

Área Temática: Gestão de Pessoas

“Teorias de motivação: conceitos aceitos por líderes e a visão de Sievers”

AUTORES

FLAVIA GALINDO

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
flavia.galindo@alumni.coppead.net

SILVESTRE PRADO DE SOUZA NETO

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
spsneto@ufrj.br

ALEX PIRES OLIVEIRA

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
alex.oliveira@mpsa.com

GEANDERSON LUCIO S SILVA

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
geanderson.silva@servatis.com.br

Resumo

Utilizando-se de um instrumento de pesquisa validado por um estudo de caso, o presente trabalho verifica as preferências e o nível de concordância de lideranças de uma empresa de capital 100% nacional em relação às seguintes escolas clássicas de motivação: Teoria das Expectativas, Fixação dos Objetivos, Equidade, Dois Fatores, ERG e Necessidades Socialmente Adquiridas, bem como se o grupo contesta espontaneamente tais teorias de motivação. Ao final, evidencia-se que os indivíduos consultados concordam em menor ou maior grau com todas as teorias de motivação, especialmente com a teoria de Fixação por Objetivos (nível de concordância) e a teoria ERG (preferência sobre as escolas apresentadas), talvez por não conhecerem os elementos básicos das críticas às teorias propostas por Sievers que refletem sobre a perda do significado do trabalho no mundo contemporâneo.

Abstract

Using an instrument of research for a case study, the present work verifies the preferences and the level of agreement of leaderships of a Brazilian company to the following classic schools of motivation: Theory of the Expectations, Setting of the Objectives, Fairness, Two Factors, ERG and Necessities Socially Acquired, as well as if the group contests these theories of motivation. To the end, it is proven that the consulted individuals agree to all the motivation theories, especially to the theory of Setting for Objectives (agreement level) and the theory ERG (preference on the presented schools), perhaps for not knowing the basic elements of critical to the theories the proposals for Sievers that reflect on the loss of the meaning of the work in the world contemporary.

Palavras-chave: motivação; Sievers; liderança.

1. Introdução

Mesmo no século XXI, algumas questões sobre a natureza do trabalho continuam a desafiar pesquisadores e profissionais do mundo todo. Longe de se esgotar, questionar o universo humano, seu papel na sociedade produtiva e seu posicionamento continuam sendo desafios para a gestão de pessoas. No âmago das mudanças da sociedade contemporânea, temos a busca pela alta competitividade, a globalização de mercados, indicadores econômicos e financeiros e a diminuição de postos de trabalho que impactam diretamente nas relações de trabalho. Essa condição requer que empresas e sociedade criem um conjunto de ações e implante decisões considerando pessoas, avaliando suas expectativas, aspirações, qualificações e valores, como forma de transformar uma realidade, e, de maneira pragmática, atrair e manter talentos. Muitos estudos foram realizados, apresentados e defendidos, mas há sempre a discussão sobre o que impulsiona ou estimula um indivíduo a se envolver nas tarefas delegadas por outrem. As empresas modificam suas estruturas organizacionais, criam alianças, mas continuam se perguntando por que algumas pessoas parecem mais motivadas do que outras. O jogo social é claro: organizações precisam de capital social, intelectual e humano, e, do mesmo modo, o homem moderno busca satisfações pessoais na remuneração, no lazer, nas oportunidades de carreira e em diversas outras variáveis. Em que momento essas necessidades conflitam e se tornam dissonantes não é a proposta deste artigo, porém, não há como fugir ao debate sobre motivação.

