunto, torna-se óbvio que a água não pode de forma alguma ser uma necessidade – é um fator de satisfação da necessidade” (ARCHER, 1997, 24).

Este esclarecimento é importante para analisar o principal debate entre os teóricos de motivação, que se dividem em dois blocos: aqueles que consideram a motivação como algo intrínseco ao indivíduo e os teóricos que consideram que são os fatores externos ou extrínsecos que motivam. São exemplos de fontes de motivação extrínseca dinheiro, promoções e reconhecimento do gerente e dos colegas de trabalho. A motivação intrínseca, por outro lado, deriva-se do relacionamento da pessoa com a própria tarefa. Uma pessoa fica intrinsecamente motivada quando se sente gratificada pela realização de uma tarefa de forma eficaz, independente das recompensas que recebe dos demais por tê-la realizada (VROOM, 2001). Elas envolvem-se no trabalho pelo desafio ou pelo prazer em si. Sentem motivadas pelo interesse pela satisfação que ele proporciona (AMABILLE, 1999).

Estudos já permitem afirmar que aquilo que está fora das pessoas, no seu ambiente circundante, muito pouco tem a ver com a elevação ou queda dos níveis de motivação (BERGAMINI, 1999). Este aspecto tem tido difícil aceitação no meio organizacional para aqueles que buscam soluções rápidas essa suposição introduz implicações indesejáveis, como já descritos anteriormente.

O primeiro impacto na vida organizacional é sobre a utilização da remuneração, fator extrínseco, como motivador da ação no ambiente de trabalho. Administrar usando recompensas não é tão previsível quanto se possa desejar e estudos demonstram que o grau de satisfação após aumento salarial era intenso, mas de curta duração (BERGAMINI, 1999). McGregor (1999) abordou este ponto ao simular um questionamento de um Diretor: “Por que as pessoas não são mais produtivas? Pagamos bons salários, oferecemos boas condições de trabalho, damos excelentes benefícios complementares e emprego estável. No entanto, as pessoas não querem fazer mais que o esforço mínimo”. O que ele concluiu é que a maioria destas compensações pode ser usada para satisfação das necessidades dos funcionários somente fora do local de trabalho. Portanto, não é de surpreender, que para muitos assalariados o trabalho pareça uma forma de punição, o preço a ser pago pelos vários tipos de satisfação obtida fora do trabalho. Na medida em que essa é a percepção que os indivíduos têm do trabalho, dificilmente se poderia esperar deles que se sujeitassem a uma punição maior que a necessária.

A crítica mais contundente sobre o papel da recompensa sobre a motivação vem de Deci e Ryan (apud VROOM, 1997). Eles realizaram uma série de estudos que mostram que, em condições laboratoriais controladas, a introdução de recompensas externas, tais como remuneração e ameaças de castigo, para um trabalho que já foi gratificado intrinsecamente pelo prazer do trabalho em si, de maneira geral tende a diminuir a motivação. Em suma, o divertimento que se pode experimentar ao realizar um trabalho tende a ser menor quando se encontram incentivos extrínsecos que forcem a realização da tarefa.

Vroom ilustra bem essa situação ao narrar a Fábula do Judeu.

“Em uma pequena cidade do Sul dos Estados Unidos, onde Ku-Klux-Klan estava atuando novamente, um alfaiate judeu teve a temeridade de abrir sua pequena alfaiataria na rua principal. Para expulsá-lo da cidade, o chefe da Ku-Klux-Klan enviou uma turma de moleques de rua para perturbá-lo. Dia após dia, eles ficaram na entrada da alfaiataria gritando: “Judeu”!, Judeu!”. O problema assumiu tal vulto que o alfaiate começou a perder noites de sono. Finalmente, no desespero, desenvolveu um plano.

No dia seguinte, quando os arruaceiros começaram a zombar dele, foi até a porta e disse:

De hoje em diante, qualquer um que me chamar de “Judeu” ganha dez centavos.

Colocou a mão no bolso e deu 10 centavos para cada menino.

Deliciados com o prêmio, os meninos voltaram no dia seguinte e começaram a berrar:

- Judeu!, Judeu!

O alfaiate veio sorrindo até a porta, colocou a mão no bolso e deu a cada menino uma moeda de cinco centavos, dizendo:

Dez centavos é muito. Hoje eu sou posso dar cinco centavos a cada um.

Os meninos foram embora satisfeitos pois, afinal, cinco centavos também era dinheiro.

No entanto, quando voltaram no dia seguinte e começaram a gritar novamente, o alfaiate só lhes deu um centavo.

- Por que só vamos ganhar um centavo hoje? – protestaram.

- Porque hoje só tenho isso.

- Mas anteontem ganhamos dez centavos e ontem ganhamos cinco. Isso não é justo senhor.

- É pegar ou largar. Daqui não sai mais nada!

- E o senhor acha que a gente vai chamá-lo de “Judeu” por um centavo?

- Então não chamem!

E foi o que fizeram.”

(VROOM, 1997, XV).

Esta fábula demonstra como a recompensa pode anular a motivação intrínseca do trabalho, ao tentar dar outro tipo de motivação a ele, a motivação financeira.

Tudo indica que a remuneração não é um fator de motivação, mas isto não implica em considerar que ela não tem influência sobre a motivação. Utilizando como base o modelo construído por Archer, o salário é um fator de satisfação da necessidade humana, tendo em vista que por intermédio dele é possível alcançar ou representar diversas necessidades internas, tais como, necessidade de poder, realização, *status*, fisiológicas, reconhecimento social e de segurança.

Partindo do princípio que a Motivação é gerada por um processo intrínseco, ela pode ser entendida como diferentes necessidades não supridas que geram estados de desequilíbrio desagradáveis e para livra-ser dessa situação, engajam determinadas ações que restabelecem o equilíbrio (BERGAMINI, 1997). Em outras palavras, o comportamento motivacional é ativado visando a redução de tensões intrapsíquicas que surgem devido à falta de atendimento

de uma ou de várias necessidades, e se busca os fatores de satisfação capazes de aplacar esta necessidade não satisfeita (BERGAMINI, 1997).

Em termos visíveis nas organizações, a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta (ROBBINS, 2002), onde intensidade refere-se a quanto esforço uma pessoa despende. Este é o elemento que as pessoas se referem quando falam de motivação. Contudo, a intensidade não é capaz de levar a resultados favoráveis, a menos que seja conduzida em uma direção que beneficie a organização. Finalmente, a motivação tem uma dimensão de persistência. Esta é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. Os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos (ROBBINS, 2002).

Outra questão importante para motivação é a possibilidade de se motivar alguém. Para Gooch & McDowell (apud BERGAMINI, 1997) isto não é possível, pois como a motivação é uma força que se encontra no interior de cada indivíduo, uma pessoa não consegue jamais motivar ninguém, o que ela pode fazer é estimular. Entende-se assim que a motivação seja um impulso que vem de dentro e tem suas forças no interior de cada pessoa. O que para muitos é um motivo de lamentação, para Handy (apud BERGAMINI, 1997) é um motivo de alívio o fato de não se ter encontrado qualquer fórmula garantida de motivação, pois se for possível compreender, e então prever os modos como as pessoas são motivadas, poderia se influenciar as pessoas. Esta compreensão poderia levar a obtenção de grande poder, que poderia permitir o controle do comportamento, sem que estas suspeitassem que poderiam estar sendo manipuladas.

Como não é possível uma pessoa motivar outra, a alternativa é criar um ambiente de trabalho que estimule a ação. Neste sentido, a tarefa da administração não é a de motivar seus empregados, mas, sobretudo induzir comportamentos positivos por parte deles (ARCHER, 1997). O comportamento positivo pode ser induzido pelo uso de fatores de satisfação relacionados à necessidade, que serve como centro de organização do comportamento do empregado. A noção de necessidade permeia a maior parte dos conceitos de motivação. Ela está presente em um bom número de teorias e as mais comuns são: reconhecimento, responsabilidade, fisiológicas, realização, socialização, materiais e poder (BERGAMINI, 1997).

Em decorrência do processo intrínseco da motivação, outra característica importante é que ela é individualizada. Para exemplificar, existem algumas pessoas que se sentem altamente motivadas para realizar determinadas tarefas e outras acham estas mesmas tarefas desinteressantes. Isto ocorre porque as pessoas têm valores diferentes, necessidades diferentes, interesses diferentes, formação profissional diferente, enfim, uma história de vida que condiciona suas motivações (VERGARA, 2000). Isto implica que cada pessoa tem diferentes necessidades (fatores de motivação), bem como diferentes meios de atender estas necessidades (fatores de satisfação). Com isto a estratégia de se trabalhar com pessoas motivadas exige mais dedicação das hierarquias, elas devem conhecer as necessidades de cada um de seus subordinados (BERGAMINI, 1997) e cabe a estas chefias o papel de estimular, incentivar e provocar a motivação (VERGARA, 2000).

A complexidade do tema motivação talvez justifique as afirmativas de Vries (1993) que o considera um dos temas mais abordados, mas um dos temas menos compreendido do comportamento organizacional e de Herzberg (1997) para quem a psicologia da motivação é

muita complexa e, de fato, o que se desenvolveu com algum grau de certeza é ainda muito pouco.

É neste contexto descrito até aqui, que são analisados os níveis de concordância e as preferências das lideranças quando buscam criar um ambiente de motivação para seus subordinados, através da classificação de suas preferências frente às principais linhas de pensamento da área de motivação, que são descritas a seguir.

## **2.2 Teorias e estudos sobre motivação no trabalho**

As teorias da motivação são muitas. De acordo com Vries (1993) tudo se passa como se cada pesquisador interessado pelo fenômeno se sentisse obrigado a elaborar a sua própria teoria. Há a teoria das necessidades - Maslow, McClelland, Alderfer, a teoria dos 2 fatores - Herzberg, Mausner, Snyderman, a teoria das expectativas ou instrumentalidade - Vroom, a teoria do reforço - Skinner, Connellan, a teoria dos objetivos - Locke, Bryan, a teoria da equidade Homans e Adams, para mencionar apenas as mais influentes. O fato de várias delas terem embasamento científico apenas complica ainda mais a questão (ROBBINS, 2002). Mas, quando uma teoria é considerada válida, isto não anula automaticamente as demais. Na verdade, muitas são complementares e o desafio é juntá-las para tentar entender o seu inter-relacionamento.

As seis principais teorias de motivação, do ponto de vista do pesquisador e de alguns autores são analisadas a seguir, para que se possa posteriormente estabelecer uma integração destes estudos e analisar os caminhos preferenciais dos líderes nas organizações, quando buscam criar um ambiente que motive sua equipe.

### **2.2.1 Teoria da Expectativa – Victor H. Vroom**

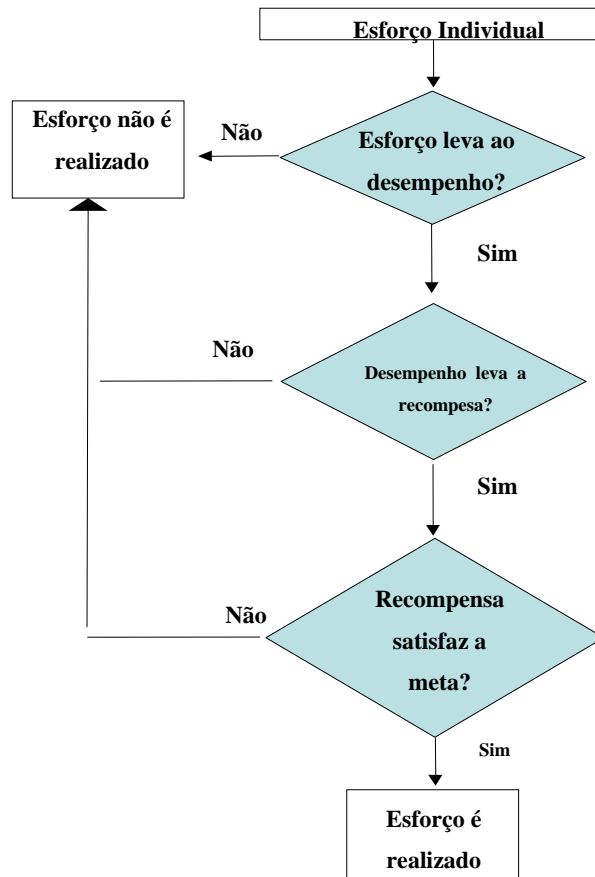
Atualmente, uma das explicações mais amplamente aceita sobre motivação é a teoria da expectativa, de Victor Vroom. Apesar de ter alguns críticos, boa parte das pesquisas dá embasamento a esta teoria (ROBBINS, 2002). Ele desenvolveu um modelo contingencial de motivação, baseando-se na observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inscrito (QUEIROZ, 1996). Para Vroom (apud ROBBINS, 2002), a motivação é um processo que governa as escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo, que avalia as conseqüências de cada alternativa de ação e satisfação, que deve ser encarada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados.

A teoria da Expectativa analisa os mecanismos motivacionais apoiando-se em três conceitos: a Expectância, a Instrumentalidade e a Valência assim descritas por Lévy-Leboyer (1994): A Expectância é aquilo que um indivíduo acredita ser capaz de fazer, após empreender um esforço. A instrumentalidade é se o trabalho executado representa claramente a possibilidade de se atingir um objetivo esperado e a Valência representa a ligação entre objetivo a ser atingido e o valor que este objetivo tem para o indivíduo, ou seja, se ele é relevante, importante ou não.

Em termos práticos, esta teoria sugere que um funcionário se sente motivado a despender um alto grau de esforço quando isto vai resultar em boa avaliação de desempenho; que boa avaliação de desempenho vai resultar em recompensas organizacionais, tais como



bonificação, aumento de salário ou promoção; e que estas recompensas vão atender suas metas pessoais (ROBBINS, 2002), conforme Figura 1, demonstrada a seguir.



**Figura 1: Fluxograma Teoria da Expectativa**  
Fonte: Elaboração própria baseada em Robbins (2002)

De acordo com Vroom (apud Robbins, 2002), a teoria da expectativa ajuda a explicar por que tantos trabalhadores não se sentem motivados em seu trabalho e fazem o mínimo necessário para continuarem empregados. Sob a forma de perguntas, Robbins examina as três relações da teoria da expectativa, sendo que todas devem ser respondidas positivamente pelos funcionários para que sua motivação seja maximizada:

“Primeiro: *se eu der o máximo de meu esforço, isto será reconhecido em minha avaliação de desempenho?* Para muitos trabalhadores, a resposta é: não. Por quê? Sua capacidade pode deixar a desejar, o que significa que, por mais que se esforcem, eles nunca terão um desempenho superior. Outra possibilidade é o funcionário, justa ou injustamente, achar que seu chefe não gosta dele. Conseqüentemente, sua expectativa é de uma avaliação ruim, não importa o quanto se esforce. Estes exemplos sugerem que uma das possíveis causas da baixa motivação de um funcionário é que, não importa o quanto se esforce, nunca receberá uma boa avaliação de desempenho.

Segundo: *se eu obtiver uma boa avaliação de desempenho, isto resultará em alguma recompensa organizacional?* Muitos trabalhadores percebem a relação desempenho-recompensa como fraca. O motivo é que as organizações recompensam muitas outras coisas além do desempenho. Por exemplo, quando a remuneração está de alguma forma ligada a fatores como tempo de casa, capacidade de cooperação ou *bajulação* do chefe, os funcionários podem perceber a relação desempenho – recompensa como fraca.

Finalmente, *se eu receber alguma recompensa, ela será atraente para mim?* O funcionário trabalha duro na esperança de conseguir uma promoção, mas recebe somente um aumento de salário. Ou espera conseguir um trabalho mais desafiador e interessante, mas consegue algumas palavras elogiosas. Estes exemplos ilustram a necessidade de as recompensas serem adequadas às necessidades. Infelizmente, muitos executivos têm limitações quanto às recompensas que podem oferecer, o que dificulta a possibilidade de individualizá-las. Além disto, muitos executivos assumem erroneamente que todos os funcionários querem as mesmas coisas, deixando de perceber os efeitos motivacionais da diferenciação de recompensas.”

(Robbins, 2002, 168).

Ainda segundo Robbins (2002) a Teoria da Expectativa é um modelo contingente ou situacional, com isto não existe um princípio universal que explique as motivações de todas as pessoas. Além disso, o fato de compreender quais necessidades uma pessoa quer satisfazer, não assegura que ela perceba o alto desempenho como meio necessário para satisfazê-las.

Essa é a principal crítica à Teoria da Expectativa: para que uma pessoa seja capaz de estabelecer uma relação clara entre o seu desempenho e os resultados que vai obter é necessário: ter uma gama de informações, analisá-las e tirar conclusões, o que em termos práticos, não é fácil realizar. Mas esta teoria tem uma vantagem importante em relação às teorias baseadas nas necessidades: ela leva em consideração as diferenças dos indivíduos e valoriza o lado racional das pessoas, além de considerar o contexto da ação. Lévy-Leboyer (1994) baseou-se nos conceitos desta teoria para explicar a crise das motivações, demonstrando a importância da relação do pensamento do indivíduo com o ambiente social e econômico no qual ele está inserido, para definir o que leva o indivíduo a estar motivado.

## 2.2.2 Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas – Davi McClelland

Desenvolvida por David McClelland, a teoria das necessidades socialmente adquiridas descreve que as pessoas são motivadas por três necessidades básicas, que são: a necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de associação.

