

Área Temática: **Recursos Humanos**

Título: **Motivação em uma Consultoria: Aplicando a Teoria de Vroom**

AUTORES

NATÁLIA ROSA SANTANA DE JESUS

IBMEC SP

nataliarsj@ibmecsp.edu.br

JOÃO DANIEL AZEVEDO DOS SANTOS

Faculdade IBMEC São Paulo

joaodas@ibmecsp.edu.br

FRANCIS KEN NAKAGAWA

IBmec São Paulo

franciskn@ibmecsp.edu.br

ALESSANDRO MADY

Ibmec São Paulo

alessandrotm@ibmecsp.edu.br

FAUSTO YUJI MASUDA

Ibmec São Paulo

fymasuda@gmail.com

Resumo

Este trabalho tem como objetivo avaliar a motivação dos funcionários da Trends Engenharia, consultoria especializada em engenharia de transportes, situada na cidade de São Paulo. Esse estudo, de natureza quantitativa, apresenta uma amostra de 73 funcionários das áreas de consultoria, assistência, gestão, design, análise, auxílio, secretaria e outros. A medição de motivação foi feita com base na famosa e conceituada Teoria da Expectância de Victor Vroom, permitindo assim a mensuração de dados e a futura utilização da análise multivariada, além da identificação dos maiores e menores fatores motivacionais. Desta forma, foi obtido um valor baixo para motivação, uma vez que houve uma diferença significativa entre valência e instrumentalidade para algumas variáveis analisadas, tais como participação nos lucros ou resultados da empresa e plano de previdência. Através da análise fatorial, foi possível a criação de fatores a partir das variáveis originais de valência. A análise de agrupamento dividiu os funcionários em grupos, possibilitando a comparação dos grupos em relação à idade, tempo de casa, valência, instrumentalidade, expectativa e valor motivacional individual.

Abstract

The aim of this paper is to evaluate the motivation of the employees of Trends Engenharia, a specialized consulting in transportation engineering, located on the city of São Paulo. This study presents a sample of 73 employees of different areas such as consulting, assistance, design, management, office and others. To measure motivation, it was used the famous theory of expectation by Victor Vroom, so that it was possible to quantify the data and

then use the multivariate analysis, besides the identification of the biggest and the smallest motivational factors. Thus, a low value for motivation was obtained, because of the significant difference between valence and instrumentality, as share on the profits or company's results and welfare plan. Through factor analysis it was possible to create factors from the originals variables of valence. The cluster analysis divided the employees in groups, providing a comparison between the groups in relation with the age of the employees, labor time, valence, instrumentality, expectancy and the individual motivation value.

Palavras chave: motivação, expectativa e Vroom.

Introdução

Atualmente o mercado de trabalho tem se tornado cada vez mais dinâmico, fazendo com que a competição não só entre empresas, bem como entre funcionários tenha ganhado uma maior atenção. As empresas, com o intuito de atrair e manter os melhores profissionais, precisa gastar tempo e recursos com eles. Uma das ferramentas mais eficientes para a retenção é a motivação. Assim, esta questão passa a ser de grande relevância para uma empresa que tem como objetivo a maximização de sua produtividade e o crescimento de longo prazo, pois funcionários motivados possuem, em geral, uma maior produtividade individual e incentivo para cumprirem as metas ou até realizá-las acima do esperado.

Com este trabalho, espera-se observar o nível de motivação dos indivíduos de uma determinada empresa. Para que isto seja possível, deve-se analisar os possíveis fatores que determinam tal motivação, tais como as metas de execução de projetos, os bônus fornecidos pela organização, os anseios de cada profissional, dentre outras variáveis. Desta forma será possível verificar os pontos fortes e fracos da empresa em relação à motivação dos empregados, fazendo com que a própria possa solucionar os problemas relacionados à motivação, considerando os três pilares da teoria da expectativa de Victor Vroom.

Para estudar a motivação, será utilizada a Teoria da Expectância de Vroom como ferramenta, que procura utilizar um modelo para explicar as variáveis determinantes em relação à atitude e aos comportamentos no ambiente organizacional, levando o indivíduo à motivação. Essa teoria está centrada em três pilares: explicar a relevância de recompensas (promoções, bônus) para os sujeitos, quanto destas recompensas são de fato disponibilizadas dentro da empresa e finalmente se as metas institucionais são possíveis de serem atingidas e vistas como desafiadoras.