2. O problema da pesquisa

Este artigo apresenta as teorias clássicas de motivação e procura identificar a força de cada escola de motivação em uma pesquisa realizada na empresa Servatis, indústria química do ramo de defensivos agrícolas. Utilizando um instrumento de pesquisa validado pelo estudo de caso feito por Ferreira (2006), foi possível quantificar o uso das estratégias de motivação como ferramentas de gestão. Embora tenham sido criadas por diferentes autores, as teorias da motivação apresentadas neste trabalho não se contrapõem, mas estão permanentemente se complementando, como as diversas faces de um caleidoscópio dinâmico e em constante mutação. Será que o fato de se complementarem leva ao caminho do aperfeiçoamento de uma idéia central? O ser humano pode ser motivado por outro? Sievers em seu artigo “Além do Sucedâneo da Motivação (1997)” contesta radicalmente essa idéia. Este é um ponto chave do artigo, a busca por uma resposta à questão sobre motivação para estimular que a questão seja repensada por outros prismas. As teorias clássicas de motivação são aceitas, mesmo que em partes, mas não costumam ser rechaçadas ou interpeladas no mundo organizacional. Não se pretende analisar se a motivação de pessoas atinge seus objetivos no meio organizacional, mas sim verificar se os indivíduos consultados concordam em menor ou maior grau com as teorias clássicas de motivação desenvolvidas ao longo do século XX. E, ainda, se há uma aceitação passiva das mesmas, sem a espontaneidade de uma contestação.

2. Teorias e estudos sobre motivação no trabalho

2.1. Teoria da Expectativa

De acordo com Stoner e Freeman (1999, pág. 328), a teoria da expectativa “tenta superar as críticas direcionadas a certos pressupostos de outras teorias motivacionais – tais como: i) todos os empregados são iguais, ii) todas as situações são iguais, e iii) há modo melhor de motivar os empregados”. É, portanto, um modelo que tenta considerar as diferenças entre indivíduos e situações, e especifica que o esforço para se atingir alta performance tem mais a ver com o resultado da percepção se a recompensa vale o esforço despendido. Os três componentes principais do modelo são: i) Expectativa de resultado do desempenho: é a pergunta que cada indivíduo formula a si mesmo para responder à seguinte questão interna: “que resultado terei se fizer isso?”; ii) Valência: é o poder, variável de indivíduo para

indivíduo, decorrente de um comportamento - “o resultado vale meu esforço?”; iii) Expectativa de esforço-desempenho: o que o indivíduo considera encontrar de dificuldades para ter um desempenho bem sucedido ao se perguntar se o resultado encontrado vale o esforço despendido. Para Vroom (1997), as escolhas de cada um resultam em uma combinação entre escolhas afetivas, a vontade (força) e a expectativa ou aquilo em que o indivíduo acredita. Esta teoria explica porque muitos empregados se esforçam pouco, limitando-se a fazer o mínimo. Se as pessoas não encontrarem reais motivos que justifiquem a entrega ao trabalho, o desempenho pode resultar como medíocre. No entendimento de Bueno (2002), o ineditismo da proposta de Vroom consiste de que este modelo atrela competência e motivação, exigindo que o trabalhador se sinta capaz de atingir seus objetivos pessoais para que se sinta motivado. Se o indivíduo não se sentir capaz de atingir os objetivos, as metas estarão longe do seu alcance; é esse descompasso que fortalece nas organizações o elo de ligação entre motivação e treinamento empresarial. Para Robbins (2002), a teoria da expectativa é atualmente uma das explicações de motivação mais amplamente aceitas. Segundo Casado (2002), esta teoria estuda mais a “relação entre as variáveis (resultados, insumos etc.) do que a variável (fator de satisfação, por exemplo) em si mesma”. Segundo Martins e Santos (2006), ao definir satisfação como a resposta antecipada a um resultado ou a uma expectativa do que se espera conseguir, a teoria de Vroom é passível de críticas porque só justifica os efeitos esperados de satisfação, e não dá conta de explicar a variável das reações afetivas inesperadas. Em outras palavras, o ser humano traz uma dimensão afetiva que não se traduz somente pelo que é pensado, mas pela pulsão que não se prevê.