A necessidade de realização (do inglês nAch – *Need of achievement*) representa um interesse recorrente em fazer as coisas melhor, ultrapassando os padrões de excelência. Os indivíduos bem cotados neste motivo têm um forte desejo de assumir responsabilidade pessoal por encontrar soluções para os problemas e preferem situações em que obtém *feedback* acerca do seu desempenho (REGO & JESUINO, 2002), se caracteriza pela vontade de ser bem sucedido em situações de competição, pelo desejo de fazer alguma coisa melhor ou de forma mais eficiente do que já feita (SOUZA, 2001). McClelland (1997) considera que as pessoas que tem a necessidade de realização como motivadora, primeiramente focalizam o crescimento pessoal, em fazer melhor e preferencialmente sozinhas. Em seguida querem *feedback* concreto e imediato do seu desempenho, para que possam dizer como estão se saindo. Um aspecto importante é que elas evitam tarefas que vêm como muito fáceis ou muito difíceis. Querem superar obstáculos, mas precisam sentir que o fracasso ou sucesso dependeu de suas próprias ações. Isto significa dizer que gostam de desafios com dificuldade intermediária (ROBBINS, 2002).

A necessidade de poder (do inglês nPow – *Need of power*) vem do desejo de ter impacto, de ser forte e influenciar as pessoas (McCLELLAND, 1997), em outras palavras, vem da necessidade de fazer os outros se comportarem de uma maneira que não fariam naturalmente. As pessoas que têm esta necessidade em alta, gostam de estar no comando. Buscam a influência sobre os outros, preferem estar em situações competitivas e de status e tendem a se preocupar mais com o prestígio e a influência do que propriamente com o desempenho eficaz (ROBBINS, 2002) e sentem-se atraídos por riscos elevados (REGO & JESUINO, 2002)

E finalmente a necessidade de afiliação (em inglês nAff – *Need of Affiliation*) vem da necessidade de afeição, do desejo de possuir relacionamentos interpessoais agradáveis e estar bem com todo mundo. São pessoas que buscam a amizade e a cooperação. Uma característica das pessoas que possuem esta necessidade é que são mais propensas a fazerem concessão a demandas particulares (McCLELLAND, 1997).

A grande contribuição da Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas é colocar foco sobre a importância de se ajustar a pessoa ao trabalho. Em muitos casos nas organizações há um desperdício de talentos, com profissionais competentes realizando atividades que não exploram plenamente seus pontos fortes, em outras palavras, alocam a pessoa certa no lugar errado. Esta situação causa problemas como baixo desempenho, stress, *turnover* e outras conseqüências negativas, que poderiam ser amenizadas com uma análise mais detalhada do perfil de necessidades do profissional com as características e atividades do cargo.

Desta forma, empregados com muita necessidade de realização prosperam em trabalhos desafiantes, estimulantes e complexos e não se sentem atraídos por uma situação de rotina e sem competição (SOUZA, 2001). Para McCLELLAND (1997), uma motivação de realização não leva necessariamente para uma boa atuação como gerente, talvez impacte ao contrário. Já as necessidades de poder e de associação costumam estar intimamente relacionadas ao sucesso gerencial. Os melhores executivos têm alta necessidade de poder e

baixa necessidade de associação. E por fim, os trabalhadores têm sido muito treinados para estimularem suas necessidades de realização. Os instrutores têm sido muito eficazes em desenvolver a necessidade de realização, ao ensinar as pessoas a pensarem em termos de conquistas, vitórias e sucesso (ROBBINS, 2002).

### **2.2.3 Teoria da Equidade – J. Stacy Adams e G. C. Homans**

De acordo com a Teoria da Equidade, cada pessoa tenderia a comparar aquilo que lhe é oferecido como recompensa pelo seu desempenho com aquilo que foi oferecido a pessoas semelhantes a ele. Nesta comparação, está implícita a busca de um tratamento justo, ou, como colocam os teóricos, a busca da equidade (BERGAMINI, 1997). Na interpretação de Robbins (2002), os funcionários fazem comparações entre o seu trabalho - as entradas (esforço, experiência, educação, competência) e os resultados obtidos (remuneração, aumentos, reconhecimento) - e as entradas e resultados dos outros. Quando eles percebem que as relações são desiguais, eles experimentam uma tensão de equidade. Esse estado de tensão negativa oferece motivação para uma ação corretora (ADAMS apud ROBBINS, 2002).

Conforme propõe Adams (apud BERGAMINI, 1997), aqueles que contribuem mais para uma organização também esperam receber mais em termos de recompensa. Nesse sentido, a teoria da equidade fornece orientações úteis para que se possa compreender os diferentes tipos de relacionamento social no ambiente de trabalho.

Baseada essencialmente na comparação, implicando necessariamente na existência de um ponto de referência para que esta comparação seja realizada. Segundo Robbins (2002), as evidências indicam que existem quatro pontos de referência, conforme Quadro 1:

#### **Quadro 1: Referências Teoria da Equidade**

<b>Pontos de Referência</b>
1. Próprio-interno: as experiências do funcionário em outra posição dentro da mesma empresa.
2. Próprio-externo: as experiências do funcionário em uma situação ou posição fora da empresa atual.
3. Outro-interno: outra pessoa ou grupo da mesma empresa.
4. Outro-externo: outra pessoa ou grupo de fora da empresa.

**Fonte: Robbins, 2002, 165**

Robbins (2002) afirma que, de acordo com a teoria da equidade, quando o trabalhador percebe uma injustiça, espera-se que ele faça uma destas seis escolhas:

1. Modificar suas entradas (fazer menos esforço)
2. Modificar seus resultados (por exemplo, funcionários que recebem por peça produzida podem aumentar seus rendimentos produzindo mais peças com menos qualidade)
3. Distorcer sua auto-imagem (por exemplo: “eu achava que trabalhava em um ritmo moderado, mas agora percebo que trabalho muito mais do que os outros”)
4. Distorcer a imagem dos outros (por exemplo: “o trabalho de Mike não é tão interessante quanto pensei que fosse”).
5. Buscar outro ponto de referência (por exemplo: “posso não estar ganhando tão bem quanto meu cunhado, mas certamente mais do que meu pai ganhava quando tinha minha idade.”)
6. Abandonar o terreno (por exemplo, deixar o cargo)

É importante observar que os funcionários parecem buscar a equidade na distribuição de outras recompensas organizacionais. Por exemplo, os cargos de status e os escritórios luxuosos funcionam como resultados na equação da equidade para alguns funcionários (KING, MILES e DAY apud ROBBINS, 2002).

Em termos organizacionais, a Teoria da Equidade tem forte relação com a remuneração e a distribuição de vantagens ou reconhecimento entre seus funcionários. Estes processos, se não forem bem conduzidos podem minar o clima social da organização, contribuindo para a criação de um ambiente de trabalho onde haja percepção de injustiça e conseqüentemente sem estímulos para a motivação para o trabalho.

## 2.2.4 Teoria ERG – Clayton Alderfer

Clayton Alderfer propõe uma teoria sobre motivação que muito se assemelha ao modelo de Maslow, conhecida pelo nome de teoria ERG – Existência, Relacionamento e Crescimento (em inglês: *Existence, Relatedness, Growth*). Na sua proposta, ele diminui a hierarquia de Maslow, condensando as necessidades de auto-realização e estima em crescimento (*Growth*), dando ao afeto o nome de Relacionamento (*Relatedness*) e às necessidades fisiológicas o nome de existência (*Existence*) (HAMPTON, 1992). O Quadro 2 mostra a relação entre a teoria das Necessidades de Maslow e a teoria ERG (ALDERFER & SCHNEIDER, 1973)

**Quadro 2: Relação entre Maslow e Teoria ERG**

<b>Categorias Necessidades Maslow</b>	<b>Categorias Necessidades ERG</b>
Fisiológicas	Existência
Segurança – Material	
Segurança – Interpessoal	Relacionamento
Afiliação (Social)	
Auto-estima – Interpessoal	Crescimento
Auto-estima- auto-afirmação	
Auto-Realização	

Fonte: (Alderfer & Schneider, 1973, 489):

Na definição de Alderfer & Schneider (1973, pg. 490), estas três necessidades são assim conceituadas:

- “As Necessidades de Existência incluem todas as necessidades psicológicas e materiais, por exemplo, fome e sede assim como outras necessidades materiais como o pagamento de salário relacionado ao trabalho e a segurança física. As Necessidades de Existência são caracterizadas primeiramente pelo objetivo de obter bens materiais que garantam a subsistência e secundariamente por uma satisfação pessoal ligada a competição por recursos limitados, sendo que a satisfação vem das frustrações de outras pessoas em conseguir estes recursos.
- As Necessidades de Relacionamento dizem respeito ao desejo que as pessoas têm de ter relacionamentos com outras pessoas e que estes relacionamentos se caracterizem por um compartilhamento mútuo de idéias e sentimentos. A necessidade básica relacionamento é diferente da necessidade de existência porque ela não pode ser satisfeita sem mutualidade. Para todas as partes envolvidas em um relacionamento, sua satisfação (e frustração) tende a ser correlacionadas.
- As Necessidades de Crescimento incluem o desejo de uma pessoa de ter uma influência criativa e produtiva sobre si mesmo e sobre o ambiente em que vive. A satisfação da necessidade de crescimento ocorre quando uma pessoa engaja em problemas para os quais necessita utilizar plenamente suas capacidades e desenvolver novas capacidades. O senso psicológico que uma pessoa tem para preencher suas necessidades de crescimento é de uma maior totalidade ou inteireza como ser humano.”

Assim como Maslow, Alderfer sugere que esses três objetivos existam também numa relação seqüencial, vindo assim, sucessivamente: necessidades de existência, que englobam tanto as necessidades básicas fisiológicas como as de segurança; as necessidades de relacionamento, que dizem respeito a ser significativo e lograr bom relacionamento pessoal; finalmente as necessidades de crescimento, entendidas como as de mais alto nível que incluem a auto-estima e a auto-realização (BERGAMINI, 1997).

Diferente da teoria das necessidades de Maslow, mais de uma necessidade pode estar ativa ao mesmo tempo; se uma necessidade de nível mais alto for reprimida, o desejo de satisfazer outra de nível mais baixo aumentará. A teoria ERG não segue uma estrutura rígida. Por exemplo, uma pessoa pode estar trabalhando em seu crescimento pessoal mesmo que necessidades de existência ou de relacionamento não tenham sido atingidas. Ou as três categorias podem estar operando simultaneamente (ROBBINS, 2004).

De uma maneira geral, a Teoria ERG é um aprimoramento da Teoria de Maslow, pois ao diminuir a rigidez das hierarquias das necessidades, ela torna-se mais universal, adequando os conceitos de necessidades às especificidades culturais de diferentes países. Por exemplo, algumas culturas priorizam as necessidades de relacionamento, em relação às necessidades de crescimento.

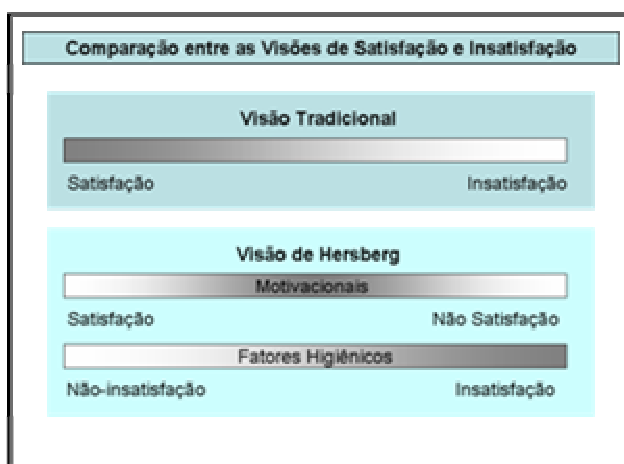
## 2.2.5 Teoria dos dois fatores – Frederick Herzberg

Segundo Herzberg (1997, 61), criador da Teoria dos dois Fatores:

“Os fatores envolvidos na produção da satisfação (e motivação) no trabalho são separados e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho. Já que é necessário considerar fatores separados, dependendo do fato de estarmos examinando a satisfação ou insatisfação no trabalho, segue-se que esses dois sentimentos não são antagônicos. O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim a ausência de satisfação; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação.”

Esta teoria divide os fatores de motivação em higiênicos e motivadores, sendo que os higiênicos abrangem todos os benefícios oferecidos pela empresa, tais como: ambiente de trabalho, relacionamento com os superiores, segurança no emprego, benefícios sociais e salário, que são vistos como fatores que podem gerar insatisfação e, quando estes fatores estiverem apropriados, as pessoas não ficarão insatisfeitas. Já os fatores motivadores, que estão relacionados com o cargo ocupado pelo empregado e abrange: reconhecimento e oportunidade de progresso profissional, responsabilidade e realização e levam os funcionários de estados de não-satisfação ao estado de satisfação (PONTES, 2002). O Quadro, demonstrado a seguir apresenta o modelo de Herzberg.

### Quadro 3: Visão Herzberg



Fonte: Robbins, 2002, 56

Herzberg foi um ferrenho defensor da motivação intrínseca, enfatizando as limitações das recompensas e castigos extrínsecos. Sua proposição é a motivação pelo próprio trabalho, a ser conquistada através do enriquecimento do cargo (VROOM, 1997). Para Herzberg (1997), o enriquecimento do cargo é a forma de aumentar a satisfação do funcionário, pois este enriquecimento oferece a oportunidade de crescimento psicológico do funcionário. É uma proposição que não deve ser implantada de uma só vez, e sim de forma contínua. As mudanças iniciais devem durar um período bastante longo e devem impulsionar o cargo para cima, até o nível do desafio da habilidade contratada. Os que têm habilidade ainda maior

poderão demonstrar melhor esta habilidade e conseguirão promoções para postos mais elevados.

As maiores contribuições da Teoria dos dois Fatores para a compreensão da motivação para o trabalho foram: a possibilidade de o funcionário ter maior autonomia para realização e planejamento de seu trabalho, a valorização dos processos de enriquecimento de cargos e uma abordagem diferenciada sobre papel da remuneração sobre a motivação para trabalho.

## 2.2.6 Teoria da Fixação dos Objetivos –Edwin Locke e Gary Latham

Esta teoria parte do princípio de que as pessoas concentram seus esforços em direção a objetivos, de modo que o estabelecimento de metas energiza um indivíduo, dirigindo seus pensamentos para uma finalidade (CAVALCANTI, 2005).

As metas têm de possuir algumas características que podem provocar maior nível de motivação: devem ser aceitáveis, de modo que façam sentido para os indivíduos e não entrem em conflito com os seus valores pessoais. Estabelecer metas com o envolvimento dos funcionários torna mais provável sua aceitação, gerando maior comprometimento. As metas também devem ser desafiadoras, mas possíveis de serem atingidas; devem também ser específicas e, se possível, quantificáveis e mensuráveis. Definir especificamente o que se espera de um funcionário tende a produzir mais resultados do que demandar que ele dê o máximo de si (CAVALCANTI, 2005).

A premissa subjacente à teoria das metas é que o comportamento é regulado por valores e metas. Valor é a crença em algo muito importante para o indivíduo, como a dignidade do trabalho ou a honestidade. Os valores criam nos indivíduos o desejo de se comportar coerentemente com eles. Se um executivo valoriza a honestidade, ele irá estabelecer uma meta de tentar contratar somente empregados honestos. A Figura 8 mostra um resumo da relação entre Valores, características das metas e performance (DUBRIM, 1998).

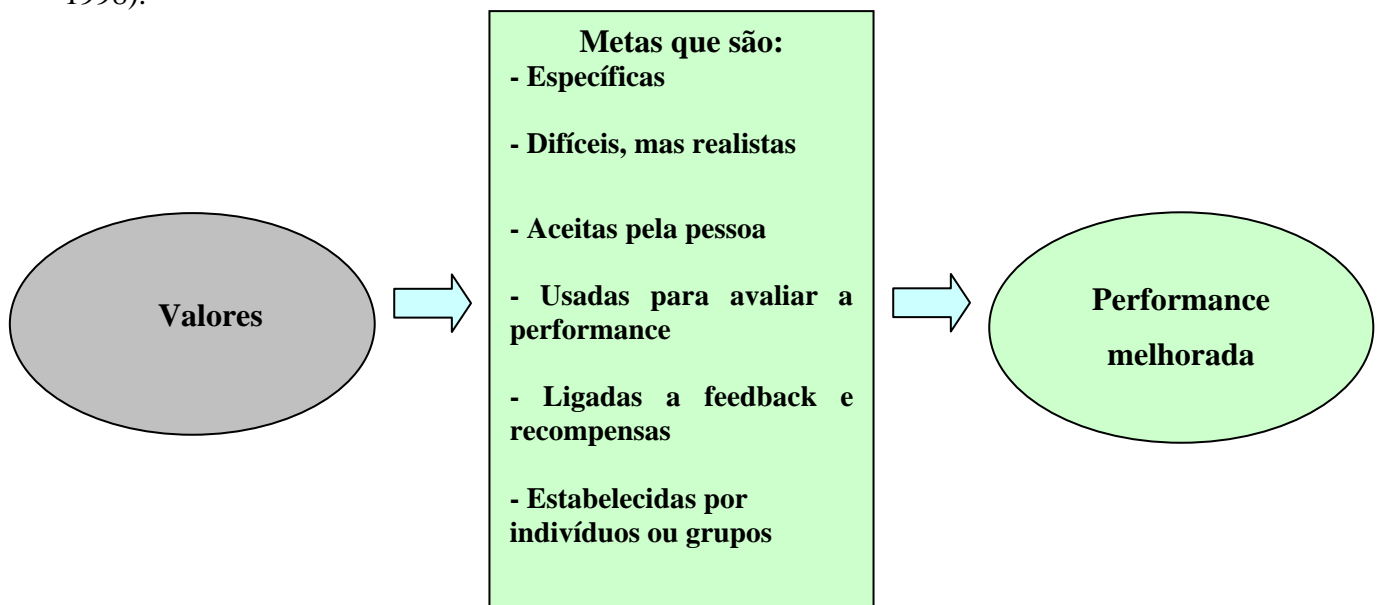


Figura 2: Valores/ Características das Metas/ Performance  
Fonte: Dubrim, 1998, 74.