Teorias sobre Motivação

A Motivação é hoje um processo de grande importância dentro das empresas, já que envolve atividades e comportamentos que influem diretamente nos resultados das mesmas. Esse processo procura intensificar (no sentido de quanto esforço o indivíduo gasta), focar (direção do comportamento) e prolongar os esforços de um indivíduo, com o intuito de alcançar as metas estabelecidas. No contexto institucional, a motivação pode ser considerada fundamental para a realização de qualquer processo de mudança.

De acordo com a Teoria da Aprendizagem Operante, a motivação é baseada pela busca de experiências emocionais positivas e por evitar as negativas, que são definidas pelo estado individual do cérebro. Além disso, há a teoria da aprendizagem Social, cujo sustentáculo é de que o indivíduo aprende comportamentos observando os outros e modelando os comportamentos que percebem ser eficazes (WAGNER III e HOLLENBECK, 2000).

Para o empregado se sentir motivado, é necessário ter ambientes de trabalho que sejam igualmente bons para as pessoas e para a saúde econômica da empresa. A qualidade de vida no trabalho (QVT) visa o enriquecimento de cargos, o desenvolvimento das habilidades dos funcionários, desenvolvimento de relações de mão-de-obra, gerência mais cooperativas e redução do estresse ocupacional. Como os ambientes de trabalho e os trabalhadores mudam, é necessário haver um planejamento para uma melhor QVT.

O enriquecimento do trabalho também é de extrema importância dentro do ambiente de trabalho, pois gera uma maior auto-realização e um maior crescimento, encorajando a motivação intrínseca. O enriquecimento do trabalho significa que “motivadores adicionais são somados à tarefa para torná-la mais recompensadora” (DAVIS e NEWSTRON, 1989, p.149). Com o aumento da motivação, o desempenho também melhora, gerando um trabalho mais

humano e produtivo. Sendo assim, o trabalhador e a sociedade beneficiam-se. Esse processo possui algumas limitações, como a demora de alguns funcionários para se adaptar ao enriquecimento, gerando problemas na produção e insatisfação destes. Mesmo assim, o processo é desejável tanto por necessidades humanas, como por desempenho.

É possível dividir as teorias de motivação em impulso e incentivo. A primeira está relacionada ao estado de equilíbrio, às necessidades básicas do indivíduo. A segunda está relacionada aos objetivos externos, à consequência do comportamento desse indivíduo.

Dentro do segmento teórico relacionado ao impulso, Archer defendeu que “Motivação é definida como uma inclinação para ação que tem origem em um motivo (necessidade)” (BERGAMINI e CODA, 1997, p.24). A motivação envolve o relacionamento entre as necessidades básicas do indivíduo, os fatores de satisfação e comportamento das pessoas. Ela é consequência das necessidades humanas (intrínseca ao indivíduo), enquanto a satisfação ou contra-satisfação são modos com que a necessidade é atendida ou eliminada.

Dentro da abordagem tradicional, a administração científica, tem-se Frederick Taylor. Sua teoria dizia que a racionalização do trabalho traria uma melhoria do desempenho do funcionário e assim à recompensa financeira, sendo esta a principal (única) ferramenta motivacional.

Já a Teoria das Relações Humanas desenvolvida por Elton Mayo, surgiu como consequência imediata da Experiência de Hawthorne¹. Esta teoria mostrava que as relações humanas, e não a parte científica que aumentava o desempenho dos funcionários. (Adm Brasil, 16/10/2006)

Nas décadas subsequentes, começam a surgir, as hoje chamadas teorias motivacionais contemporâneas. Estas alegam que as necessidades é que motivam o ser humano. Isso porque, mesmo com estímulos, um indivíduo que não tiver as necessidades satisfeitas, demorará um maior tempo para responder a este estímulo. (BERGAMINI e CODA, 1997). A primeira teoria que pode ser citada é a Teoria da Hierarquia das Necessidades. De acordo com Maslow (o idealizador da teoria), cada indivíduo tem uma hierarquia de cinco categorias de necessidades:

- Fisiológicas
- Segurança
- Social
- Estima
- Auto Realização

É necessário satisfazer cada umas dessas necessidades para que a outra torne-se dominante. Essas necessidades foram classificadas como as de nível mais baixo (fisiológicas e segurança) e as de nível mais alto (ligadas às experiências do indivíduo). Diferentemente das quatro necessidades anteriores, a auto realização nunca será completamente satisfeita (WAGNER III e HOLLENBECK, 2000).