2.2. Teoria das necessidades socialmente adquiridas

Stoner e Freeman (1999, pág. 326) apresentam um texto revelador sobre essa teoria:

“Pessoas com alta necessidade de realização gostam de assumir responsabilidade pela solução de problemas; tendem a determinar para si mesmas objetivos moderadamente difíceis, e a assumir riscos calculados para alcançar esses objetivos; e valorizam muito o feedback sobre seu desempenho. Assim, as pessoas com grande necessidade de realização tendem a ser altamente motivadas por situações de trabalho desafiadoras e competitivas; pessoas com pequena necessidade de realização tendem a ter um desempenho fraco no mesmo tipo de situação.”

A teoria de necessidades de McClelland foi desenvolvida por David McClelland e seus associados. Segundo Leonardo (2002), a pesquisa de McClelland revela que os profissionais que são extremamente realizadores apresentam um desejo de produzir de forma mais qualitativa. Ele complementa que as pessoas podem possuir em escalas diferentes, três tipos de necessidades: i) Realização: que se cristaliza no desejo de obter sucesso através das atividades profissionais, onde a realização pessoal tem mais significado do que as recompensas. Para Dela Coleta (2005), empresas orientadas para a realização ou para o desempenho reconhecem e premiam aqueles que mais se esforçam, ou que apresentam resultados de excelência, cumprimento de metas; ii) Poder: organizações costumam dar um certo grau de autonomia e independência, aumentando a responsabilidade e deixando as tarefas mais desafiadoras, recompensando o desempenho por resultados. Profissionais que gostam deste tipo de empresa têm uma forte necessidade de serem influentes, controlar as variáveis relativas ao seu trabalho e que gostam de prestígio, competição, status; iii) Afiliação: profissionais com essa predominância desejam ser apreciados, estimados e aceitos pelos outros. Buscam amizade e preferem um ambiente de cooperação no lugar de um ambiente de competição. Dela Coleta explica que existem empresas com orientação humanista, que incentivam comportamentos mais justos, fraternos em que todos os funcionários devam se relacionar bem, como uma grande família, buscando agradar a todos os

envolvidos. Para Leonardo (2002), os líderes das grandes empresas geralmente possuem alta necessidade de poder e baixa necessidade de afiliação.

2.3. Teoria da equidade

Para Stoner e Freeman (1999), Robbins (2002) essa teoria se baseia na hipótese de que o desempenho ou a satisfação no trabalho é a avaliação que o sujeito faz sobre a justiça da recompensa recebida. Consideremos que equidade pode ser explicada como o esforço ou contribuição que o trabalhador empreende na organização e o pacote de recompensas recebidas comparado com o que os demais recebem estando na mesma situação. Essa teoria diz que a motivação depende da subjetividade da avaliação entre o quociente esforço/recompensa de um indivíduo e sua relação com o quociente de outros em situações semelhantes. Robbins (1999) complementa que a comparação pode acontecer com pessoas dentro ou fora da mesma empresa, com situações do passado ou oportunidades de outros empregos. A percepção de injustiça gera a busca por compensação, mudando o esforço ou tentando mudar o contexto (ex.: trocar de emprego). Segundo Cosier e Danton (1999, apud Stoner e Freeman, 1999, pág.331): “os relacionamentos no trabalho não são estáticos, e as iniquidades geralmente não são eventos isolados ou que ocorrem somente uma vez. Eles sugerem que existe um limite até o qual o indivíduo tolera uma série de eventos injustos, mas quando acontecer uma injustiça que leve o indivíduo além de seu limite de tolerância, pode resultar uma reação extrema e aparentemente inadequada”. Quem abordou o fenômeno da justiça pela primeira vez foi Homans (1961). Para ele, os homens reagem quando são submetidos à injustiça no trabalho. O autor concebe o termo justiça distributiva e defende que uma distribuição só é justa quando é proporcional às contribuições de cada um – teoria da equidade, cuja premissa estabelece que o indivíduo receberá suas recompensas em razão dos seus investimentos. Para Mendonça e Mendes (2005), não se pode desconsiderar o valor do trabalho de Homans, mas severas críticas lhe têm sido feitas, já que outros princípios de distribuição, que não apenas o da equidade, já eram abordados como o princípio da contribuição (cada um deve receber de acordo com sua contribuição), o princípio da igualdade (todos devem receber o mesmo, sem aplicação de quesito prévio) e o princípio da necessidade (cada um deve receber de acordo com sua necessidade). Nesse sentido, nenhuma destas teorias é capaz de contemplar o fenômeno da justiça em sua dimensão. Vários autores têm se interessado em investigar se os tipos de justiça diferem na maneira como influenciam as reações e comportamentos dos trabalhadores. Para as autoras, diante da vivência em situações desfavoráveis, como salário mais baixo do que o esperado ou a hostilidade no tratamento interpessoal dado pela chefia, ou ainda a não-participação em processo de promoção, ocorre o descontentamento, a indignação. Essas situações provocam sofrimento psíquico, ameaçam o bem-estar do trabalhador e provocam impacto direto na qualidade de vida das pessoas.