Para Edwin Locke (apud ROBBINS, 2004) a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho e, segundo Locke e Latham (1990) aproximadamente 400 estudos (a maioria experimental) demonstram que metas específicas, e difíceis levam para uma melhor performance do que metas específicas, fáceis, vagas (como “faça o seu melhor”) ou a própria ausência de metas, confirmando positivamente a importância dos objetivos.

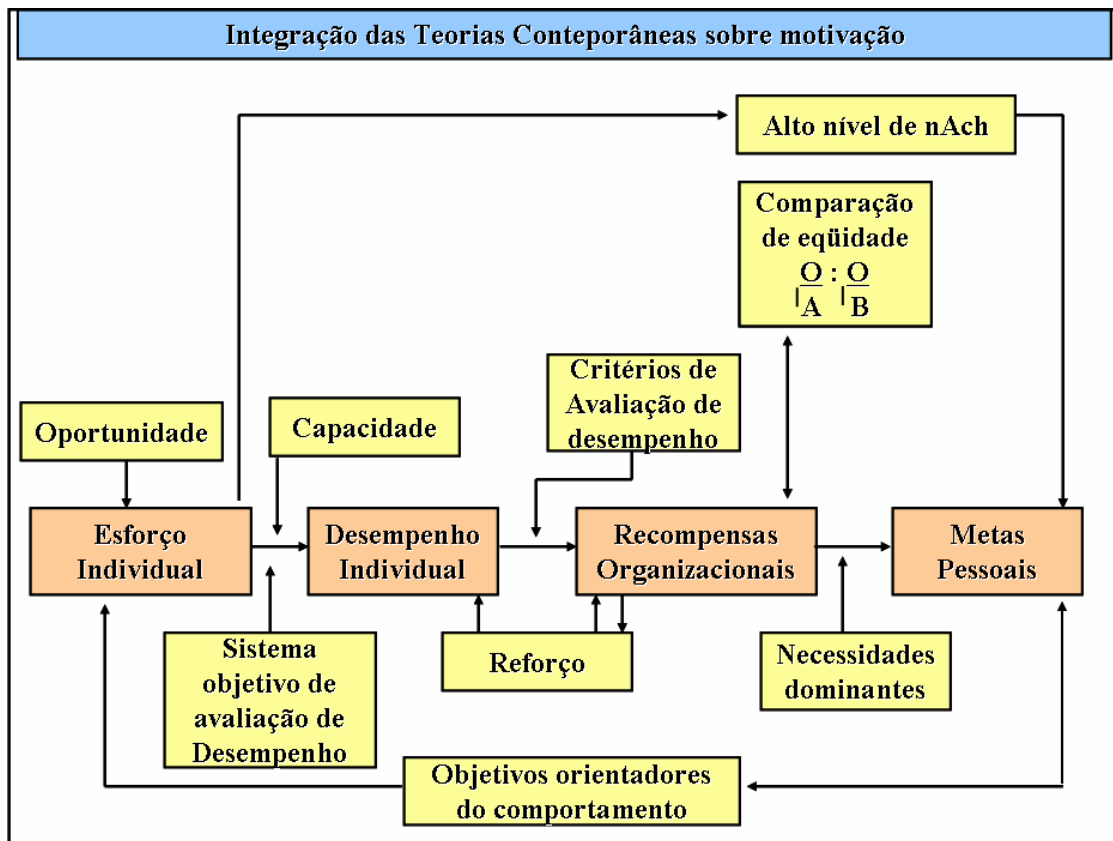
Esta teoria tem sido particularmente útil para a compreensão de como e por que as pessoas se comprometem com objetivos e deixou mais claro o modo pelo qual a participação e as recompensas extrínsecas afetam os objetivos de desempenho que os indivíduos estabelecem (LAWLER, 1997).

O esporte dá um exemplo concreto de como o estabelecimento de um objetivo desafiador, mas atingível e plenamente conciliado com os valores, energiza e motiva, mesmo em situações limite. No ano de 2006, ao completar 40 anos, o campeão Mundial de Futebol Romário mantém-se na ativa, mesmo numa idade que a grande maioria dos atletas já se aposentaram e mesmo também tendo conseguido quase tudo que um jogador de futebol deseja: títulos, reconhecimento, situação econômica confortável, etc..

Para se manter motivado, ele propôs a si mesmo o desafio de atingir 1.000 gols em sua carreira, feito histórico que até hoje somente o atleta do século Pelé conseguiu. E para atingir este resultado treina com afinco (atitude rara em sua carreira profissional) e protelando ao máximo sua aposentadoria, visando atingir e superar esta meta.

### **2.3 Integração das Escolas de Motivação**

Para Spitzer (apud DIFINI, 2002), nenhuma teoria isolada é suficiente para explicar a complexidade da motivação humana. Segundo o autor, as teorias de motivação são limitadas quando usadas isoladamente. Para Robbins (2004), o desafio é juntar as teorias de motivação para tentar entender seu inter-relacionamento. Baseado modelo da Teoria das Expectativas, ele desenvolveu um modelo que integra várias escolas de motivação. O esquema desta integração é apresentado na figura 3.



**Figura 3: Integração das Escolas de Motivação**  
 Fonte: Robbins, 2004 – 170

Neste modelo são integradas as seguintes teorias de motivação:

1. Teoria Expectativa:
2. Teoria ERG:
3. Teoria das Necessidades McClelland:
4. Teoria do Reforço:
5. Teoria da Equidade:
6. Teoria da Fixação dos objetivos:

Robbins explica seu funcionamento da seguinte forma.

“Inicia-se o modelo admitindo que as oportunidades podem ajudar ou atrapalhar o esforço individual, assim como as metas pessoais. Coerente com a Teoria da Fixação dos objetivos, esse fluxo meta esforços tem a finalidade de lembrar que os objetivos orientam o comportamento.

A teoria da expectativa sustenta que um funcionário vai despende um alto nível de esforço se perceber que existe forte relação entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa e recompensa e satisfação de metas pessoais. Cada uma dessas relações, por sua vez é influenciada por certos fatores. Para que o esforço resulte em bom desempenho, o indivíduo precisa ter a capacidade necessária e perceber o sistema de avaliação de desempenho como justo e objetivo. A relação desempenho-recompensa será fortalecida se o funcionário perceber que o desempenho é recompensado (e não tempo de casa,

preferências pessoais e outros critérios). Se a teoria da avaliação cognitiva fosse totalmente válida no ambiente real de trabalho poderíamos prever que a recompensa com base no desempenho reduziria a motivação intrínseca do trabalhador. O último elemento na teoria da expectativa é a relação recompensas-metas pessoais. A Teoria ERG entra em cena neste ponto. A motivação será alta à medida que as recompensas recebidas pela pessoa, pelo seu bom desempenho, satisfazem as suas necessidades dominantes. Como os grandes realizadores não são motivados pela avaliação de desempenho e nem pelas recompensas organizacionais, eles pulam direto do esforço para as metas pessoais. “A Teoria do Reforço aparece nesse modelo por meio do reconhecimento de que as recompensas organizacionais reforçam o desempenho individual”.

(Robbins, 2002, 170)

Locke e Latham Gary (1997), também desenvolveram uma proposição para integração das teorias de motivação, descrita na Figura 4:

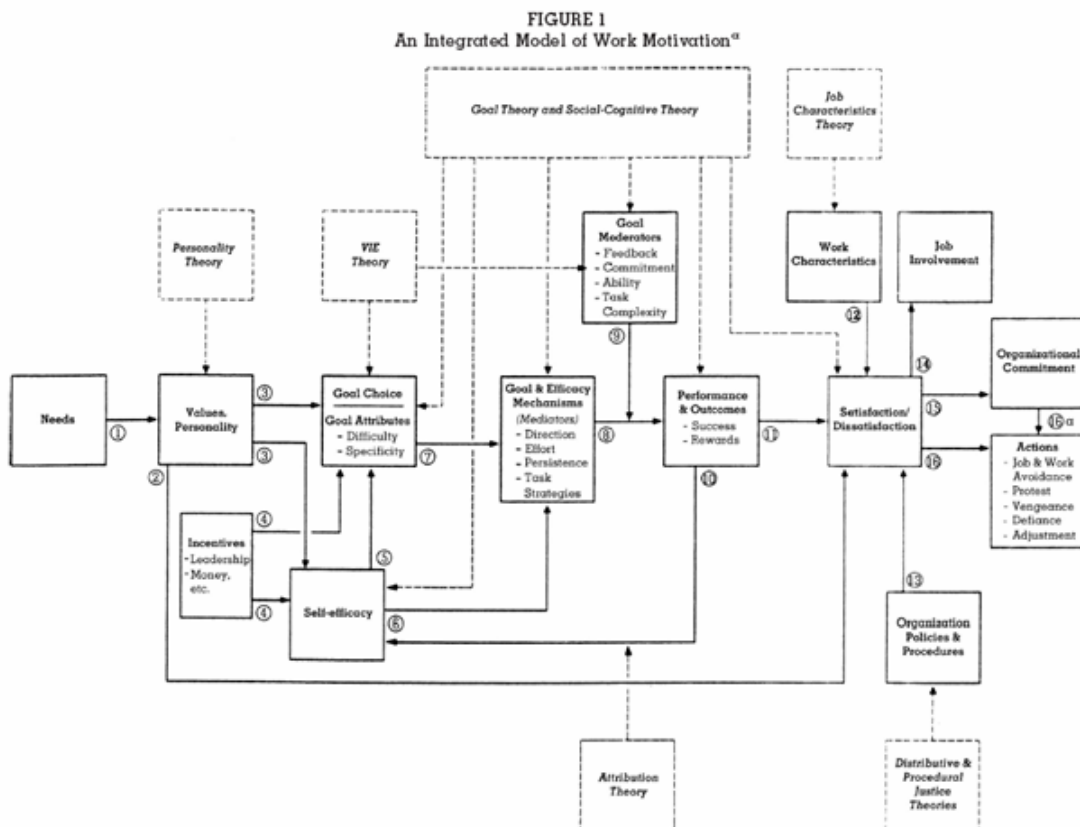


Figura 4: Modelo de Integração de motivação no trabalho,  
Fonte: Locke & Latham, 2004, 390

A lógica deste modelo é descrita a seguir:

1. Necessidades de Valores: Esta é a última conexão causal empiricamente pesquisada. Embora motivação comece com as necessidades, que é o objetivo requerido pelo organismo para a sobrevivência e o bem estar, como os valores do trabalho surgem das necessidades ainda não tem sido estudada. Embora Maslow estivesse parcialmente correto em declarar que as pessoas valorizam aquilo que elas precisam, existem numerosas exceções para esta afirmativa. Essas exceções, é claro, são uma das razões porque nós precisamos tanto de uma ciência de saúde mental e um código de ética.
2. Valores e personalidade para satisfação: Isto pertence à relação da auto-estima com neuroses para as percepções e satisfação no trabalho.
3. Valores e personalidade para metas e auto-eficácia: Valores e personalidade afetam metas e auto-eficácia e seus efeitos sobre o desempenho são intermediados pelas metas e eficácia.
4. Incentivos para metas e auto-eficácia: assim como personalidade, incentivos afetam metas e auto-eficácia, que por sua vez faz intermédio com os efeitos do incentivo.
5. Auto-eficácia para metas: a eficácia afeta a escolha das metas, especialmente a dificuldade das metas.
6. e 7. Auto-eficácia e metas para mecanismos: metas e eficácia afetam o desempenho através de seus efeitos sobre a direção, esforço, persistência e estratégias das tarefas ou táticas.
- 7.
8. Metas, que são, mecanismos de metas para a performance: metas, especificamente metas difíceis, afetam desempenho e o desempenho, dependendo da política de remuneração da organização, afetam as recompensas.
9. Moderadores de Metas: Os efeitos das metas são aumentados pelo “feedback”, comprometimento, habilidade e (baixa) complexidade da tarefa.
10. Desempenho para eficácia: Desempenho, incluindo as atribuições específicas para o desempenho, afeta a auto-eficácia.
11. Desempenho para satisfação: sucesso e recompensa produzem satisfação.
12. Características do trabalho para satisfação: Desafios mentais e relacionados às características do trabalho aumentam a satisfação.
13. Política organizacional para satisfação: A percepção de justiça das políticas da organização, justiça processual, e a percepção de justiça dos resultados desta política, afetam a satisfação.
14. Satisfação para o envolvimento. A satisfação do trabalho aumenta o envolvimento com o trabalho.
15. Satisfação para comprometimento organizacional: satisfação aumenta o comprometimento organizacional.
16. e 16a Satisfação e comprometimento para a ação: Satisfação e comprometimento, assim como outros fatores, afetam a ação, especialmente aproximando e evitando ou trabalho ou serviço.

**(Locke & Latham, 2004, 390)**

Ambos os esquemas de integração das teorias de motivação apresentados, pressupõem um processo de complementaridade dessas teorias. As implicações para as lideranças é, principalmente, a necessidade de aumentar suas percepções e conhecimentos sobre as diversas escolas de motivação, para que possam utilizá-las de maneira mais efetiva e eficaz no ambiente de trabalho. Com isto, são questionadas as teorias tipo panacéia, que se propõem a resolver todos os problemas relacionados ao assunto, mas, devido à complexidade do tema motivação, normalmente cada teoria apresenta soluções para uma parte do problema, e assim isoladamente nenhuma delas é capaz de explicar todos os mecanismos de motivação para o trabalho.

## **2.4 Motivação para o trabalho e liderança**

Uma questão importante para este tópico é se nos tempos atuais há uma crise de motivação para o trabalho. Para Lévy-Léboyer (1992) a resposta é sim, e suas causas estão relacionadas com: as crises econômicas e suas conseqüências - desemprego e trabalho precário que têm efeitos perversos e conduzem à desvalorização do trabalho; os investimentos em educação, que por um lado democratizou o acesso a escola, mas que também levaram a uma superqualificação dos novos funcionários, que não encontram cargos compatíveis com seu nível de conhecimento e se submetem a atividades que não são motivadoras; estes aspectos empurram as pessoas para buscarem atingir sua satisfação fora do ambiente de trabalho.

Para confirmar esta proposição há o fato que um terço da força de trabalho americana dedica mais de três horas semanais a trabalhos voluntários fora do local de trabalho (HEIL et al, 2002). Muitas destas pessoas trabalham com mais empenho para organizações voluntárias do que para as empresas que as pagam. Para Levy-Léboyer (1992) as motivações para o trabalho são complexas e a prova disso é que existem tarefas que se está pronto a cumprir de forma totalmente desinteressada e outras que não se levará a cabo nem por todo o ouro deste mundo. Esta afirmativa explica o fato que ainda é possível encontrar trabalho intrinsecamente motivador em equipes de emergências, que estejam combatendo vendavais, enchentes ou grandes incêndios. Os perigos estão por toda a parte, os membros da equipe trabalham por 30 horas consecutivas, e, no entanto, a moral é alto, os níveis de reclamação insignificantes. Se um observador verificasse estes mesmos indivíduos trabalhando em uma organização, iria achar que está diante de pessoas diferentes, pois, nas organizações, eles não sentem que o trabalho que estão fazendo é digno de seus esforços.

Uma outra possível causa desta crise está nas corporações, empenhadas em cortar gorduras para ganhar competitividade. Os empregados de todos os níveis têm visto as oportunidades de promoções desaparecerem. Antes, a segurança e as promoções eram quase garantidas, mas hoje nada disso acontece, e os empregados se perguntam por que devem trabalhar tanto, quando as recompensas são poucas e esporádicas (CAUDRON, 1997).

Atualmente os trabalhadores discutem mais amplamente seus direitos e qualidade de vida no trabalho e aumentam a pressão pela redução da jornada de trabalho, assim o ato de trabalhar começa a perder terreno para outras atividades, deixando de representar um interesse central na vida das pessoas (CODA, 1997). E quando discutem redução da jornada de trabalho, sinalizam que realmente o trabalho não desperta tanto interesse em suas vidas, pois o fato é que pessoas motivadas buscam mais horas de trabalho e não menos (HERZBERG, 1997).

Para Saxberg & Sutermeister (apud BERGAMINI, 1997): Necessita-se com urgência é que as empresas promovam a qualidade de vida de trabalho e que possam ser suficientemente satisfatórias a ponto de estarem seus trabalhadores motivados para cooperarem com a consecução dos objetivos organizacionais.

Mas, independente de quão ampla seja a crise das motivações, a realidade é que se os trabalhadores vivem uma crise de motivação, muito desta crise pode ser debitada às lideranças nas organizações, pois elas têm um papel importante, que é prover estímulos que podem provocar a motivação nas pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais (VERGARA, 2000). Para Bergamini (1997), o desconforto das pessoas diante das suas atividades, também, em muito tem a ver com a qualidade da liderança que predomina nas organizações em geral. Na maioria dos casos, elas esqueceram que o chefe controlador já caiu de moda e que o objetivo agora é que o chefe seja seguido.

Antes de explorar o papel das lideranças na motivação, observe a distinção que Kotter (apud ROBBINS, 2002, 303) faz entre administração e liderança:

“Administração diz respeito ao enfrentamento da complexidade. A boa administração traz ordem e consistência pela elaboração de planos formais, do projeto de rígidas estruturas organizacionais e pelo monitoramento dos resultados em comparação com o que foi planejado. A liderança, diz respeito ao enfrentamento da mudança. Os líderes estabelecem direções através do desenvolvimento de uma visão do futuro, depois engajam pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar obstáculos.”