Outra teoria contemporânea é a dos dois fatores. Esses dois fatores são os motivacionais e os higiênicos. De acordo com Frederick Herzberg, os fatores motivacionais são intrínsecos e fatores higiênicos são extrínsecos. Herzberg, ao contrário de muitos outros autores, acreditava que o oposto da satisfação não é a insatisfação e sim a *não-satisfação* enquanto o contrário da insatisfação seria a *não insatisfação*. Os fatores higiênicos, quando estão adequados não geram insatisfação, mas também não geram satisfação. Para motivar os funcionários é preciso satisfazer os fatores ligados ao trabalho em si, tais como promoção reconhecimento e realização (ROBBINS, 2005).

¹ A Experiência de Hawthorne teve por objetivo demonstrar uma relação entre a intensidade da iluminação e a produtividade do funcionário.

Há ainda as teorias X e Y de Douglas McGregor. Ele propôs duas visões diferentes de um indivíduo: a negativa, chamada *Teoria X*, que diz que os funcionários não gostam de trabalhar e encaram o trabalho com um mal necessário para se ganhar dinheiro. A outra, chamada *Teoria Y*, possui premissas positivas e diz que as pessoas querem e necessitam trabalhar. Pode-se aqui fazer uma comparação com a teoria de Maslow. A *Teoria X* seria a dominância das necessidades básicas da pirâmide, enquanto a *Teoria Y* seria a dominância das necessidades de nível mais alto. (ROBBINS, 2005)

No caso de Henry Murray, necessidades são definidas como preocupações recorrentes com determinadas metas e são compostas por dois elementos: o primeiro se refere ao objeto para o qual a necessidade está voltada e o segundo diz respeito à intensidade da necessidade do objeto. Algumas de suas necessidades se referem à realização, autonomia, apoio, domínio, resistência e mudança.

Sua teoria pode ser considerada de grande flexibilidade, já que ao contrário de Maslow, Murray acreditava que um indivíduo poderia ser motivado por mais de uma necessidade de cada vez e que elas poderiam entrar em conflito entre si. Além disso, Murray acreditava que as necessidades eram aprendidas e não geneticamente determinadas, como pensava Maslow. David McClelland complementou seu trabalho, desenvolvendo uma teoria centrada na necessidade de realização, chamado de nAch. Para ele pessoas com nAch alta preferem situações nas quais tenham a oportunidade de assumir responsabilidade, sendo assim a chave da motivação no local de trabalho. McClelland ainda discorre sobre as necessidades de poder e associação. (WAGNER e HOLLENBECK, 2000, p.94).

Dentro do segmento teórico relacionado ao incentivo, a teoria de Avaliação Cognitiva propõe que colocando recompensas externas para trabalhos que antes o incentivo era o seu conteúdo, reduz a motivação. Outra teoria é da fixação dos objetivos, que seleciona cinco dimensões de extrema relevância que proporcionavam melhorias no trabalho de modo especial: variedade de tarefas, identidade de tarefas, importância da tarefa, autonomia e feedback. Todas essas dimensões, caso estejam presentes conjuntamente, promovem a motivação, a satisfação, a qualidade de trabalho, a redução da rotatividade e do absenteísmo. Se alguma delas se ausentar, os trabalhadores se privarão psicologicamente, diminuindo sua motivação. (DAVIS e NEWSTRON, 1989, p.151).

Há diferenças nas reações dos funcionários perante as dimensões essenciais, porém se tomarmos os funcionários como um todo acredita-se que elas são básicas para a sua motivação.

Levando em conta que a teoria do incentivo está relacionada à consequência do comportamento do indivíduo, podemos dizer que o comportamento pode se dividir em fatores satisfação e contra-satisfação, como o incentivo que leva em conta recompensas e punições, além da impulsão (leis e regras).