2.4. Teoria ERG

A Teoria ERG é apresentada por Clayton Alderfer como teoria da existência, relacionamento e crescimento. A sigla é originária dos termos em inglês i) Existence, ii) Relatedness e iii) Growth. Alderfer reduz a teoria de Maslow (hierarquia das necessidades) condensando-a em 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). Alderfer & Schneider (1973, pg. 490) conceituam as três necessidades da seguinte forma: i) as necessidades de existência, que incluem todas as necessidades psicológicas e materiais, como por exemplo, fome e sede, bem 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; ii) 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; iii) 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 que necessitam de 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.

Alderfer acredita que esses três objetivos existam numa relação em seqüência, como na hierarquia das necessidades de Maslow, ou seja, necessidades de existência, que seriam as necessidades básicas fisiológicas e as de segurança; as necessidades de relacionamento, que dizem respeito a ser significativo e lograr bom relacionamento pessoal e as necessidades de evolução ou crescimento, que seriam as de mais alto nível que incluem a auto-estima e a auto-realização (BERGAMINI, 1997).

2.5. Teoria dos dois fatores

A teoria dos dois fatores 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). A teoria dos dois fatores segundo Herzberg (1997, 61):

“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”.

A proposição de Herzberg 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.

2.6. Teoria da fixação dos objetivos

A teoria da fixação dos objetivos parte do princípio de que as pessoas concentram seus esforços em direção a objetivos, de modo que o estabelecimento de objetivos traz energia a 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 que fortalece a teoria das metas é a de 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. Segundo 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.

2.7. Críticas ao conceito tradicional de motivação

Sievers (1997) apresenta um olhar bastante crítico às diversas teorias clássicas sobre motivação e defende a tese de que ela não existe tal qual é apresentada e, portanto, motivação é uma invenção, e as teorias motivacionais se baseiam na ficção. O autor fundamenta sua hipótese com base no sistema de trabalho do mundo moderno, que prega a excessiva busca pela eficácia e coloca o homem como mais um dos recursos a serem dirigidos e controlados, não contemplando o ser humano em toda a sua complexidade e subjetividade. Casado (2002, pág. 250) explica que:

“Ações complexas vindas dos trabalhadores buscavam simultaneamente o aumento crescente dos salários e a garantia da segurança dos empregos como resultado de um sistema que, ao aumentar a eficácia do trabalho, reduzia o número de empregados necessários à produção. Os sindicatos começaram a ganhar força, a eficiência no trabalho diminuiu e a simplicidade do modelo tradicional e da administração científica em enxergar o ser humano começou a mostrar sinais de inadequação”.