Neste trabalho, não será feita esta distinção, sendo considerado liderança toda hierarquia ou gestor de pessoas, independente de sua ação estar voltada para o enfrentamento da complexidade ou para o enfrentamento da mudança.

Neste contexto descrito, uma questão importante para as lideranças, na busca de um desempenho satisfatório na criação de um ambiente motivador para sua equipe, é o autoconhecimento que, conforme ressaltado por Bennis (1996), é capaz de apontar para as pessoas quem elas são, quais suas forças e fraquezas e como empregar integralmente suas forças para compensar as suas fraquezas, conseguindo tornarem-se líderes eficazes. Bergamini (1997) vai na mesma linha ao considerar que o conhecimento das próprias características pessoais é a primeira condição para o desenvolvimento e a liberação das potencialidades que existem dentro de cada um.

Em pesquisa realizada por Bennis & Nanus (1998) com líderes de empresas públicas e privadas, a maioria das respostas à pergunta “Quais são os seus pontos fortes e fracos?” enfatizou seus pontos positivos, e tenderam a diminuir ou minimizar seus pontos negativos. Para estes autores, isto não quer dizer que não estivessem cômicos de suas fraquezas, mas sim que não as alardeavam.

O autoconhecimento é importante, na medida em que a forma de interação das lideranças com suas equipes e as expectativas que se tem delas tem forte influência sobre desempenho de seus integrantes. Este é o chamado efeito pigmaleão, que descreve que nossas suposições a respeito de outras pessoas determinam em alto grau a maneira como nos comportamos em relação a elas. Em contrapartida nosso comportamento em relação a elas

influencia a maneira como elas se comportam em relação a nós. Na verdade este modelo se baseia na noção de profecia auto-realizável, isto é, se presumimos que alguém será antipático, é bem possível que ela se comporte assim (VITORIANO, 1984).

Em estudo realizado por Manzoni & Barsoux (1998), foi analisado como as expectativas das hierarquias podem influenciar o desempenho de seus subordinados, através do efeito pigmaleão (profecias auto-realizáveis). Este estudo foi baseado em duas pesquisas realizadas com 50 pares de chefe-subordinados e 850 executivos que participaram de cursos regulares no INSEAD – França. O resultado da pesquisa sugere fortemente que os chefes – talvez acidentalmente e normalmente com as melhores das boas intenções – são cúmplices no fracasso de seus subordinados. Isto ocorre quando a chefia cria e reforça uma dinâmica que leva empregados com baixo desempenho a fracassarem. Este fator é chamado de síndrome de fracasso programado e é assim descrito por Manzoni & Barsoux (1998, 102):

“A síndrome começa secretamente: O ímpeto inicial pode ser relacionado a um desempenho fraco, tal como: quando um empregado perde um cliente, não atinge as metas estabelecidas ou perde um prazo. Nestes casos o chefe começa a se preocupar e achar que o desempenho não está bom. Então o chefe faz aquilo que parece ser a ação óbvia em função do baixo desempenho do subordinado: ele aumenta o tempo e a atenção sobre o empregado, solicitando que o empregado submeta as suas tomadas de decisão, solicita mais papéis e documentos sobre suas ações ou observa o empregado durante as reuniões de forma mais focada e critica seus comentários.

Estas ações têm a intenção de melhorar o desempenho e tentar impedir que o empregado tome decisões erradas. Infelizmente, os subordinados interpretam o aumento da supervisão como uma falta de confiança do chefe. Ao mesmo tempo, devido às baixas expectativas, eles começam a duvidar de suas próprias idéias e habilidades e eles perdem a motivação para tomarem de decisões de forma independente ou de tomar qualquer ação. Ironicamente, o chefe vê a retração do subordinado como uma prova de que ele está realmente com fraco desempenho. Então o que o chefe faz? Ele aumenta a sua pressão de supervisão novamente, e checa atenciosamente cada coisa que o subordinado faz.

No pior cenário, a intensa intervenção do chefe termina paralisando as ações do empregado e consome tanto tempo do chefe, que o empregado acaba pedindo demissão do chefe ou é demitido.”

O efeito pigmaleão também é a base das Teorias X e Teoria Y de McGregor (1999), que são dois conjuntos extremos de opostos de suposições que um gerente pode fazer sobre as pessoas que trabalham com ele. McGregor defendia a idéia que se um indivíduo aceita a Teoria X sobre as pessoas, que considera que o ser humano não gosta de trabalhar, que precisa ser controlado, etc., as pessoas com que ele interage tendem a se mostrar de fato preguiçosas, irresponsáveis e desmotivadas. Se ao contrário, esse indivíduo aceita as suposições da teoria Y, que acredita que o trabalho pode ser agradável e na integração dos objetivos do indivíduo com a organização a que está ligado, as pessoas teriam iniciativa e seriam ambiciosas (VITORIANO, 1984).

Sob a Teoria X, as quatro premissas dos executivos são segundo McGregor (apud ROBBINS, 2002):

1. Os funcionários, por natureza, não gostam de trabalhar e, sempre que possível, tentarão evitar o trabalho.
2. Como eles não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas.
3. Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível.
4. A maioria dos colaboradores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição.

Em contraste com essas visões negativas, McGregor lista as quatro premissas positivas, sob a chamada Teoria Y:

1. Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir.
2. As pessoas demonstrarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos.
3. As pessoas, na média, podem aprender a aceitar, ou até buscar, a responsabilidade.
4. A capacidade de tomar decisões inovadoras pode estar em qualquer pessoa, não sendo um privilégio exclusivo daquelas em posições hierárquicas mais altas.

A Teoria X e a Teoria Y, em conjunto com a Síndrome do Fracasso Programado enfatizam a importância das expectativas dos líderes em relação a suas equipes, para estimular a motivação dos Colaboradores através de uma postura otimista em relação ao ser humano. Isto vem reforçar a importância do autoconhecimento por parte dos líderes, pois sua visão de mundo tem influência direta no desempenho de sua equipe. Em suma, não há liderança eficiente se não houver autoconhecimento, esta é uma ferramenta básica para a coerência e para a abertura de um relacionamento honesto com seus funcionários. Este é o primeiro passo, o seguinte é reconhecer que do outro lado da linha há uma pessoa, não um objeto. Tentar compreender como ele funciona é um exercício tão complicado quanto necessário (COHEN, 2002).

Constata-se que na conjuntura atual o trabalho vem perdendo a centralidade na vida das pessoas e um reflexo deste fato é o crescimento das Organizações Não Governamentais – ONG's, que provavelmente conseguem dar vazão as necessidades latentes dos indivíduos de auto-estima, de realização, orgulho, reconhecimento, etc.. Para reverter este quadro, as lideranças nas organizações têm um papel importante, pois o chefe é, em última instância, a empresa e assim sendo, a forma como ele conduz sua equipe e desenha o ambiente de trabalho vai influenciar de forma determinante a motivação de seus funcionários.

A tarefa de criar um ambiente de motivação para sua equipe pode ser facilitada se o líder souber quais são seus pontos fortes, e aplicá-los, e quais são os pontos de melhoria, e desenvolvê-los. E uma das questões chaves no autoconhecimento é sua concepção sobre o trabalhador, ou seja, sua visão de como eles se comportam diante do trabalho. Em consonância com a profecia auto-realizável, uma abordagem mais próxima a Teoria Y de McGregor, tem maiores possibilidades de criar um ambiente mais saudável e motivante para os funcionários.



O item a seguir, Estilos de Comportamento Motivacional, complementa as possibilidades de percepção das hierarquias, ao explicitar tipos de perfis de comportamento das hierarquias para motivar seus funcionários.

## **2.5 Perfis Comportamentais**

De acordo com Bergamini (1997), foi a partir do início do século XX que surgiram os primeiros estudos elaborados pela Psicologia Diferencial, que buscam determinar não só as causas das diferenças entre as pessoas, como também as semelhanças comportamentais entre elas. Para Henneman (apud RICCO, 2004), as descobertas das pesquisas relativas à natureza e amplitude das diferenças individuais, que sugerem características e traços usados em diagnósticos comportamentais, foi uma das mais significativas contribuições da Psicologia à sociedade.

Freud foi um dos primeiros pesquisadores a falar mais explicitamente dos diferentes tipos de personalidade (BERGAMINI, 1997). Analisando o relato dos seus pacientes, ele descobre que os principais traços comportamentais adultos já foram configurados em épocas muito anteriores da vida de cada um deles. Freud divide em três fases o processo de formação das tipologias comportamentais adultas: fase oral, que perdura até 1 ano de idade, a fase anal, até o início do terceiro ano de vida e a terceira, e última, que é a fase fálica. Segundo Freud, traumas ocorridos, especificamente em cada uma dessas fases, originariam comportamentos de fixação a elas, de tal forma que o comportamento adulto se assemelharia, embora de maneira simbólica, àquele da criança nesses momentos diferentes da vida.

Dentre os discípulos de Freud, no que se refere ao estudo dos diferentes tipos de personalidade, destaca-se Erich Fromm e seu livro *Análise do Homem*. Ele considerava que o homem é fundamentalmente um produto da sociedade em que vive (RICCO, 2004). Fromm não empreendeu uma nova teoria, mas insistiu na importância das variáveis sociais da psicologia para a teoria da personalidade, portanto é considerado um revisionista ou neo-freudiano (RICCO, 2004).

Fromm, assim como Freud, desenvolve suas categorias de orientações comportamentais, a partir da observação de pacientes com distúrbios comportamentais, o que não tem, necessariamente, intenção de descrever comportamentos vivenciados em situações de trabalho. São encontradas quatro categorias, que qualificam as dimensões de caráter da personalidade, assim descritas por Bergamini (1997,114-5):

1. Orientação Receptiva: Mostram características de abertura e sensibilidade em termos afetivos. Conseqüentemente, tais pessoas acreditam nas razões daqueles com os quais convive, pois procuram em especial, aquilo que tenham de bom e produtivo nas suas personalidades. Na designação de Freud, essa orientação é característica dos tipos orais mais passivos, dependentes e ingeridores de problemas.
2. Orientação Exploradora: Se voltam principalmente para aquilo que conseguem aproveitar do meio em que vivem, transformando esses recursos em resultados concretos. Aqueles que assim se orientam não costumam esperar que as coisas do mundo exterior caiam em suas mãos como meras dádivas. Essa predisposição, faz com que as que pessoas saiam decididamente atrás daquilo que podem obter, seja utilizando estratégias de força, seja empregando recursos de astúcia. Na tipologia de Freud, essa orientação de caráter identifica-se de forma muito próxima com as características de comportamento invasor e até certo ponto prepotente dos tipos fálicos.
3. Orientação Acumuladora: Pessoas que estão mais preocupadas em sentir-se seguras. Uma forma de atingir tal objetivo seria a de acumular tudo o que foi conseguido do mundo à sua volta de forma sistemática e persistente. Essas características de acumulação de bens e obstinação em perseguir objetivos em muito se aproxima das qualificações próprias ao tipo anal proposto por Freud.
4. Orientação de Marketing: Esta nova dimensão de caráter não foi mencionada por Freud, é especialmente valorizada pelo aspecto mercantil da sociedade capitalista contemporânea. Segundo essa dimensão de caráter, o valor que se consegue ter pessoalmente depende daquele que é socialmente atribuído a cada um. Para atingir essa valorização, o indivíduo procura adaptar-se aos valores e crenças do grupo em que está, para conseguir dele uma percepção favorável sobre si.

As quatro orientações de comportamento de Fromm são oriundas do processo de assimilação, que é quando se adquire e assimila coisas e aspectos do mundo exterior e do processo de socialização, por ocasião da relação com as demais pessoas e consigo mesmo. (RICCO, 2004). O Quadro 4 apresenta os quatro comportamentos básicos com seus aspectos positivos e negativos:

**Quadro 4: Orientações, de acordo com o processo de assimilação, combinadas**

Orientação \ Aspecto	Positivo	Negativo
Receptiva (Aceitar)	Cordato Responsivo Devotado Modesto Encantador Adaptável Socialmente ajustado Idealista Sensível Polido Otimista Crédulo Terno	Passivo, sem iniciativa Sem opinião, sem firmeza moral Submissão Sem auto-estima Parasitário Inescrupuloso Servil, sem auto-confiança Fora da realidade Covarde Pusilânime Fantasioso Ingênuo Piegas
Exploradora	Produtivo Pró-ativo Assertivo Brioso Impulso Autocontrole Cativante	Explorador Ofensivo Egocêntrico Presunçoso Imprudente Arrogante Sedutor
Acumuladora	Prático Parcimonioso Cauteloso Circunspecto Paciente Precavido Constante, persistente Tranquilo Controlado nas dificuldades Ordeiro Metódico Leal	Sem imaginação Mesquinho Desconfiado Indiferente Apático Preocupado Teimoso Negligente Inativo Pedante Obsessivo Possessivo
Mercantil (Permutar)	Determinado Maleável Jovial Avançado Liberal Sociável Experenciador Não dogmático Ativo Curioso Inteligente Adaptável Tolerante Espirituoso Generoso	Oportunista Inconsistente Infantil Inconseqüente Inescrupuloso Incapaz de ficar só Sem propósito Relativístico Hiperativo Indiscreto Irracionalista Não-assertivo Indiferente Ridículo Perdulário

Fonte.: Ricco, 2004, 38

Segundo Fromm (apud RICCO, 2004) os aspectos positivos negativos não isolados, e sim são pontos contínuos, determinado pela orientação produtiva que prevalece e os orientadores produtivos são oriundos bagagem humana, e o aspecto que vai predominar vai ser em função principalmente das características da cultura que o indivíduo vive.

A teoria de Fromm foi adaptada para o ambiente organizacional, e o trabalho mais conhecido foi desenvolvido no decorrer dos anos 1960 por Allan Katcher e Stuart Atkins,

psicólogos de Los Angeles, que procuraram diagnosticar de que maneira as orientações criadas por Fromm se apresentariam sob forma de comportamento exibido em situação concreta de trabalho (BERGAMINI, 1997). Com isto criaram o sistema LIFO (Life Orientation), que com a filosofia básica de que não existem estilos ideais, os autores salientam que a eficácia da ação depende da habilidade com que se lida com os quatro estilos comportamentais (RICCO, 2004): estilo Dá e Apóia, que baseia-se nos traços de orientação receptiva de Fromm, que tende a ser confiável, leal e idealistas; o estilo Toma e Controla que é agressivo, autoconfiante e competitivo; o estilo Mantém e Conserva que é metódico analítico e preciso; o estilo Adapta e Negocia, que é flexível, entusiasmado e diplomático.

Assim sendo, a forma como os líderes atuam dentro das organizações, é influenciada, primeiramente, pela bagagem que trazem de suas vidas pessoais, suas vivências e seus valores e posteriormente pelo o ambiente que encontram nas organizações, ou seja, sua cultura organizacional, e será a cultura organizacional que em grande medida irá definir suas atitudes, no processo de gestão de pessoas, ao orientar para as ações positivas ou negativas, conforme quadro de Fromm . A bagagem que os líderes trazem de sua vida pode ser mensurada a partir do processo de auto-conhecimento, podendo ser auxiliado por instrumentos como LIFO, que realizam diagnósticos de perfis comportamentais. para avaliar: os estilos gerenciais, de interação de grupo e motivacionais (RICCO, 2004). Quanto à cultura organizacional, iremos analisar no próximo seus componentes.

## 2.6 Cultura Organizacional

Para Jones (2001), cultura organizacional é o conjunto de valores e normas que controlam as interações entre os membros de uma organização, bem como seu relacionamento com fornecedores, clientes e outras pessoas fora das organizações. A cultura organizacional controla a forma como seus membros tomam decisões, a forma que eles interpretam e gerenciam o ambiente organizacional, o que fazem com as informações e como se comportam. Para Schein (apud FLEURY & FISCHER, 1996, 20) a cultura de uma organização pode ser aprendida em vários níveis:

- Nível dos artefatos visíveis: o ambiente construído da organização, arquitetura, *layout*, a maneira de as pessoas se vestirem, padrões de comportamento visíveis, documentos públicos: cartas, mapas. Este nível de análise, segundo Schein, é muito enganador, porque os dados são fáceis de se obter mas difíceis de se interpretar. É possível descrever como um grupo constrói o seu ambiente e quais são os padrões de comportamento discerníveis entre os seus membros, mas frequentemente não se consegue compreender a lógica subjacente ao comportamento do grupo.
- Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas. Como esses são difíceis de observar diretamente para identificá-los, é preciso entrevistar os membros-chave de uma organização, ou realizar a análise de conteúdo de documentos formais da organização. Entretanto, segundo Schein, ao identificar esses valores, observa-se que eles geralmente representam apenas os valores manifestos da cultura. Isto é , eles expressam o que as pessoas reportam ser a razão de seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações. As razões subjacentes ao seu comportamento permanecem, entretanto, escondidas ou inconscientes;
- Nível dos pressupostos inconscientes: são aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Na

medida em que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente, sobre como realmente as coisas são. Na medida em que em que um pressuposto vai se tornando cada vez mais “taken for granted”, vai passando para o nível inconsciente.

Neste sentido, parece haver uma concordância que a cultura organizacional se refere a um sistema de valores, compartilhado pelos membros de uma organização e que difere de uma para outra (ROBBINS, 2002). Para Caldwell (apud ROBBINS, 2002, 498-499), as pesquisas sugerem que existem sete características básicas, que, em seu conjunto, capturam a essência de uma organização:

1. Inovação e assunção de riscos. O grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores e assumirem riscos.
2. Atenção aos detalhes: O grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
3. Orientação para os resultados: O grau em que os dirigentes focam os resultados mais do que as técnicas e os processos empregados para o alcance deles.
4. Orientação para as pessoas. O grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.
5. Orientação para equipe: O grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em termos de equipes do que indivíduos.
6. Agressividade: O grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas.
7. Estabilidade: O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em contraste ao crescimento.