Por fim apresentamos a Teoria da Expectativa de Vroom. O modelo de Vroom para a motivação do indivíduo em seu ambiente de trabalho possui como característica importante a visão do comportamento como uma racionalidade subjetiva e como um feito direto dos resultados desejados (VROOM, 1964). Sua Teoria da Expectativa considera a motivação como um resultado do produto da percepção individual em relação a três fatores: valência, instrumentalidade e expectativa.

Primeiramente pode-se analisar a relação entre os dois primeiros fatores, valência e instrumentalidade. A valência de um indivíduo é a relevância que este dá para as recompensas (promoções, participação nos lucros, etc.) e sua instrumentalidade é quanto destas recompensas são de fato disponibilizadas. Desta forma se a diferença entre a instrumentalidade e a valência de um indivíduo for positiva demonstra que a empresa supera as expectativas do indivíduo em relação a recompensas, haja vista que o disponibilizado é superior ao desejo individual. Caso esta diferença seja negativa significa que o desejado para

esta pessoa é superior ao disponibilizado pela empresa. Espera-se que a diferença entre estes dois fatores seja a menor possível, pois desta forma o *spread* entre o real e o desejado será o mínimo. Da relação entre a valência e a instrumentalidade surge o desejo de desempenho por parte do indivíduo.

O terceiro fator, expectativa, refere-se à esperança do indivíduo de que sua performance esteja relacionada aos seus esforços, ou seja, as metas que cada pessoa possui funcionam como algo tangível e desafiador. Da ligação entre a expectativa e o desejo de desempenhar do indivíduo (relação entre instrumentalidade e valência) teremos que o esforço do indivíduo será realizado e sua motivação para que o desempenho no ambiente organizacional ou institucional aconteça.

Assim, tomando a motivação como um todo, ou seja, a relação entre os três fatores, se o indivíduo tem uma percepção alta para a instrumentalidade, valência e expectativa pode-se dizer que sua motivação pessoal é forte. Se este indivíduo possui uma avaliação baixa em relação a dois fatores pelo menos, sua motivação pode ser vista como baixa.

O presente trabalho avaliará a motivação dos empregados da empresa Trends Engenharia (considerando todas às áreas corporativas) tomando como base a Teoria da Expectativa de Vroom detectando quais são as principais recompensas valorizadas pelos funcionários (valência), quanto destas recompensas são disponibilizadas dentro da empresa (instrumentalidade) e se as metas da empresa são possíveis de serem alcançadas e vistas como desafiadoras (expectativa).

Metodologia

A pesquisa foi aplicada na empresa Trends Engenharia, situada na cidade de São Paulo. Para a coleta de dados foi utilizado um questionário dividido em três partes. Na primeira parte o indivíduo deveria dar uma nota para cada variável, considerando a importância da variável para motivar o indivíduo, sendo que esta nota poderia variar entre 1, o item não é motivador, e 10 o item é altamente motivador. A segunda seção, considerava as mesmas variáveis da seção anterior, com a diferença de que o indivíduo deve optar pela disponibilidade ou não da variável dentro da empresa, ou seja, variáveis *dummies*. Por fim o indivíduo deveria computar a quantia, em termos percentuais, que ele espera cumprir de sua meta futura de trabalho.

A empresa possui um quadro de 140 funcionários. Considerando que para se obter uma distribuição de dados que tenda a normalidade deve se ter um número mínimo de correspondentes de 5 vezes o número de questões (HAIR et al, 1998). Tomando como base que as variáveis da seção 1 eram as mesmas da seção 2, considerou-se cada uma delas como uma única questão, além é claro da questão singular da seção 3. Desta forma chega-se a um “total” de 14 questões, com um número mínimo de 70 pessoas a serem entrevistadas (foram entrevistadas ao todo 73 pessoas, onde se desejava ter 80 questionários respondidos com intuito de garantir a normalidade, sem a possibilidade de erros amostrais. No entanto 7 questionários foram perdidos).

Os questionários foram entregues no dia 23 de outubro de 2006 para o departamento de Recursos Humanos da Trends Engenharia, para que os funcionários respondessem.