A autora defende que, em 1920, surgia uma nova proposta para falar de motivação, elevando a estima dos empregados ao ouvi-los e ao permitir que eles colaborassem com idéias no processo produtivo, dando-lhes um verniz de importância. Nessa época, surgiram os incentivos em grupo para melhorar a remuneração, minimizando possíveis conflitos na relação do empregado com seu empregador. Se a motivação é da esfera interna, pessoal, e faz parte do universo particular de cada indivíduo, Sievers apresenta como uma aventura extremamente difícil para as empresas colocar em suas mãos a responsabilidade de modificar os mecanismos internos de seus colaboradores. Em outras palavras, a empresa teria que conhecer profundamente os sonhos, o histórico de vida, as esperanças, os desejos e a estrutura social de cada um, ter acesso ao que nem o próprio ser conhece sobre sua vida mental. Certamente convidá-los a modificarem atitudes e incentivá-los a se mexerem é factível. Segundo Levitt e Dubner (2007, pág. 13) “Os incentivos são a pedra de toque da vida moderna. Entendê-los – ou, na maior parte das vezes, investigá-los – é a chave para solucionar praticamente qualquer enigma, dos crimes violentos à trapaça nos esportes ou ao namoro na Internet.” Os autores lembram que Adam Smith, o fundador da economia clássica, era um filósofo, que tentou ser moralista, mas que se tornou economista no decorrer do processo. Antes de focar sua atenção nos números, Smith se interessava sobre o efeito nas pessoas, e em como a economia alterava pensamentos

e atitudes humanas frente às situações. Surgia uma observação científica sobre causa-efeito, e uma análise entre e o conflito das normas estabelecidas pela sociedade e o desejo individual. Para Levitt e Dubner, aprendemos a reagir aos incentivos da vida moderna, sejam eles negativos ou positivos, desde o início da vida, e por isso a economia é essencialmente o estudo dos incentivos: como os homens conseguem aquilo que precisam e o que querem. E classificam os incentivos em 3 modalidades: os econômicos, os sociais e os morais. Ao falar em criminalidade, os autores explicam que a “possibilidade de acabar preso – e, com isso, perder o emprego, a casa e a liberdade, punições essas de caráter econômico – decerto é um incentivo de peso. Mas quando se trata de criminalidade, as pessoas também reagem a incentivos morais (não querem cometer um ato que consideram errado) e a incentivos sociais (não querem ser vistas pelos outros como alguém que age errado)” Levitt e Dubner (2007, pág. 19). Não é a toa que os programas de vendas ou de marketing de incentivo são adotados com sucesso por diversas empresas. Os profissionais destas áreas não pretendem modificar internamente os consumidores, mas se limitam a descobrir os estados de demanda latente que são abundantes. Kotler cita como exemplo (1996, pág. 36) “muitas pessoas gostariam de um carro que oferecesse, primordialmente, mais segurança e produzisse menos poluição do que os existentes. Há uma forte demanda latente por vias expressas urbanas, trens eficientes, parques nacionais não lotados, grandes metrópoles despoluídas, ruas seguras e bons programas de televisão”. Se a organização consegue converter esse desejo latente em bons produtos, o mercado se desenvolve ordenadamente. Casado defende que “diferentes fatores se inter-relacionam no processo motivacional: dinheiro, aspectos sociais, o trabalho em si e perspectivas de crescimento. Ponto central dessa abordagem é que diferentes trabalhadores possuem diferentes fatores motivacionais e, além de buscar modos de satisfação distintos, também têm diferentes contribuições a fazer á organização.” (2002, pág. 250).

3. Metodologia

Em uma primeira etapa buscou-se apresentar as principais Teorias de Motivação. Afirma Gil (1999, p.65) que a pesquisa bibliográfica *“é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”*. A pesquisa documental na verificação de *“documentos conservados no interior de órgão públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, (...)diários”* (VERGARA, 1998, p.46). Severino (2000, p. 133) garante que *“a internet, rede mundial de computadores, tornou-se uma indispensável fonte de pesquisa para os diversos campos de conhecimento. Isso porque representa hoje um extraordinário acervo de dados”*. A lógica da pesquisa consiste no raciocínio de que as conclusões advindas do estudo poderão ser generalizadas, assim utiliza o método indutivo, o qual *“parte do particular e coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de coleta de dados particulares”*. (GIL,1999,p.34). A pesquisa se apropriou do método comparativo para identificar as diferenças ou similaridades nas percepções dos sujeitos da pesquisa, conforme assevera Gil (199, p.34): O Método comparativo consiste em proceder *“a investigação de indivíduos, classes, fenômenos ou fatos, com vistas a ressaltar as diferenças e similaridades entre eles”*. Quanto aos fins pretendidos foi empregada pesquisa descritiva, para comparar características das populações pesquisadas que *“pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base pra tal explicação.”* (VERGARA, 1998, p. 45). Em uma segunda fase efetuou-se pesquisa de campo como meio de investigação, que na afirmação de Vergara (1998, p.47) consiste na *“investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõem de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários...”*. O presente artigo se propôs a investigar uma população composta por 40 indivíduos, colaboradores que formam a totalidade do quadro de gestores de uma empresa de