A combinação dessas características é que vão definir o perfil das organizações. A capacidade de uma cultura organizacional motivar seus empregados e aumentar a eficácia da organização é diretamente relacionada com a forma que os membros aprendem os valores da organização. Os membros das organizações aprendem os valores centrais através de processos formais de socialização, histórias, cerimônias, e linguagem organizacional que desenvolve informalmente cultura organizacional madura (JONES, 2001).

A motivação e satisfação para o trabalho podem ser diretamente afetadas pela cultura da empresa. Em estudo comparativo, Gareth Jones (2001) analisou as culturas das empresas Southwest Airlines e Value Line Inc. O tipo de cultura organizacional Southwest Airlines é o sonho de diversas organizações. Seus gerentes e funcionários estão comprometidos com o sucesso da organização e fazem tudo que podem para ajudar o outro ou para prestar um excelente serviço ao cliente. Para isto, alguns rituais ajudam como, por exemplo, o fato de quatro vezes por ano os gerentes trabalham como carregadores de bagagem, agentes de balcão, e atendentes de vôo; a estrutura de cargos é o mais enxuta e informal possível e os gerentes encorajam empregados a serem criativos e a desenvolverem normas e regras que possam solucionar problemas; há uma norma informal que permite que qualquer empregado possa encontrar com o presidente da empresa, Kelleher, para isto basta comparecer em qualquer sexta-feira no estacionamento dos escritórios em Dallas. Os empregados já possuem 18% das ações da Southwest Airlines.

Em contraste com a cultura da Southwest Airlines, a Value Line Investment Survey, modelou uma cultura que seus empregados aparentemente odeiam e que ninguém deseja. Como ações empreendidas pela empresa, constam: os empregados têm de assinar os cartões de ponto quando chegam e quando partem da cia. e se há qualquer deslize neste procedimento eles estão sujeitos à demissão; como na Value a arrumação das mesas é considerada sinal de produtividade, os gerentes realizam diariamente um “relatório de áreas limpas”, certificando que os empregado arrumaram suas mesas; os salários são mantidos tão baixos quanto possível e os bônus da Cia. e o plano de saúde são mantidos sob o reinado da austeridade.

Esta comparação, além de deixar deixa clara que a cultura organizacional tem forte influência sobre a satisfação e motivação dos empregados, ela alerta para uma das principais implicações gerenciais da cultura organizacional: a seleção de pessoal. A contratação de pessoas cujos valores não se ajustam ao das empresas geralmente resulta em funcionário com pouca motivação e baixo comprometimento (ROBBINS, 2004).

O clima organizacional, a satisfação e a motivação dos funcionários recebem grande influência da cultura organizacional das empresas, e como relatado por Fromm, a orientação motivacional será definida pela interação entre a bagagem que cada funcionário traz consigo e o ambiente de trabalho (cultura) de sua organização. Assim sendo, o modo de agir das hierarquias na busca de uma criar um local de trabalho motivador é dependente da variável cultura e conhecê-la é fundamental para se analisar como é conduzido o processo de gestão de pessoas nas empresas.

### **3. METODOLOGIA**

Para responder às diferentes questões deste trabalho, se faz necessário utilizar métodos que suportem o processo de pesquisa, assegurando o seu caráter científico. A seguir são descritos os procedimentos metodológicos utilizados para executar esta dissertação.

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

Richardson (1999, 70) define da seguinte forma pesquisa científica:

“Em sentido genérico, método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos. Esses procedimentos se aproximam dos seguidos pelo método científico que consiste em delimitar um problema, realizar observações e interpretá-las com base nas relações encontradas, fundamentando-se, se possível nas teorias existentes”.

Para Yin (2005, 19) o estudo de caso:

“É apenas uma das muitas maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais... e, no geral, esta metodologia é a preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inserido em algum contexto da vida real”.

Quando se aborda o tema motivação, é possível caracterizá-lo como: contemporâneo, inequivocamente inserido na vida das pessoas e das organizações e a principal questão que os estudiosos do assunto colocam é como é possível motivar as pessoas. Assim sendo, em função das características da presente pesquisa, foi escolhido o método de estudo caso para atingir os objetivos propostos para este estudo.

#### **3.2 População e amostra**

Na organização pesquisada, a população total de gestores, que é o objetivo central da pesquisa, é de 144 (cento e quarenta e quatro) das seguintes áreas: Financeira, Produção, Engenharia, Desenvolvimento de Produtos, Recursos Humanos, Compras e Informática. A estrutura hierárquica da empresa é matricial, com cada Diretoria respondendo diretamente para suas hierarquias na Europa. A empresa possui, em média, quatro níveis hierárquicos: Diretor, Gerente, Coordenador/ Supervisor e Analista/ Operador

Os níveis hierárquicos pesquisados foram: Gerência, Coordenação e Supervisão e o número de respostas recebidas foi de 44 (quarenta e quatro), o que representa uma amostra de aproximadamente 30% da população total de gestores desta unidade de produção.

### 3.3 Técnicas de coleta de dados

A técnica para coleta de dados foi a pesquisa estruturada, utilizando um formulário (anexo I) com os seguintes itens:

**Informações Gerais:** identifica o perfil sócio-profissional do respondente

**Nível de concordância:** contém vinte e duas perguntas, sendo que 18 perguntas estão relacionadas às seis 6 escolas de motivação e 4 perguntas referem-se ao estilo de liderança dos gestores, e as respostas possíveis estão dispostas em escala Likert, hierarquizadas de 1 a 4.

**Hierarquização das preferências:** Composto de seis afirmativas, que resumem a essência de cada uma das seis escolas de motivação e o respondente deve priorizar de 1 a 6 sua preferência em relação às afirmativas.

Os formulários da pesquisa foram entregues aos participantes em seus respectivos locais de trabalho, no qual era explicado o objetivo da pesquisa e a forma de preenchimento. Na maioria dos casos, o pesquisado retornava posteriormente o formulário preenchido.

### 3.4 Análise de dados

Os resultados da pesquisa são tabulados das seguintes formas:

**Informações Gerais:** Verifica-se o perfil sócio-profissional dos respondentes, através de distribuição percentual dos itens pesquisados: idade, escolaridade, posição hierárquica, número de subordinados, etc..

**Perguntas direcionadas:** Agrupam-se as 18 perguntas sobre preferências motivacionais às 6 escolas de motivação pesquisadas (3 perguntas para cada escola) e as 4 perguntas sobre estilo gerencial. Em seguida soma-se o total de pontos de cada escola e estilo de liderança pesquisado e divide pelo número de respondentes para encontrar a média de cada escola pesquisada. O objetivo destas perguntas é verificar o grau de aceitação das teorias referenciadas pelas hierarquias.

**Hierarquização das preferências:** Foi solicitado aos participantes da pesquisa que realizasse uma classificação das escolas de motivação, a partir de resumos que extraem a essência de cada uma delas, classificando de “1” (um), que significa maior concordância, até o “6” (seis), que significa maior discordância. Após a tabulação a classificação foi convertida em pontos, conforme Quadro 5:

Quadro 5: Conceitos e pontos

Conceitos	Pontos
1	6
2	4
3	2
4	0
5	0
6	0



O objetivo dessa distribuição de pontos foi privilegiar as três questões escolhidas como mais próximas do conceito de motivação e desconsiderar as três últimas colocadas. O que se busca é distinguir de forma clara os conceitos de motivação que, na percepção das lideranças, são mais aceitos, dos conceitos de motivação com menor nível de concordância junto aos gestores.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Perfil da empresa pesquisada

A pesquisa foi realizada em uma indústria multinacional européia, do segmento metalúrgico, com número de empregados superior a 1.500 (um mil e quinhentos), localizada no Estado do Rio de Janeiro. Ela é uma empresa centenária e instalou-se no Brasil na década de 1990. É uma das maiores do mundo em seu segmento de atuação e possui políticas de Marketing, Recursos Humanos e Processos Produtivos de classe mundial.

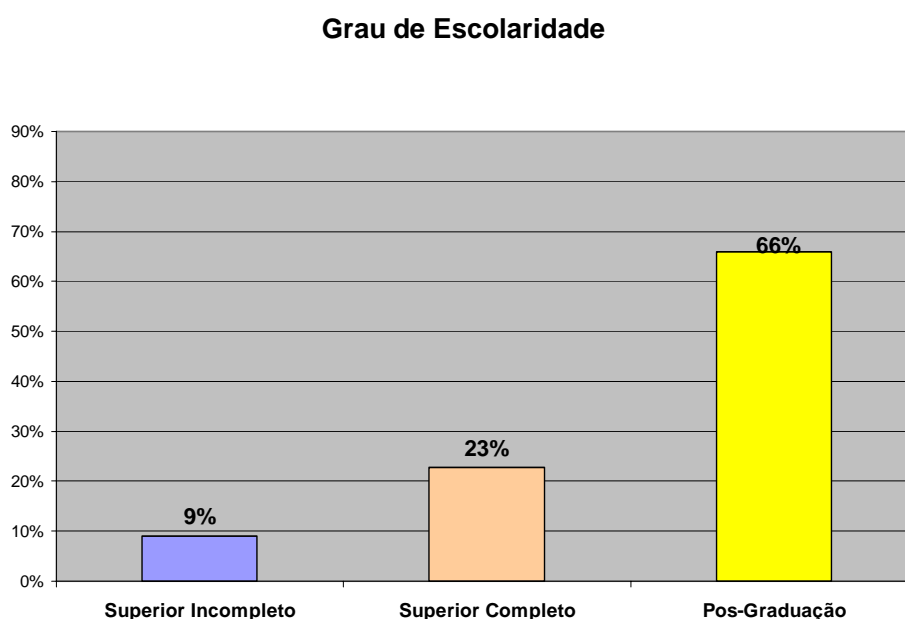
Está presente em mais de 100 países, através de fábricas, escritórios de vendas e escritórios de importação. Sua Estratégia mundial está calcada na internacionalização, redução de custos, agressiva política de lançamento de novos produtos/ inovação e parcerias pontuais com outras empresas, incluindo concorrentes.

### 4.2 Perfil dos Gestores

Como reflexo das estruturas das organizações, a maioria dos respondentes ocupam cargos no nível de coordenação/ supervisão, com 77% e 33% ocupam posições de gerência.

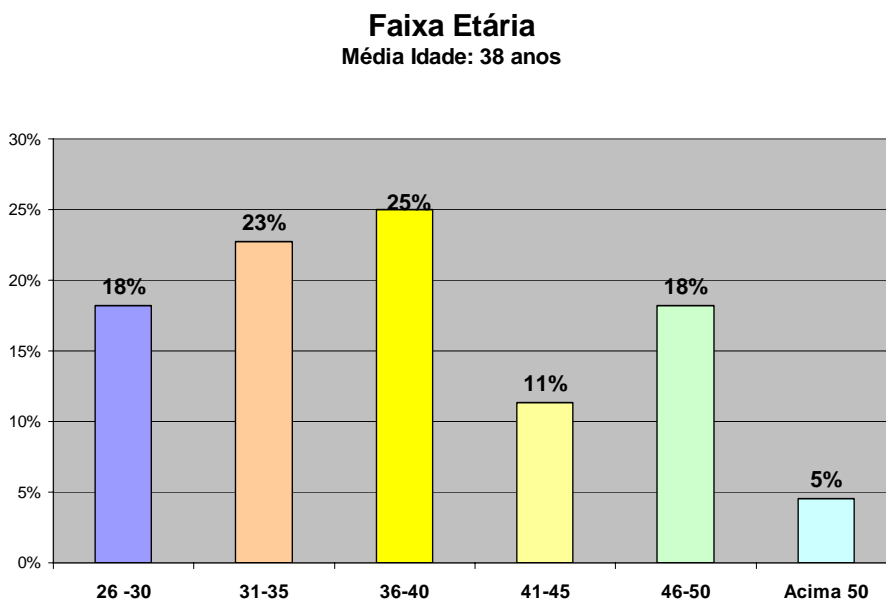
A necessidade de aprendizado contínuo já se reflete no nível das hierarquias, onde dois terços possuem pós-graduação. Mesmo no nível supervisão, não há gestores com escolaridade abaixo do nível de graduação, conforme Gráfico 1.

**Gráfico 1: Escolaridade**



Aproximadamente dois terços dos repondentes têm até 40 anos de idade, sendo que a média é de 38 anos, demonstrando :que a senioridade não é obrigatório para se ocupar cargos de liderança nas organizações.

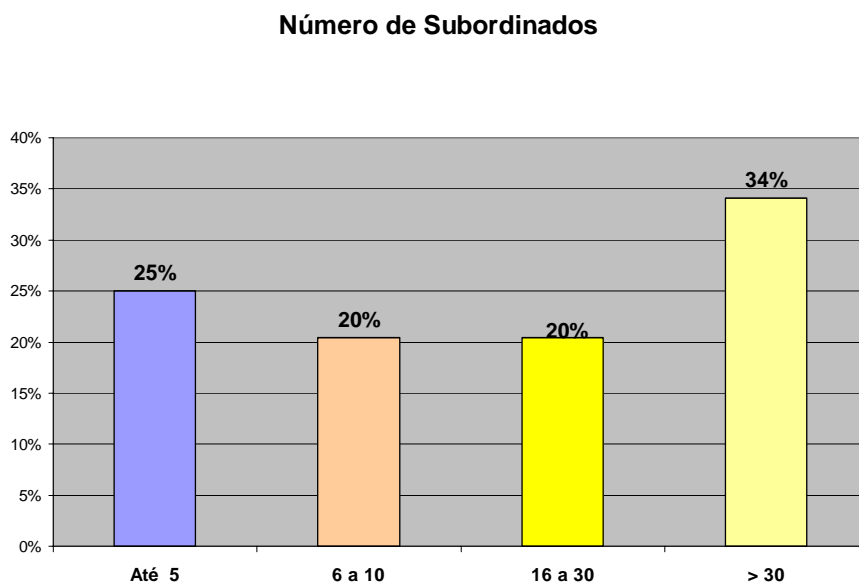
**Gráfico 2: Faixa Etária**



O número de subordinados que os respondentes possuem está equilibrado, com certa predominância para líderes com equipes que possuem mais de 30 colaboradores, (hierarquias ligadas à área de produção), conforme Gráfico 3. Gestores com equipes maiores podem apresentar maiores dificuldades para compreender os fatores motivacionais de cada integrante de sua equipe.

Quanto aos tipos de cargo ocupados pelos subordinados dos participantes da pesquisa, há um equilíbrio total, pois 50% ocupam cargos técnico/operacionais e 50% ocupam cargos administrativos/ engenheiros.

**Gráfico 3: Número de subordinados**



### 4.3 Nível de Concordância

Como exposto na revisão bibliográfica, a complexidade do assunto motivação implica em uma complementaridade entre as diversas escolas que versam sobre este tema. Em termos práticos, para que as hierarquias estejam propensas a utilizar de forma integrada estes conceitos no seu cotidiano profissional, a premissa básica é que, no mínimo, estejam de acordo com os postulados que cada teoria propõe.

Os resultados brutos da primeira parte da pesquisa, demonstram que a maior parte dos respondentes concordam que todas as teorias são relevantes para motivar seus empregados, conforme mostra a Tabela 2.

**Tabela 1: resultados brutos nível de concordância**

Escolas Motivação	1		2		3		4	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Expectativa	6	5%	45	34%	61	46%	20	15%
Três Necessidades		0%	23	17%	88	67%	21	16%
Eqüidade	2	2%	30	23%	69	52%	31	23%
ERG	3	2%	22	17%	77	58%	30	23%
Herzberg	5	4%	25	19%	65	49%	37	28%
Objetivos		0%	8	6%	82	62%	42	32%

### 4.3.1 Nível geral de concordância

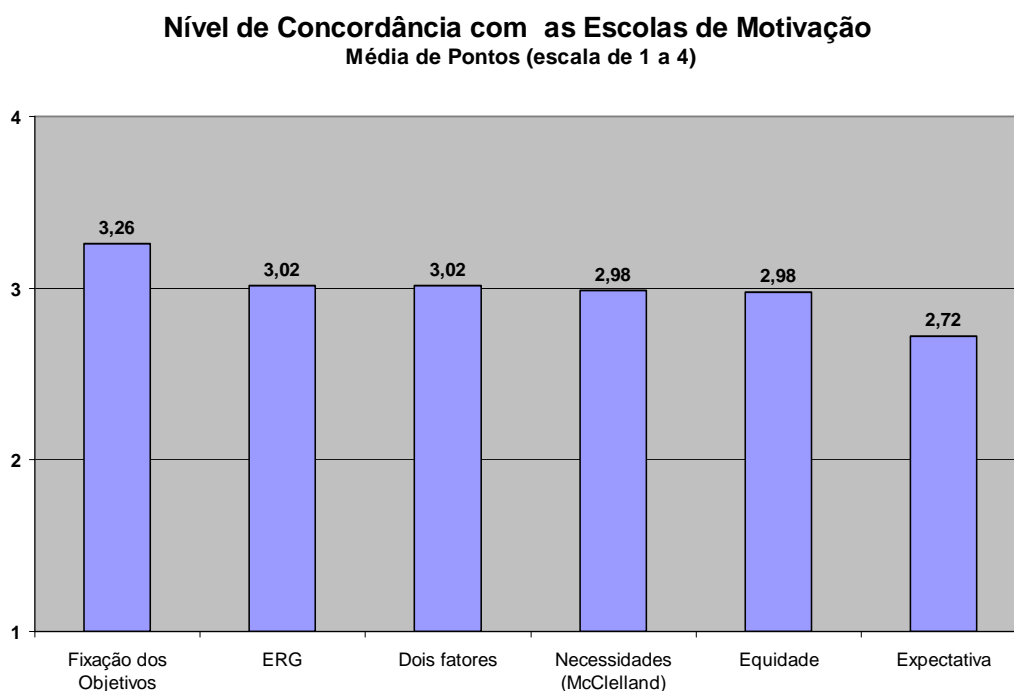
A média geral dos conceitos recebidos pelas seis escolas de motivação foi de 2,99 (dois vírgula noventa e nove), sendo que a escala de resposta foi distribuída em 4 (quatro) níveis:

1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Concordo; 4- Concordo totalmente.

