

TEORIAS DE MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A PERCEPÇÃO DAS LIDERANÇAS

André Ferreira¹

andré.ferreira7@gmail.com

Ana Alice Vilas Boas¹

analiceufrj@gmail.com

Rodrigo Clebicar P. Mota Esteves¹

digo.mota@gmail.com

¹ Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) – ICHS/PPGEN, Seropédica, RJ, Brasil

RESUMO

O presente trabalho irá verificar, através de estudo de caso, as preferências e o nível de concordância de lideranças em relação as seguintes escolas de motivação: Expectativas, Fixação dos Objetivos, Equidade, Dois Fatores, ERG e Necessidades Socialmente Adquiridas. Os resultados demonstram que é possível 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.

Palavras-chave: Liderança, Ambiente Organizacional, Remuneração.

1. INTRODUÇÃO

A importância do tema motivação 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. A complexidade do assunto é um indicativo de que a definição do conceito de motivação não pode ser encontrada analisando apenas uma teoria, conforme Bergamini (1997), que considera que as diversas teorias de motivação não se anulam umas às outras, pelo contrário, elas se complementam. 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).

Nas organizações, o salário é o fator de motivação de motivação externo mais utilizado, mas 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). 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 (1997) 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.

Algumas evidências podem demonstrar 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.

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).

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 analisadas as possibilidades de integração das teorias de motivação e as preferências das lideranças quando buscam criar um ambiente de motivação para seus subordinados, através da avaliação do nível de concordância e da classificação de suas preferências frente às principais linhas de pensamento da área de motivação, que são descritas a seguir.

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 verificar a possibilidade de integração destes modelos e analisar os caminhos preferenciais dos líderes nas organizações, quando buscam criar um ambiente que motive sua equipe.

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).

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 disso, 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 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.

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. Ela se baseia essencialmente na comparação, implicando necessariamente na existência de um ponto de referência para que esta comparação seja realizada.

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 consequentemente sem estímulos para a motivação para o trabalho.

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).

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.

2.5 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.

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.

2.6 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

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).

A seguir serão demonstrados a metodologia, os resultados e conclusões sobre a pesquisa realizada junto a 44 lideranças de uma organização de grande porte.

3. METODOLOGIA

Foi realizado um estudo de caso buscando identificar o nível de concordância e as preferências das lideranças com referência as seguintes Escolas de motivação: Expectativas, Fixação dos Objetivos, Equidade, Dois Fatores, ERG e Necessidades Socialmente Adquiridas.

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.

A população total de gestores nesta organização, 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.

A técnica para coleta de dados foi a pesquisa estruturada, utilizando um formulário, com as seguintes questões:

Perguntas direcionadas: Agrupam-se as 18 perguntas sobre o nível de concordância com as seis escolas de motivação pesquisadas, sendo três perguntas para cada escola, em uma escala que varia de 1 a 4. Em seguida soma-se o total de pontos de cada escola 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 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 Tabela 1:

Tabela 1: Conceitos e pontos

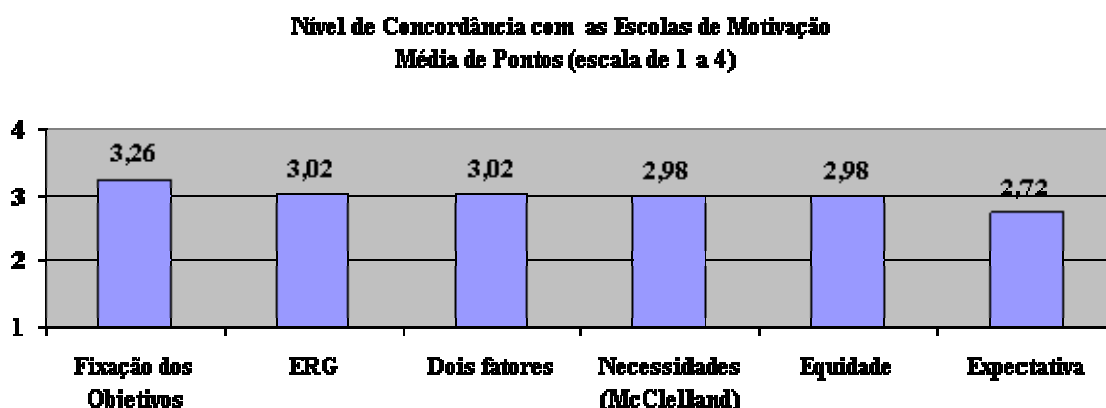
Conceitos	Pontos
1	6
2	4
3	2
4	0
5	0
6	0