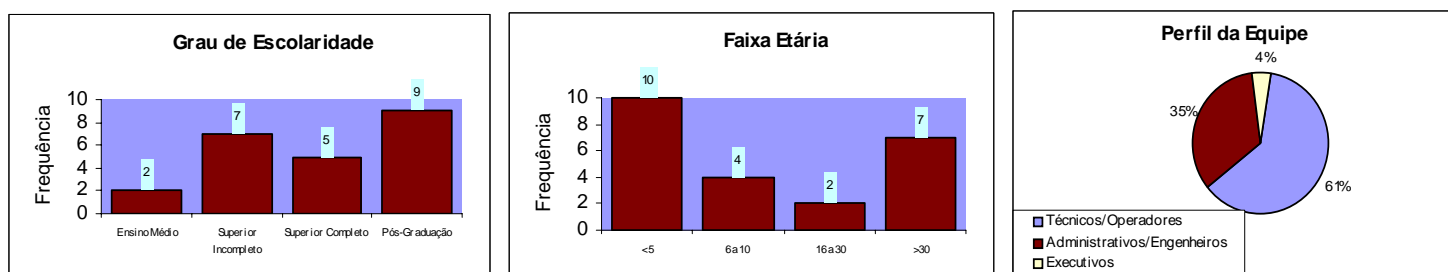
capital nacional do ramo químico. A empresa atua no mercado de manufatura de produtos químicos e na prestação de serviços de incineração e tratamento de efluentes industriais, contando com 304 funcionários, sendo 151 com participação acionária. Da população investigada, 23 líderes, objetivo central da pesquisa, responderam ao questionário. Os respondentes têm idade média de 37,9 anos (de 25 a 55 anos). A amostragem efetuada foi do tipo não-probabilística por acessibilidade, em que o pesquisador “longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles” (VERGARA, 1998, p.49). Assim, de acordo com a classificação de Gil, para se estruturar a pesquisa utilizou-se como base lógica da investigação científica, o método indutivo. O processo de pesquisa social se desenvolveu com base nos conceitos de pesquisa comparativa; as técnicas empregadas na pesquisa foram bibliográfica, documental, pesquisa de campo.

3.1. Procedimento

A coleta de dados foi feita através de pesquisa estruturada e o instrumento de pesquisa foi aplicado de forma individual, através de questionários enviados por e-mail. O instrumento utilizado para a avaliação foi extraído da dissertação “Fatores de motivação no trabalho: o que pensam os líderes”, Ferreira (2006). Os questionários foram os mesmos utilizados no estudo de caso de Ferreira (2006), que buscou identificar o nível de concordância e as preferências das lideranças quanto às seguintes Escolas de motivação: Expectativas, Fixação dos Objetivos, Equidade, Dois Fatores, ERG e Necessidades Socialmente Adquiridas. A escala Likert do instrumento de pesquisa requer que os entrevistados (avaliadores) indiquem seu grau de concordância (aprovação) ou discordância (reprovação) com as declarações (informações) que estão sendo medidas (avaliadas), sendo a técnica mais adequada nessa pesquisa. O instrumento de coleta abordou as seguintes questões: i) Perguntas direcionadas; ii) Hierarquização das preferências. Como o presente estudo tem o objetivo de observar uma população específica, a validação do instrumento de pesquisa foi corroborado por uma avaliação semântica e de conteúdo por profissionais da área.