Observa-se que na média geral, há uma concordância com os conceitos apresentados. Como validação da consistência das 3 (três) perguntas formuladas para cada escola, verificou-se o coeficiente de variação das médias destas perguntas, e em todas as escolas o grau de confiança ficou acima de 0,8 (zero vírgula oito) considerado estatisticamente como um resultado satisfatório.

Analisando as médias individualmente, todas estão próximas do conceito 3, sendo que a escola Teoria das Expectativas apresenta a menor média, 2,72 (dois vírgula setenta e dois) mas ainda sim, mais próximo do conceito 3 (três). No Gráfico 4 é possível verificar a uniformidade da distribuição das médias de cada uma das escolas de motivação:

Gráfico 4 – Nível de concordância com as Escolas de Motivação



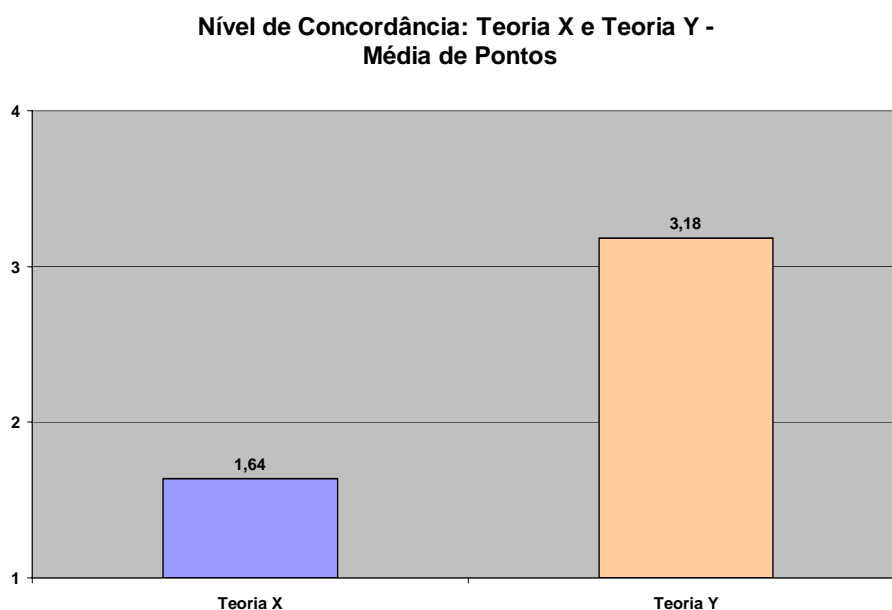
A primeira conclusão que se pode chegar é que na percepção das hierarquias há uma concordância com os pressupostos das escolas de motivação analisada. Esta constatação vem confirmar que um modelo integrado de motivação baseado nas teorias da expectativa, necessidades socialmente adquiridas, equidade, fixação dos objetivos, ERG e dois fatores é factível e pode ser desenvolvido, nos moldes de modelos de integração desenvolvidos por Stephens Robbins e por Edwin Locke & Gary Latham.

#### 4.4 Estilo de Gestão das Hierarquias (Efeito Pigmeleão)

Dentro do questionário de concordância foram formuladas 4 (quatro) perguntas sobre o nível de concordância com a teoria X e a Teoria Y de Douglas McGregor. As médias apresentadas indicam concordância com Teoria Y e discordância com a Teoria X, conforme Gráfico 5.

Este indicador é bastante positivo para o processo de motivação, quando se considera que as expectativas que as hierarquias têm de suas equipes, influenciam em alto grau o desempenho dos funcionários. Mas esse resultado é apenas uma parte do pensamento das hierarquias. Outras pesquisas e levantamentos podem ser realizadas. Como exemplo, pode se realizar o detalhamento das categorias de orientações profissionais desenvolvida por Erich Fromm, que aprofundaria o conhecimento sobre as percepções das hierarquias relativas ao processo motivacional. Estudo neste sentido já foi desenvolvido por Ricco (2004).

**Gráfico 5 – Nível de Concordância Teoria X e Teoria Y**



#### 4.5. Preferências das hierarquias sobre as escolas de motivação

Definido o nível de concordância das hierarquias em relação às 6 (seis) escolas de motivação, o passo seguinte é definir quais são, na percepção das lideranças, as linhas preferenciais para criar um ambiente de trabalho motivador.

Os resultados brutos da pesquisa de preferência das escolas de motivação estão demonstrados na Tabela 2.

**Tabela 2 – Resultados Brutos das Preferências das Escolas de Motivação**

Escolas Motivação	Frequência das Respostas											
	1ª		2ª		3ª		4ª		5ª		6ª	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Expectativa	10	23%	9	20%	4	9%	9	20%	6	14%	6	14%
Três Necessidades	1	2%	3	7%	8	18%	8	18%	12	27%	12	27%
Equidade	5	11%	6	14%	9	20%	5	11%	13	30%	6	14%
ERG	15	34%	8	18%	9	20%	4	9%	3	7%	5	11%
Dois Fatores	8	18%	6	14%	9	20%	3	7%	5	11%	13	30%
Objetivos	6	14%	12	27%	5	11%	14	32%	5	11%	2	5%

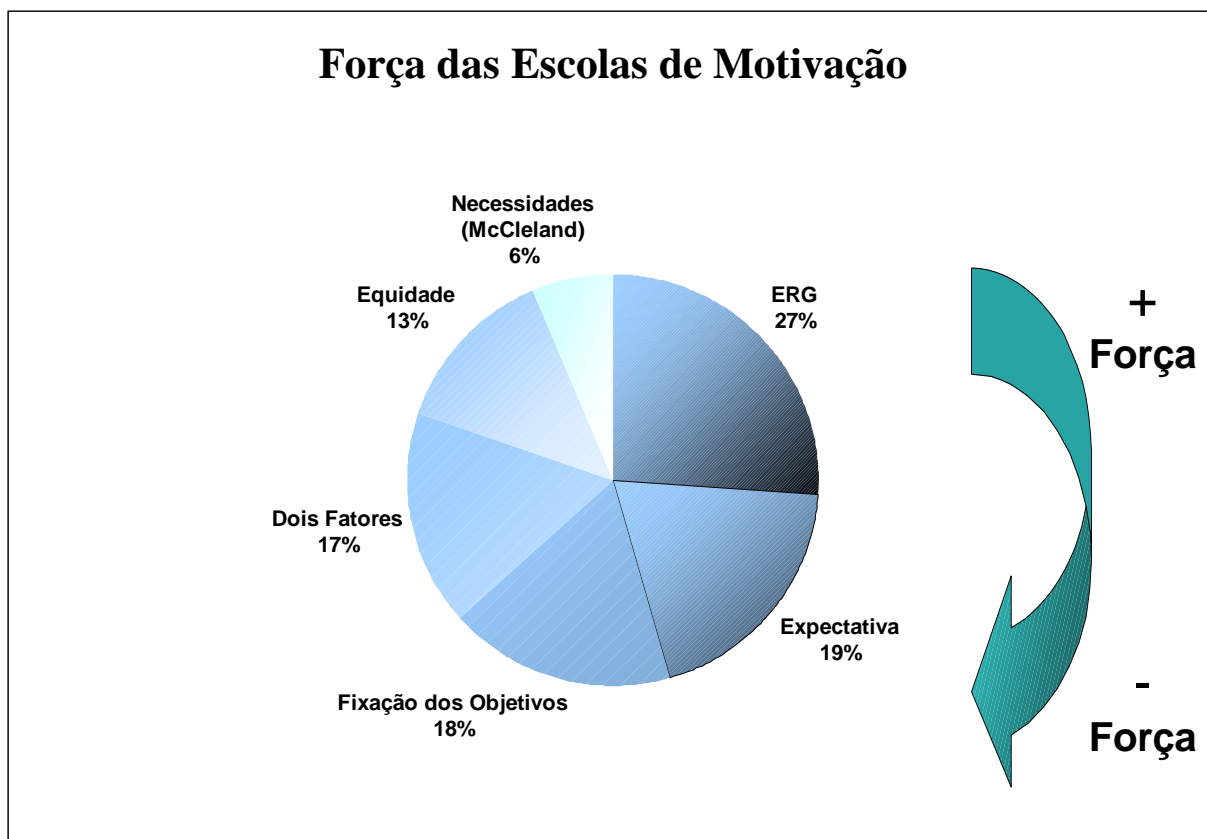
A metodologia de tabulação estabelecida para esta pesquisa, credita pontos de acordo com a classificação que cada respondente dá a uma escola de motivação, conforme Quadro 5. A primeira colocada recebe 6 pontos, a segunda colocada 4 pontos, a terceira colocada 2 pontos e as posicionadas entre a quarta e a sexta posição não recebem pontos. Esta metodologia visa valorizar as escolas de motivação que são indicadas como mais próximas ao conceito de motivação. A Tabela 3 apresenta o ranking final após a tabulação dos resultados brutos.

**Tabela 3: Preferência das Hierarquias sobre as escolas de motivação**

Escolas Motivação	Pontuação						
	1	2	3	4	5	6	Total
1º ERG	90	32	18	0	0	0	<b>140</b>
2º Expectativa	60	36	8	0	0	0	<b>104</b>
3º Objetivos	36	48	10	0	0	0	<b>94</b>
4º dois fatores	48	24	18	0	0	0	<b>90</b>
5º Equidade	30	24	18	0	0	0	<b>72</b>
6º Três Necessidades	6	12	16	0	0	0	<b>34</b>

Através do Gráfico 6, verifica-se que a escola ERG de motivação é a mais forte, sendo citada por 27% dos pesquisados, seguida pela Teoria das Expectativas – 19% e da teoria da Fixação dos Objetivos – 18%.

**Gráfico 6 – Força das Escolas de Motivação.**



Ao solicitar aos participantes que hierarquizassem suas preferências, em termos conceituais, sobre as escolas de motivação, tornou-se possível estabelecer as vias preferenciais de ação das lideranças nas organizações. A partir desses resultados são apresentadas as análises e gráficos de cada escola de motivação pesquisada, seguindo a ordem crescente de classificação.

Os resultados da pesquisa serão analisados em dois blocos: o primeiro com as três teorias classificadas como mais próximas do conceito de motivação, de acordo com a percepção das hierarquias pesquisadas. Nesta análise busca-se compreender como as lideranças podem implementar efetivamente as concepções teóricas que eles consideram como mais apropriadas para se definir motivação. No segundo bloco, onde se encontram as três teorias consideradas mais distantes do conceito de motivação, analisam-se as consequências para o processo de motivação a não aplicação destas formulações e possíveis consequências para o ambiente de trabalho.

#### **4.5.1 Análise da Teoria ERG**

A teoria das necessidades de Maslow, do qual a teoria ERG representa uma evolução, é uma das mais conhecidas formulação teórica sobre motivação, devido a sua ampla difusão nos meios organizacionais e acadêmicos a partir da década de 1960. Mesmo que alguns teóricos a considerem incompleta ou válida somente para culturas que sejam semelhantes à



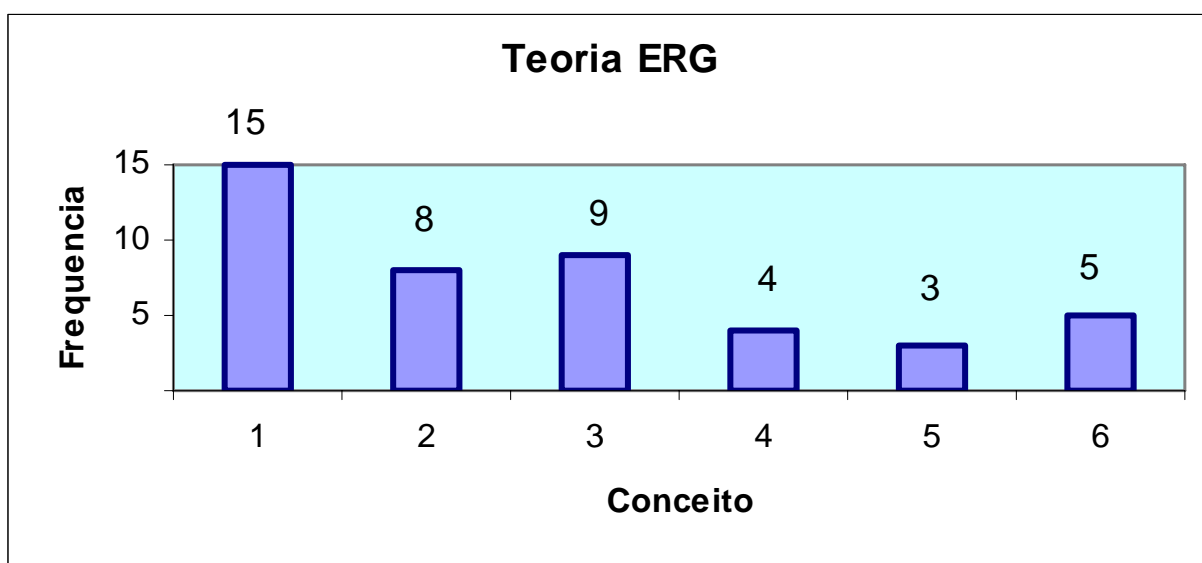
cultura norte-americana, esta pesquisa é um indicativo que seus ensinamentos ainda possuem grande influência sobre estilos de gestão das lideranças nas organizações.

A teoria ERG de Alderfer também é baseada em necessidades, mas reduziu para 3 (três) os níveis existentes e considerou que mais de uma necessidade pode estar atuando ao mesmo tempo, tornando assim menos rígida a estrutura proposta por Maslow, que considerava que uma necessidade de mais alto nível só estaria ativa quando a necessidade do nível abaixo tivesse sido satisfeita.

Uma característica importante da teoria ERG consiste em considerar o processo de motivação coletivo, ou seja, esta teoria parte do princípio de que os elementos que levam o indivíduo a ação são os mesmos, independente da personalidade do indivíduo e da situação em que ocorre o evento.

Na empresa pesquisada mais de um terço dos pesquisados, conforme Gráfico 7, classificou a teoria ERG como a melhor definição sobre o que motiva um empregado para o trabalho. Independente do quanto este resultado tenha sido influenciado pela proeminência da teoria de Maslow, é importante verificar quais são as consequências desta escolha no ambiente de trabalho, analisando as características desta teoria e como as lideranças podem utilizá-las para gerar um ambiente de trabalho de maior motivação ou até mesmo as possíveis barreiras que ela pode impor.

**Gráfico 7 – Teoria ERG**



A estrutura básica da teoria ERG, é que o processo de motivação dos indivíduos é ativado quando ele precisa atender suas necessidades de existência, relacionamento e crescimento. A seguir, analisaremos separadamente cada uma delas:

**Existência:** A primeira condição para se buscar atender esta necessidade é receber um salário que possa garantir as necessidades básicas dos indivíduos, que seriam alimentação e habitação, e posteriormente um local de trabalho no qual ele se sinta seguro quanto sua estabilidade. Nas organizações, as hierarquias têm uma influência limitada sobre salários. Os salários são estabelecidos a partir de uma avaliação de cargos, que gera uma pontuação (equidade interna) e posteriormente uma classificação em grupo de cargos. A partir dos

grupos de cargos são realizadas pesquisas salariais de mercado (equidade externa), para se verificar quanto às outras empresas estão pagando de salários para cada cargo. A interação da avaliação de cargos com a pesquisa salarial gera informações suficientes para se gerar uma tabela salarial, que em última instância será definida pela estratégia de posicionamento salarial da empresa, ou seja, pagará acima, igual ou abaixo dos salários de mercado.

O papel das hierarquias neste caso está ligado à gestão dos méritos de desempenho, que são aumentos anuais que podem ser dados ou não para o colaborador em função de seu desempenho. Desta forma, são limitadas as possibilidades das hierarquias de influenciarem decisivamente nas necessidades de sobrevivência de seus funcionários.

O aspecto segurança possui uma dependência maior das hierarquias, pois a continuidade no emprego muito depende da opinião das chefias sobre o desempenho dos colaboradores de sua equipe e também sob o clima que estes criam em suas respectivas áreas de trabalho. Para exemplificar: Uma abordagem do tipo terrorista sobre a manutenção do emprego pode gerar um estado de tensão tão forte que determinados colaboradores podem canalizar seus esforços para conseguirem vaga em uma outra área ou empresa em que não venha a se desgastar tão fortemente. Ao contrário, a existência de regras claras e justas sobre o desempenho e suas conseqüências pode passar uma sensação de maior estabilidade e segurança aos colaboradores, que se sentiriam motivados para buscar outros desafios. Mas não se pode esquecer que no mundo de constantes mudanças que se vive, a estabilidade organizacional é algo que não se pode mais predizer. Nenhuma empresa está a salvo de um processo de incorporação, fusão ou de um novo concorrente que possam afetar de forma direta os empregos de seus colaboradores. A segurança no ambiente de trabalho está muito mais voltada para a contínua qualificação do trabalhador, que poderá uma maior empregabilidade, do que das vontades das hierarquias e das organizações. Esta é uma mensagem que pode ser administrada pelas hierarquias e ser um instrumento importante para criação de ambiente motivador.