Foi utilizado o software *S-Plus 7.0* e as análises quantitativas utilizadas foram a descritiva de dados, a fatorial e a de agrupamentos, seguida da discriminante

Apresentação e Discussão dos Resultados

A priori, será feita uma análise descritiva dos dados. Na amostra coletada, há a presença de 64% de homens entre os respondentes e 36% de mulheres; Em relação aos cargos, 5% dos pesquisados são analistas, 16% são assistentes, 14% são auxiliares, 19% são consultores, 15% são designers, 15% são gestores, 8% são secretárias e 7% de outros cargos.

As variáveis estudadas nesse pesquisa, tanto para valência quanto para instrumentalidade, foram:

P1 – Horário Flexível

P2 – Bônus por desempenho em projetos

P3 – Plano de saúde/odontológico/seguro de vida

P4 – Auxílio alimentação/transporte

P5 – Eventos periódicos (happy-hour, churrascos, festas de fim de ano, etc.)

P6 – Área de convivência para os funcionários

P7 – Cursos de aperfeiçoamento (idiomas, técnico)

P8 – Plano de previdência

P9 – Autonomia no trabalho

P10 – Trabalho em equipe

P11 – Crescimento profissional

P12 – Ambiente descontraído e alegre

P13 – Participação nos lucros ou resultados da empresa

Na valência, a maior importância é dada ao item crescimento profissional dentro da empresa, com média 9,59. Já o item de menor importância é o de área de convivência, com média 7,12.

Na instrumentalidade, a maior percepção dos funcionários quanto à presença dos itens pesquisados é relacionado ao trabalho em equipe, com média 0,83 (83% das respostas afirmativas). Já o item de menor presença dentro da empresa, de acordo com a percepção do funcionários, é a participação nos lucros ou resultados da empresa.

A motivação será obtida através da multiplicação dos fatores valência, instrumentalidade e expectativa. Foram calculadas as médias (em porcentagem) da valência e instrumentalidade para cada indivíduo. As médias da valência e instrumentalidade de todos os indivíduos foram de 84,93% e 47,84%, respectivamente. A média da motivação de todos os indivíduos, incluindo a expectativa (que foi de 91% em média), foi de 37,17%. Considerando o fato de que os valores médios de valência e expectativa são relativamente altos (maiores que 80%), é possível observar que a baixa motivação se dá pela baixa instrumentalidade, indicando que os indivíduos, em média, não recebem os benefícios desejados.

Posteriormente, foram calculadas as médias de cada variável para valência e instrumentalidade. A partir das mesmas e da expectativas média, foram obtidas as motivações para cada variável, obtendo uma motivação média de 36,71%, bem próxima da motivação média calculada anteriormente. A baixa motivação pode ser explicada através dos baixos valores de motivação das variáveis participação nos lucros ou resultados da empresa (5,52%), bônus por desempenho em projetos (8,69%), plano de previdência (8,37%) e área de convivência para funcionários (13,25%). A maior motivação média apresentada foi dada pela variável trabalho em equipe (66,85%).

Outra possível explicação da baixa motivação é a grande diferença entre valência e instrumentalidade para cada variável, como pode ser analisado pela tabela abaixo:

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
18,36%	76,58%	26,03%	14,11%	-7,53%	50,68%	64,66%
P8	P9	P10	P11	P12	P13	
73,42%	25,21%	4,79%	41,10%	12,60%	82,19%	

Para as variáveis participação nos lucros ou resultados da empresa (82,19%), plano de previdência (73,42%), bônus por desempenho em projetos (76,58%) e cursos de aperfeiçoamento (64,66%) houve grande divergência entre valência e instrumentalidade, considerando que em todas as variáveis, exceto eventos periódicos (diferença de -7,53%), a valência foi maior que instrumentalidade, ou seja, os indivíduos dispõem, em média, de menos benefícios do que desejam. A menor diferença entre os dois fatores foi dada pela variável trabalho em equipe (4,79%), que apresentou também a maior motivação.

Analisando-se a motivação entre os diferentes cargos, a maior média encontra-se nos outros cargos (exemplo motoristas, advogados), com valor de 46,12%. Já a menor média de motivação está nos consultores, com o valor igual de 30,51%. A maior variação (desvio padrão) está presente no grupo das secretárias, 27,73%, o que significa que o valor da motivação obtida é bem destoante entre elas. Já a menor variação, 8,58%, encontra-se no grupo dos analistas, possuindo assim níveis de motivação mais próximos.