4. RESULTADOS

A média geral dos conceitos recebidos nas perguntas direcionadas, que avaliam o nível de concordância com as seis escolas de motivação, foi de 2,99 (dois vírgula noventa e nove), sendo que as possibilidades de respostas foram distribuídas 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. 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 1 é possível verificar a uniformidade da distribuição das médias de cada uma das escolas de motivação:

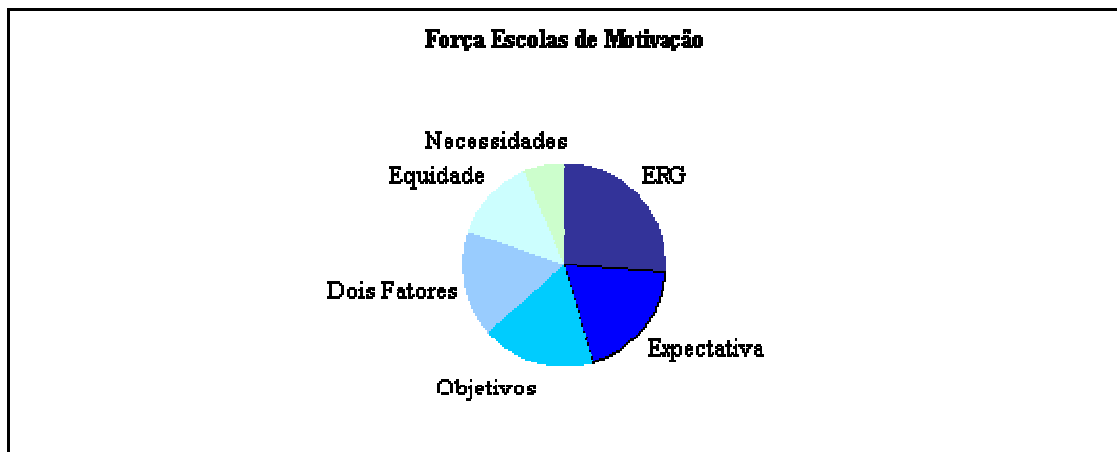
Gráfico 1 – Nível de concordância com as Escolas de Motivação



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.

Através do Gráfico 2, verifica-se que a Teoria ERG de motivação é a mais forte, recebendo 27% dos pontos, seguida pela Teoria das Expectativas – 19%, Teoria da Fixação dos Objetivos – 18%, Teoria dos Dois Fatores - 18%, Teoria da Equidade - 13% e Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas – 6% .

Gráfico 2 – Nível de concordância com as Escolas de Motivação



5. CONCLUSÃO

Os resultados ratificam que há um grau de concordância com as teorias de motivação analisadas, ou seja, para os gestores não existe uma panacéia quando se fala de motivação, uma conceituação chave que possa explicar todas suas facetas. Com isto torna-se factível a complementaridade e conseqüente possibilidade de integração das Escolas de Motivação.

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. A partir deste mapeamento, é possível identificar linhas de ação nas empresas que possam potencializar os esforços dos gestores na criação de uma ambiente de trabalho motivador, bem como identificar possíveis deficiências ou pontos fracos que precisam ser reforçados ou estimulados no processo de gestão de pessoas.

Uma sugestão para novos estudos seria uma pesquisa sobre quais são os fatores de motivação no ambiente de trabalho na percepção dos subordinados, que 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.

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.
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.

- 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.
- 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.
- 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 .
- 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.
- 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.
- 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.