**Relacionamento:** Se caracteriza pelo compartilhamento mútuo de idéias e sentimentos, do sentimento de pertencer e ser aceito em um grupo. Em suma, estar em um ambiente agradável. Neste caso o papel da hierarquia tem uma maior relevância, tendo em vista que as percepções dos funcionários sobre o local de trabalho muito se confunde com as percepções que estes têm de suas hierarquias. Para exemplificar, podemos citar a frase conhecida nas organizações que “as pessoas não pedem demissões das empresas e sim de seus chefes”. As hierarquias podem fazer muito para criar esta atmosfera de interação ao estimular o processo de socialização dos membros de sua equipe, estabelecer rotinas que, simultaneamente, recompensem atitudes de companheirismo e atingimento de metas organizacionais. Neste caso, a cultura organizacional pode ser um aliado ou um empecilho na busca desta harmonia. Há a necessidade de se verificar quais são os valores da organização. Uma cultura que valorize de forma exacerbada a competitividade pode minar todas as ações que as hierarquias criem para criação de um clima social agradável.

**Crescimento:** O processo de crescimento é evidenciado quando o indivíduo utiliza plenamente suas capacidades e também desenvolve outras capacidades. No ambiente de trabalho este fator apresenta grandes desafios: nos níveis operacionais, por exemplo, é preciso usar muita criatividade visando agregar às atividades mais simples do processo produtivo possibilidades tangíveis de crescimento, onde o executor da tarefa possa ter a exata dimensão de que está utilizando plenamente sua capacidade. A dificuldade é devido ao processo de taylorização dos sistemas de produção, que simplificam ao máximo as tarefas dos

trabalhadores de base. Com isto o que se observa são atividades repetitivas e rotineiras sem nenhum tipo de apelo ou *glamour*. Nos níveis intermediários o desafio é mudar a mentalidade dos gestores, fazendo com que estes deleguem mais responsabilidades aos componentes de suas equipes, forçando-os a usar de forma mais efetiva sua capacidade intelectual. Aparentemente esta, questão não é problemática nos níveis superiores das organizações, onde a imprevisibilidade e a necessidade de tomada de decisões constantes tornem cada dia um novo dia de aprendizado contínuo.

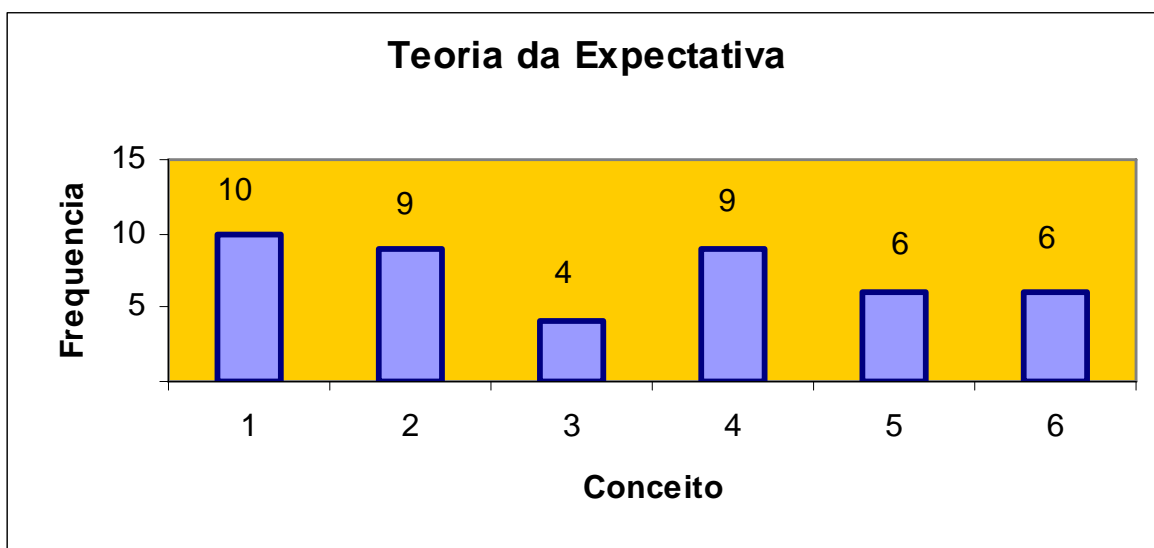
Em resumo, a teoria ERG, escolhida como prioritária pelos participantes desta pesquisa, pode ser aplicada no ambiente de trabalho pela interação de políticas empresariais, da cultura organizacional e do estilo de gestão das hierarquias. Mas a conjunção destes três eixos não é de fácil implantação, em função das diversas variáveis envolvidas.

#### 4.5.2 Análise da Teoria das Expectativas

Ao contrário da Teoria ERG, que parte do princípio de que as necessidades dos indivíduos possuem uma base comum, a teoria das Expectativas, formuladas por Victor Vroom, é uma teoria contingencial, ao considerar que o processo de motivação é acionado pelas necessidades individuais e as circunstâncias envolvidas. Através de um processo cognitivo, o indivíduo faz uma avaliação de suas capacidades para realizar determinadas atividades, as recompensas que sua realização traz e a avaliação se estas recompensas estão compatíveis com suas necessidades ou desejos.

Mais de 25% dos respondentes da pesquisa, conforme Gráfico 8, a consideraram como a melhor forma para se motivar as pessoas. O fato de ser uma teoria ainda desconhecida para a maioria dos gestores, reforça o apelo que a teoria das expectativas tem para as hierarquias.

Gráfico 8 – Teoria da Expectativa



Para que se faça uso de forma eficaz dos conceitos da teoria das expectativas no ambiente de trabalho, alguns passos são necessários e o primeiro é a necessidade de conhecer cada funcionário da equipe, identificando suas possibilidades de realização e limitações, pois a partir destas informações torna-se mais fácil distribuir tarefas e desafios que possam estimular os colaboradores.

Mas não é suficiente conhecer as capacitações dos colaboradores das equipes, é preciso também conhecer os valores que estes formaram no decorrer de suas vidas, para assim verificar o que é importante e o que é insignificante para cada componente da equipe. A partir destes diagnósticos pode se estabelecer um indicativo das necessidades que levam estes indivíduos à ação. Para ser efetivo neste processo é preciso estabelecer recompensas organizacionais compatíveis com as necessidades e anseios dos funcionários.

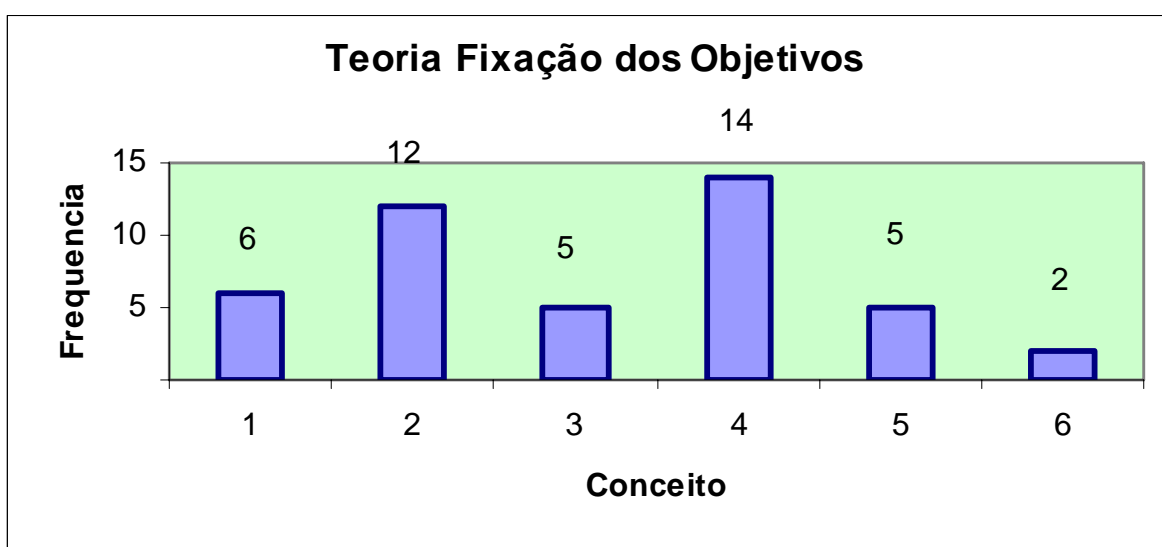
A parte mais complexa para a implantação dos conceitos da teoria das expectativas diz respeito à possibilidade de prever que um bom desempenho será recompensado de determinada forma. Como o ambiente organizacional não possui uma previsibilidade matemática, um colaborador poderá ter dificuldades em verificar a relação entre seu bom desempenho e a recompensa que ela acarretará. A sugestão é tornar os processos gerenciais de performance mais coerentes e transparentes. Coerentes e transparentes no sentido de ter regras estabelecidas, escritas ou não, que sejam do conhecimento de todos e que sejam cumpridas, não incorrendo em seguidas exceção que podem minar a credibilidade do processo.

#### 4.5.3 Análise da Teoria da Fixação dos Objetivos

De acordo com a teoria da fixação dos objetivos, lutar por uma meta é a maior fonte de motivação do indivíduo. E as características das metas podem aumentar a eficiência de sua utilização como fonte de motivação, se estas metas forem desafiadoras, mas atingíveis, específicas e consensadas com seu executor.

Na pesquisa realizada o ponto relevante é que a teoria de fixação dos objetivos foi alternativa mais votada para segunda opção de definição mais adequada para o conceito de motivação, contabilizando 27% das respostas, conforme Gráfico 8, que pode indicar que sua formulação é bem aceita pelas lideranças mas não é suficientemente completa para definir o conceito de motivação.

**Gráfico 9 – Teoria Fixação dos Objetivos**



De formulação simples, a teoria da fixação dos objetivos permite uma forte participação das hierarquias na sua implementação nas organizações. Qualquer líder, independente do nível hierárquico que possua, da complexidade das tarefas de seus subordinados ou da cultura organizacional da empresa pode estabelecer metas para suas respectivas equipes de trabalho, seguindo os preceitos desta teoria.

Sendo uma teoria de motivação de fácil compreensão e com boa aceitação entres as hierarquias, ela pode ser facilmente aplicada no ambiente de trabalho, contribuindo de forma efetiva para nível de motivação dos empregados, sem a necessidade de mudanças significativas nas organizações, sendo importante o processo de difusão dos conceitos desta teoria entre as hierarquias, visando transmitir seus conceitos e como ela pode contribuir para criação de um ambiente de trabalho motivador.

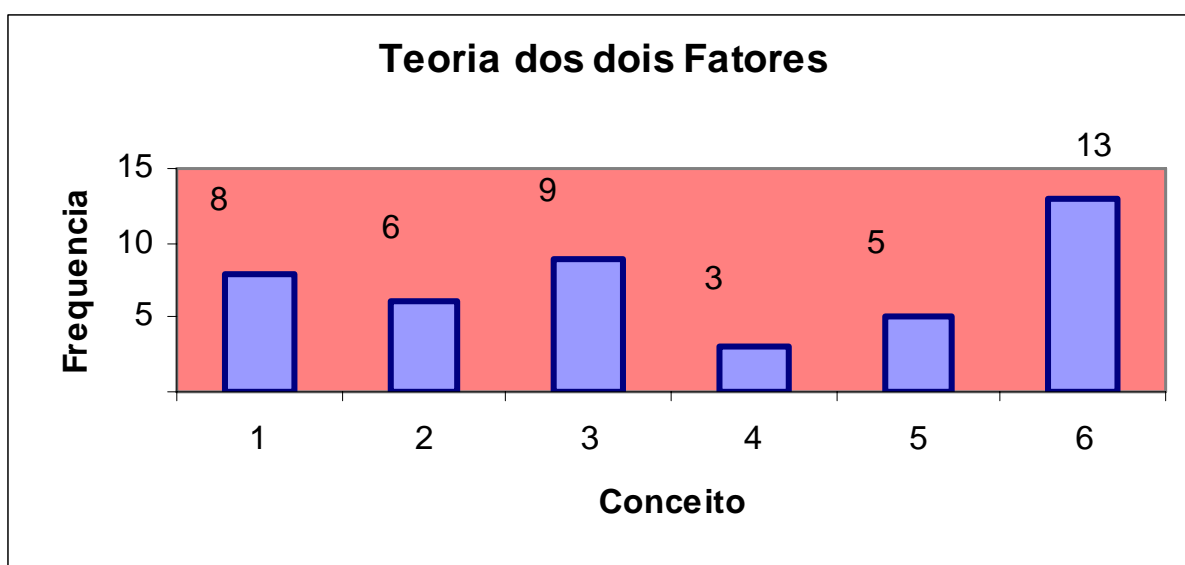
#### 4.5.4 Teoria dos Dois Fatores

Esta teoria dá ênfase a fatores tais como crescimento pessoal, responsabilidade, reconhecimento e realização pessoais como fonte de motivação, em detrimento de fatores tais como relacionamento com a chefia, condições de trabalho, segurança e salários, que segundo o seu criador, Frederick Herzberg, conseguem somente não deixar os indivíduos insatisfeitos.

Apesar de ser uma teoria bastante difundida entre as hierarquias, os resultados da pesquisa a colocaram no segundo bloco de teorias, sendo assim classificada entre os conceitos de motivação menos adequados, sob o ponto de vista das hierarquias. Provavelmente o principal motivo seja a posição destinada a salários, considerado como fator higiênico, e portanto incapaz de motivar um indivíduo.

Aproximadamente 30% dos pesquisados, conforme Gráfico 9, consideraram esta teoria como a mais inadequada para definir o conceito de motivação, ou seja, houve 13 respostas classificando a teoria dos dois fatores na 6ª posição ranking. Isto pode ser uma demonstração de como o fator salário ainda tem forte influência para as hierarquias quando se fala em motivação.

**Gráfico 10 – Teoria dos dois Fatores**



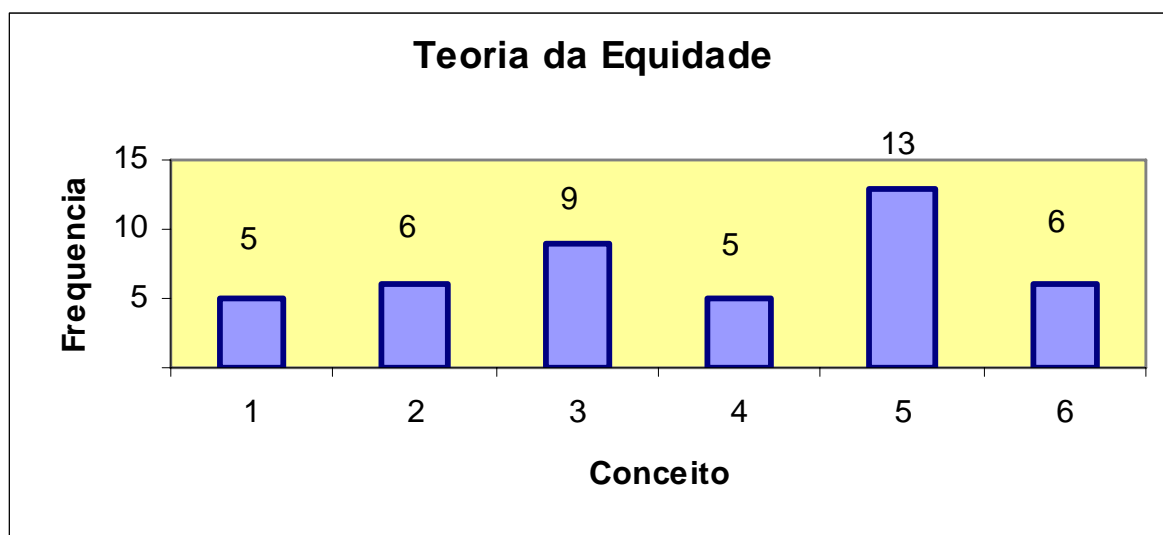
A principal consequência de não se valorizar esta teoria para o processo de motivação no ambiente de trabalho é depositar no fator remuneração um peso preponderante, e não reconhecer que o salário sozinho pode ser tão inócuo quanto à água para quem acabou de matar sua sede. Para o processo de motivação não basta acenar com maior remuneração, pois esta ação pode ter efeito efêmero. Como visto, utilizar o salário no processo de motivação é possível através da interação dele com diversos outros fatores cognitivos do indivíduo, portanto é preciso antes entender os valores da pessoa, o contexto em que ocorre a situação e, a partir destas considerações, verificar como o salário pode contribuir para a criação de ambiente motivador.

#### 4.5.5 Teoria da Equidade

Esta teoria considera que a percepção de justiça é maior fonte de motivação no ambiente de trabalho. Esta percepção se dá através da comparação do trabalho executado e suas recompensas com o trabalho e recompensas de outros indivíduos.

Na pesquisa, esta escola foi a que recebeu mais indicações para a posição cinco (penúltima), conforme Gráfico 10. Uma provável causa para que esta teoria não tenha forte aceitação entre as hierarquias é que o conceito de justiça pode ter múltiplas interpretações e como no ambiente de trabalho a autoridade é conferida às lideranças são elas que promovem a justiça ou a injustiça no local de trabalho. Neste caso o que é justo para hierarquia, pode não ser correto para os subordinados, e como nas organizações o processo de gestão de pessoas não é obrigatoriamente democrático, as hierarquias aplicam a sua justiça, mesmo sabendo que isto poderá não agradar a todos. Ao fazerem isto de forma consciente, podem questionar, em termos práticos, a validade da teoria da equidade.