Foi realizada uma Análise de Componentes Principais no intuito de agrupar as variáveis do conjunto valência e chega-se a um total de 4 fatores de explicação destas variáveis, que podem ser analisados tais como:

Fator 1: maior participação das variáveis Plano de Saúde, Odontológico e Seguro de Vida (P3), Cursos de Aperfeiçoamento (P7), Plano de Previdência (P8), Crescimento Profissional (P11). Assim nomeamos o fator 1 como “preocupação com o futuro do funcionário.”

Fator 2: maior participação das variáveis Bônus por Desempenho em Projeto (P2), Participação nos Lucros e Resultados da Empresa (P13). Assim nomeamos o fator 2 como “satisfação financeira”.

Fator 3: maior participação das variáveis Trabalho em Equipe (P10), Ambiente Descontraído e Alegre (P12), Autonomia no Trabalho (P9). Assim nomeamos o fator 3 como “satisfação com ambiente de trabalho”.

Fator 4: maior participação das variáveis Auxílio Alimentação/Transporte (P4), Eventos Periódicos (P5), Área de Convivência para os funcionários (P6). Assim nomeamos o fator 4 como “lazer para os funcionários”.

Considerando o valor motivacional de cada indivíduo, sua valência, instrumentalidade e expectativa, realiza-se a análise de agrupamentos (cluster) com intuito de determinar se existem perfis diferentes de empregados, e em consequência a formação de grupos. A hierarquia utilizada foi a aglomerativa, com a distância euclidiana e o método o Ward. Desta forma, foram formados três grupos.

Analisando cada variável em questão, idade, tempo de casa, valor motivacional, valência, instrumentalidade e expectativa, pode-se comparar as médias dentre os três grupos:

Idade: $G1 = G2 = G3$ - Dentre os três grupos em questão, não existe diferença etária entre eles.

Tempo de casa: $G1 = G2 = G3$ - Dentre os três grupos em questão, não existe diferença de tempo de empresa entre eles.

Valor motivacional: $G2 > G3 > G1$ - As pessoas do grupo 2 possuem um valor motivacional superior aos demais grupos. Os empregados do grupo 1 são aqueles que possuem valores motivacionais mais baixos, dentre os três grupos.

Valência: $G2 > G1$, $G3 > G1$, $G2 = G3$ – Os empregados do grupo 2 possuem a mesma valência que as do grupo 3, isto é, ambos possuem desejos equivalentes em relação aos itens motivacionais. Tanto o grupo 2, quanto o grupo 3 possuem valência superiores ao grupo 1.

Instrumentalidade: $G2 > G1$, $G3 = G1$, $G2 > G3$ – Os empregados do grupo 2 possuem maior instrumentalidade tanto se comparado às pessoas do grupo 1, quanto do grupo 3, isto é consideram uma maior disponibilidade de itens motivacionais dentro da empresa. Tanto os membros do grupo 1 quanto 3 possuem instrumentalidades equivalentes.

Expectativa: $G1 = G2 = G3$ - Dentre os três grupos em questão, não existe diferença em relação à expectativa futura de realização das metas de trabalho.

Utilizando uma análise de *crosstabulations* em relação ao sexo dos indivíduos e também em relação aos cargos, temos que:

Grupos	Feminino	Masculino	Total
G1	25%	75%	100%
G2	33%	67%	100%
G3	39%	61%	100%

Desta forma pode-se dizer que a predominância dos três grupos em si, são de pessoas do sexo masculino.

	Analista	Assistente	Auxiliar	Consultor	Design	Gestão	Secretaria	Outros	Tot
G1	0%	12%	12%	38%	0%	12%	25%	0%	100%
G2	7,4%	15%	19%	15%	11%	22%	7,4%	3,7%	100%
G3	5,3%	18%	11%	18%	21%	11%	7,9%	7,9%	100%

Os consultores são a maioria dos empregados que compõem o grupo 1, com 38%. As pessoas ligadas a área de gestão são maioria no grupo 2, com 22%, e por fim, as pessoas da área de design são maioria no grupo 3, com 21%.

Agora pode-se qualificar de maneira mais detalhada cada um dos grupos formados:

G1: Os empregados deste grupo são aqueles considerados **menos motivados** dentro da *Trends Engenharia*. A idade das pessoas, o tempo de casa, e a expectativa para realização de metas futuras das pessoas deste grupo são equivalentes se comparados aos demais. Ademais se percebe que a predominância das pessoas deste grupo são de consultores e também do sexo masculino.

G2: Os empregados deste grupo são aqueles considerados **mais motivados** dentro da *Trends Engenharia*. A idade das pessoas, o tempo de casa, e a expectativa para realização de metas futuras das pessoas deste grupo são equivalentes se comparados aos demais. As pessoas deste grupo são as que sentem a maior disponibilidade de itens motivacionais dentro da empresa e também aquelas que mais desejam a existência destes itens, igualmente as pessoas do grupo 3. Ademais se percebe que a maioria das pessoas deste grupo são da área de gestão e também do sexo masculino.

G3: Os empregados deste grupo são aqueles considerados com **motivação intermediária** dentro da *Trends Engenharia*. A idade das pessoas, o tempo de casa, e a expectativa para realização de metas futuras das pessoas deste grupo são equivalentes se comparados aos demais. As pessoas deste grupo são as mais desejam a existência de itens motivacionais, igualmente as pessoas do grupo 3. Ademais se percebe que a predominância das pessoas deste grupo são de designers e também do sexo masculino.

Para determinar quais dos fatores da teoria de Vroom são mais correlacionadas com a motivação individual tem-se que o fator instrumentalidade é o que possui maior relação com a motivação seguida pela valência.

	valência	instrumentalidade	expectativa
motivação	0,4123	0,890033656	0,3348059

Conclusão:

Com os resultados expostos na seção anterior, pode-se concluir, primeiramente, que os empregados da *Trends Engenharia* possuem um nível motivacional baixíssimo (37,17%). Isto sugere que as políticas motivacionais da empresa têm sido pouco eficazes. O item que os funcionários menos estimam como motivador é a área de convivência e a variável que os empregados acreditam que é menos disponibilizado pela empresa é a participação nos lucros e resultados da empresa. Estas duas últimas variáveis contribuem desta forma, para o baixo valor motivacional. No entanto o grande fator que contribuiu para que a motivação encontrada fosse pequena é a baixa instrumentalidade, isto é, uma percepção por parte dos funcionários de que a empresa deixa a desejar em relação a disponibilização de variáveis motivacionais. Em compensação a variável que os funcionários mais consideram como motivador é o trabalho em equipe e o item que os empregados acreditam que é mais disponibilizado pela *Trends Engenharia* é o crescimento profissional dentro da empresa. Além disso foi detectado dentro da empresa a existência de três grupos com motivação destoantes.

O resultado encontrado nesta pesquisa poderá ser utilizado pela *Trends Engenharia* para que ela melhore o aspecto motivacional de seu quadro de funcionários. Ademais, foi constatado que é possível medir a motivação dos funcionários de uma empresa, aplicando nesta situação a Teoria da Expectância de Vroom.

Referências bibliográficas:

1. BERGAMINI, CW.; CODA, R.; organizadores. *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Editora Pioneira 1990.
2. CÉSAR, AMRVC; TEIXEIRA, GGP; MATTOS, MFT; MORENO, RO. É possível ser 120%? : O caso do magazine Luíza. São Paulo. In: SEMEAD, VII, 2004.
3. HAIR, JF.; ANDERSON, RE.; TATHAM, RL.; BLACK, WC. *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Editora Prentice Hall 1998.
4. NEWSTROM, JW; DAVIS, K. *Comportamento Humano no Trabalho: Uma Abordagem Organizacional*. São Paulo: Editora Pioneira 1996.
5. ROBBINS, SP. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Editora Prentice Hall 2005.
6. VROOM, V. *Work And Motivation*. New York: Editora John Wiley & Sons 1964
7. WAGNER III, JA; HOLLENBECK, JR. *Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva*. São Paulo : Editora Saraiva 2000.
8. *Abordagem Humanística da Administração*. Disponível em: < http://www.admbrasil.com.br/tex_abordagem_humanistica.htm>. Acesso em: 16 de out., 2006.