Gráfico 11 – Teoria da Equidade

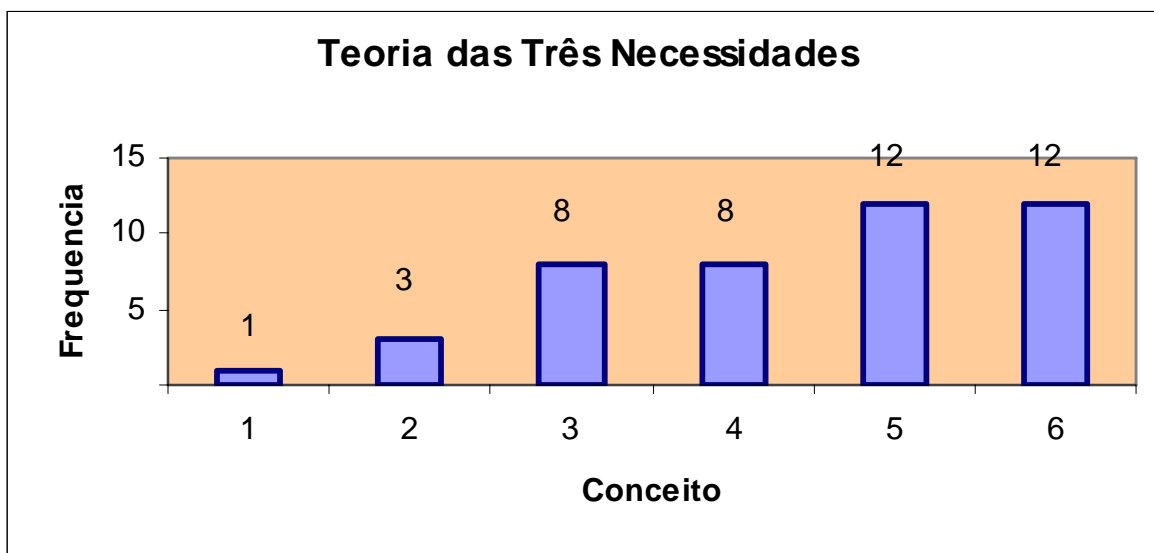


#### 4.5.6 Teoria das Necessidades socialmente adquiridas

De acordo com esta teoria, uma das três necessidades a seguir leva o indivíduo a ação: a necessidade de poder, a necessidade relacionamento e a necessidade de realização. A grande contribuição desta teoria é a possibilidade de alocar os recursos humanos em cargos ou atividades que se ajustem ao seu perfil motivacional.

A teoria das necessidades socialmente adquiridas foi a última colocada na pesquisa, com destaque para o fato que apenas um participante a considerou como o melhor conceito para motivação, conforme Gráfico 11. A maior implicação desta posição é a possível tendência de não se dar atenção às necessidades individuais, ou seja, aceitar que o processo de motivação é individual, e que cada pessoa tem suas características pessoais que vão definir os seus fatores individuais de motivação.

Gráfico 12 – Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas



Esta teoria estimula que cada hierarquia conheça bem os fatores de motivação de seus colaboradores para que possam direcioná-los para atividades ou tarefas que estes se sintam estimulados a desempenhar. Se as hierarquias não aceitam esses pressupostos, o processo de motivação como um todo pode estar comprometido.

#### **4.6 Proposta de melhoria do Ambiente de trabalho**

Para as organizações podem existir diversas vantagens na realização de estudos sobre quais são as percepções das lideranças quanto a sua concordância com os postulados das principais escolas de motivação e quais são suas preferências sobre o que motiva o indivíduo no ambiente de trabalho.

Uma aplicação prática é conhecer o perfil motivacional de seus líderes, e a partir dos resultados, identificar ações que possam desenvolver as habilidades e competências dos gestores que os auxiliem na criação de um ambiente de trabalho motivador.

Outra ação é realizar o alinhamento das percepções das lideranças com os objetivos estratégicos da organização, ou seja, em função dos desafios e metas que as empresas têm estabelecidas, verificar quais teorias de motivação mais se adequam para a consecução destes objetivos e a partir desta análise, estabelecer um plano de disseminação dos conceitos e práticas para implantação e divulgação destas teorias.



## 5. CONCLUSÃO

Devido à complexidade do tema motivação, estudos demonstram que não há uma teoria sobre esse tema que explique todos os seus aspectos. Faz-se necessário percorrer várias escolas e, a partir dos seus pressupostos, buscar uma complementaridade entre seus postulados. Essa interação de teorias é, provavelmente, a melhor forma para se criar ambientes organizacionais motivadores. Com essa abordagem, por exemplo, não se exclui a remuneração como fator importante para o processo de motivação, mas ao mesmo tempo também não a torna a referência máxima quando se debate esse assunto.

O que se pode constatar é que quando tenta se desvincular o salário do processo de motivacional, há uma discordância por parte das hierarquias. Esse fato fica evidenciado nas respostas à afirmativa 5 do questionário de concordância, que diz:

“O salário não é um fator de motivação. Se um Colaborador recebe um aumento de salário, este aumento irá contribuir apenas para que ele não fique insatisfeito. O que traz motivação para o trabalho são outros fatores, e não o salário.”

Este item recebeu média 2 (dois) na pesquisa, ou seja, os respondentes discordam desta afirmativa. Esta discordância acaba por confirmar a suposição de que as hierarquias compartilham a crença que o fator remuneração tem grande influência sobre a motivação para o trabalho. Deve-se ter em consideração que em função da situação econômica do Brasil, em que uma parcela significativa da população recebe salários que não conseguem suprir suas necessidades básicas de existência, seja justificável que o salário tenha um papel motivador, diferentemente do que ocorre nos Estados Unidos.

Na pesquisa realizada com as hierarquias, a complementaridade das Escolas de Motivação é confirmada. Os resultados ratificam que há um grau de concordância com todas as teorias, ou seja, para os gestores não existe uma panacéia quando se fala de motivação, uma conceituação chave que possa explicar todas suas facetas.

Outro fato relevante é a concordância com os postulados da Teoria Y e a discordância com a Teoria X. Isso vem caracterizar um estilo de liderança mais voltado para obtenção de resultados através das pessoas, o que além de possibilitar um ambiente de trabalho mais participativo, pode contribuir para melhores resultados dos empregados, conforme verificado na análise do efeito pigmaleão ou profecia auto-realizável, que postula que o comportamento do indivíduo é em alto grau relacionado com as expectativas que as lideranças têm sobre este indivíduo.

Quanto aos resultados do mapeamento sobre a percepção dos gestores sobre os fatores que criam um ambiente motivador nas organizações, se destacaram as escolas ERG (teoria das necessidades), Expectativas e Fixação de Objetivos. Mas tão importante quanto este ranking, é a possibilidade de verificar o nível de alinhamento das percepções das hierarquias com os objetivos estratégicos das organizações. A partir deste mapeamento, é possível identificar linhas de ação nas empresas que possam potencializar os esforços dos gestores na busca destes objetivos, bem como identificar possíveis deficiências ou pontos fracos que precisam ser reforçados ou estimulados no processo de gestão de pessoas.

## **5.1 Sugestões**

Um estudo da percepção dos subordinados sobre quais são os fatores de motivação no ambiente de trabalho, propiciaria uma oportunidade para realizar uma comparação entre o grau de interação das percepções dos líderes e suas equipes, e a partir destes resultados buscar pontos de sinergia.

Verificar o alinhamento das preferências das lideranças com as estratégias e objetivos da organização é fundamental para verificar se os esforços das hierarquias são úteis para o atingimento das metas organizacionais.

## 6. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ALDERFER, C. P.; SCHNEIDER, B. *Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations*. Administrative Science Quarterly, Ithaca, Vol. 18, n. 4, 489-505, Dezembro 1973.

AMABILE, T. M., *Como (não) matar a criatividade*. HSM Management, São Paulo, n. 8 p.110-116, julho-agosto 1999.

ARCHER, E. R. O mito da motivação. In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BENNIS, W. *A formação do líder*. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, C. W. *Motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CAUDRON, S. *O que motiva os empregados*. HSM Management, São Paulo, n. 1, p.82-86, março-abril 1997.

CAVALCANTI, V. L. (org.). *Liderança e Motivação*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

COHEN, David. *Quer ser um bom chefe? Exame*, São Paulo, maio 2002.

DIFINI, C. R. *Avaliação da Satisfação e motivação dos Técnico-Administrativo em uma instituição de ensino superior: um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia. Porto Alegre: UFRGS, 2002.

DUBRIM, A. J. *Princípios de Administração*. São Paulo: LTC, 1998.

FLEURY, M. T. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In FLEURY, Maria Teresa Leme; FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

HAMPTON, D. R. *Administração Contemporânea*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

HEIL, G., WARREN, B.; STEPHENS, D. *Douglas McGregor em foco: Gerenciando o lado humano da empresa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

JONES, G. R. *Organizational Theory*. 3. Ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2001.

LAWLER, E. Motivação nas organizações de trabalho. In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LÉVY-LEBOYER, C. *A crise das motivações*. São Paulo: Atlas, 1994.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. *Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel*. American Psychological Society, V.1 n. 4, July 1990.

LOCKE, E. *The motivation to work: What we know*. In: LOCKE, E.; LATHAM, E. *What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century*. Academy of Management Review, Vol 29. n. 3, p. 388-403, 2004.

MANZONI, J. F.; BARSOUX, J. L. *The set-up-to-fail syndrome*. Harvard Business Review, Boston: 101-113, march-april, 1998.

McCLELLAND, D.C.; BURHAM, D. H. O poder é o grande motivador. In: VROOM, V.H. (Org.) *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

McGREGOR, D. *O lado humano da empresa*. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

PONTES, B. R. *Administração de Cargos & Salários*. 9. ed. São Paulo: LTR, 2002.

QUEIROZ, S. H. *Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional*. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Centro Tecnológico. Florianópolis: UFSC, 1996.

RICCO, M. F. *Construindo perfis comportamentais em ambientes organizacionais: os estilos de mobilização dos gestores brasileiros*. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2004.

RICHARDSON, R.J. (et. al) *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*; 3. ed., São Paulo: Atlas, 1999.

REGO, A.; JESUINO, J. *Estilos de gestão do conflito e padrões motivacionais – Um estudo Exploratório*. in *Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada, 2002.

VERGARA, S. C. *Gestão de Pessoas*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VRIES, M.K. A inveja, a grande esquecida dos fatores de motivação em gestão. In: CHANLAT, J.F. (Org.) *O Indivíduo nas organizações – dimensões esquecidas*. 2. ed São Paulo: Atlas, 1993.

VROOM, V. H. (Org.). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

SOUZA, E. B. *Motivação para o trabalho: um estudo de caso para operadores da Petrobras Refinaria Presidente Getúlio Vargas*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

Yin. R.K. *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## 7 ANEXO

### Anexo I - Formulário de Pesquisa

Percepção das Hierarquias sobre Fatores de Motivação				
Cargo Ocupado: Supervisão/ Coordenação( ) Gerência( ) Diretoria( ) Escolaridade: 2º Grau ( ) Superior Incompleto( ) Superior Completo Pós-Graduação( ) Idade: _____ Número de subordinados: Até 5( ) de 6 a 15 ( ) de 16 a 30 ( ) Mais de 30( ) Sua equipe é predominantemente composta por: Técnicos/ Operadores ( ) Administrativo/ Engenheiros( ) Executivos( )				
Seguem abaixo questões sobre aspectos motivacionais e de liderança no ambiente de trabalho. Não existem respostas certas ou erradas, marque com um "X" aquela que melhor representa a sua percepção sobre o que motiva os Colaboradores de sua equipe.				
AFIRMATIVA	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1. Um trabalhador somente se esforçará para executar uma tarefa quando tiver a certeza de que terá a capacidade de atingir o resultado esperado e que este resultado trará uma recompensa que ele deseja.	1	2	3	4
2. Algumas pessoas têm a necessidade de fazer as coisas sempre melhor, excedendo os padrões de excelência. Isto gera uma grande motivação para realização do trabalho ou tarefa, para estas pessoas fazer sempre melhor é o principal fator de motivação.	1	2	3	4
3. Quando os membros de minha equipe percebem que são tratados de maneira igual, sem privilégios, eles se sentem mais motivados	1	2	3	4
4. O que leva as pessoas a ação são basicamente 3 necessidades: Existência (alimentação, abrigo, ter um emprego), relacionamento (ser aceito como membro de um grupo) e Crescimento (auto-realização, é ter a certeza de estar usando plenamente toda sua capacidade/ potencial)	1	2	3	4
5. Os empregados, normalmente não gostam de trabalhar, e sempre que possível, tentarão evitar o trabalho	1	2	3	4
6. O salário não é uma fator de motivação. Se um Colaborador recebe um aumento de salário, este aumento irá contribuir apenas para que ele não fique insatisfeito. O que traz motivação para o trabalho são outros fatores, e não o salário.	1	2	3	4
7. Estabelecer objetivos no ambiente de trabalho é uma grande fonte de motivação.	1	2	3	4
8. Para que os Colaboradores trabalhem de forma efetiva e atinjam suas metas, é preciso que sejam controlados ou ameaçados com punição.	1	2	3	4
9. Se um trabalhador supor que seu esforço no trabalho não será suficiente para atingir as recompensas que deseja (promoção, aumento salarial, reconhecimento, etc. ), ele não se sentirá motivado para realizar suas atividades.	1	2	3	4
10. Algumas pessoas sentem-se altamente motivadas pelo fato de poderem influenciar outras pessoas, ou seja, fazer com que os outros se comportem de uma maneira que não fariam naturalmente. São pessoas que se sentem motivadas pelo poder.	1	2	3	4
11. Quando um Colaborador percebe que há injustiça na comparação de suas recompensas, com as recompensas de colegas de trabalho, ele tende a modificar seus resultados (trabalhando menos, por exemplo).	1	2	3	4

12. Um Colaborador pode buscar atingir as necessidades de crescimento pessoal e auto-desenvolvimento, mesmo em situações que tenha dificuldades para manter seu emprego.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
13. As verdadeiras fontes de motivação para o trabalho são o reconhecimento, o progresso profissional, a responsabilidade, o trabalho em si e a capacidade de auto-realização.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
14. Estabelecer metas/ objetivos desafiadores (que não sejam nem tão fácil ou difícil de se atingir), com a concordância do Colaborador é uma forma efetiva de motivar um empregado para o trabalho.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
15. A capacidade de ter idéias inovadoras pode estar em qualquer pessoa, não sendo um privilégio exclusivo daquelas em posições hierárquicas mais altas.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
16. Se um Colaborador de minha equipe perceber que há uma forte relação forte entre o seu desempenho e as recompensas que a empresa lhe oferece, ele se sentirá altamente motivado para apresentar um bom desempenho.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
17. Determinadas pessoas direcionam seu comportamento de maneira tal que possam Ter relacionamentos interpessoais agradáveis e estar bem com todo mundo, ou seja, são motivadas a empreenderem ações que as tornem bem vistas socialmente.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
18. Se um empregado contribui mais do que seus pares para os resultados de um setor ele espera que suas recompensas também sejam maiores para ser sentir motivado.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
19. Se um Colaborador tem frustrada suas necessidades de Relacionamento, ele pode tentar compensar esta frustração despendendo mais energia na busca de maior segurança (estabilidade) no ambiente de trabalho	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
20. O trabalho em si é uma grande fonte de motivação, desde que possa propiciar ao empregado que o realiza a possibilidade de usar todo seu potencial.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
21. Estabelecer objetivos específicos melhoram o desempenho do Colaborador e se os objetivos forem difíceis, mas aceitos pelo próprio Colaborador, eles serão mais motivadores do que aqueles mais fáceis.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
22. As pessoas podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Dentre as opções abaixo, classifique de 1 a 6, em ordem de importância e sem repetir números, a melhor definição sobre o que motiva uma pessoa para o trabalho, onde "1" é a definição mais adequada e "6" a definição que menos se aproxima do conceito de motivação, segundo seu ponto de vista:				
1. Uma pessoa se sentirá motivada para o trabalho se tiver a percepção que ao despender um alto grau de esforço, isto vai resultar em boa avaliação de desempenho e que essa boa avaliação vai resultar em recompensas organizacionais que atendam suas metas pessoais.				
2. Uma destas 3 necessidades é o fator preponderante de motivação para o trabalho: A necessidade de fazer as coisas sempre melhor, ou a necessidade de estar no comando/ poder, ou a necessidade de possuir inter-relacionamentos pessoais agradáveis.				
3. O principal fator de motivação do trabalhador é sua percepção de justiça no ambiente de trabalho, ao fazer comparações entre o seu trabalho (esforço, experiência, educação, competência) e os resultados obtidos (remuneração, aumentos, reconhecimento) - e o dos outros.				
4. A intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho, pois o estabelecimento de metas energiza um indivíduo, dirigindo seus pensamentos para uma finalidade.				
5. Três são os elementos básicos da motivação, que visam atender: as necessidades fisiológicas/ segurança - alimentação, moradia, emprego; as necessidades de relacionamento, que dizem respeito a ter bom relacionamento pessoal e finalmente as necessidades de crescimento, que incluem a auto-estima e a auto-realização.				
6. Salário, condições físicas do ambiente de trabalho, relacionamento com os colegas não são fatores de motivação. Se estas condições existem no local de trabalho, o Colaborador apenas não irá sentir-se insatisfeito. Para motivar o empregado é preciso dar ênfase nas oportunidades de promoção, crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização.				