3.2. Perfil dos Participantes

A maioria dos entrevistados possui ensino superior, e apenas 2 gestores possuem ensino médio, o que mostra uma certa homogeneidade na questão da escolaridade. A informação do grupo de subordinados direto de cada gestor possibilita verificar a amplitude de controle sobre pessoas, e temos um grupo de 10 gestores que lideram grupos pequenos (até 5 subordinados) e 7 gestores que lideram grupos de 30 ou mais subordinados. No corte sobre o perfil dos liderados, evidencia-se que grande parte deste grupo é formada por profissionais técnicos e operadores, em que aspectos de ordem técnica na execução das tarefas são bastante considerados.



Gráficos 1,2 e 3 – Perfil da Amostra.

4. Resultados e Análise da Pesquisa

Abordaremos a seguir, as duas dimensões analisadas da pesquisa, sendo a primeira o nível de concordância dos gestores com cada uma das teorias descritas no referencial teórico, e a

segunda a preferência dos gestores pelas teorias, que traz um sentido mais pragmático da gestão.

4.1. Nível de Concordância

Ao atribuir valores numéricos às respostas, pode-se entender a força e o direcionamento da reação do entrevistado (avaliador) às declarações de concordância, refletindo a direção da atitude do entrevistado. Por conta dessa técnica, as seis escolas de motivação obtiveram na escala Likert uma média geral de 3,01 (três vírgula zero um), sendo que a escala de resposta foi distribuída em 4 (quatro) níveis: 1) Discordo totalmente; 2) Discordo; 3) Concordo; 4) Concordo totalmente. O coeficiente de variação das médias destas perguntas, e em todas as escolas o grau de confiança ficou acima de 0,8 o que pode ser considerado estatisticamente como um bom resultado.

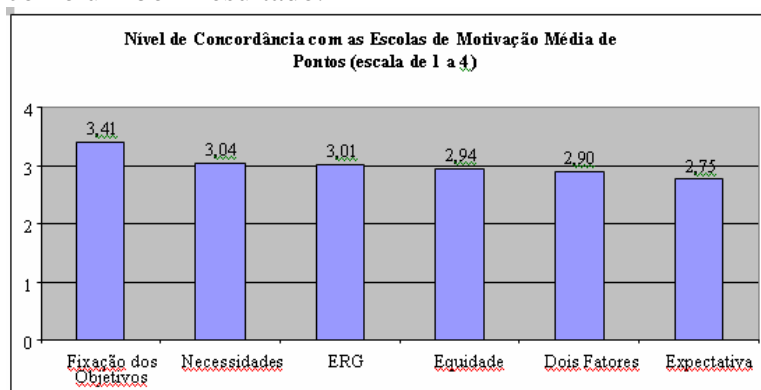


Gráfico 4 - nível de concordância com as escolas de motivação.

Verifica-se, pelos dados apresentados no gráfico 4, a uniformidade da distribuição das médias para cada escola de motivação. Todas as médias estão próximas do conceito 3, sendo que a teoria das expectativas tem a menor média, 2,75, porém ainda é bastante próximo de 3. Essa resposta contraria o referencial teórico, onde Robbins (2002) nos diz que a teoria da expectativa é atualmente uma das explicações de motivação mais amplamente aceitas. No ambiente cujos aspectos técnicos de produtividade sejam relevantes, uma teoria que tenta considerar as diferenças entre indivíduos não encontrou aderência já que não se presume se cabe ao funcionário perguntar “o resultado vale meu esforço”. Esses ambientes são fortemente influenciados pela padronização, normas e regulamentos, e o trabalho de ordem técnica está intimamente atrelado às diretrizes organizacionais. Por outro lado, a teoria de maior concordância é a Fixação por objetivos, com média de 3,41. Esta é uma teoria na qual as pessoas concentram seus esforços em direção a objetivos, supondo que as metas provocam maior nível de motivação. Nesse sentido, o perfil de uma empresa com corpo eminentemente técnico está mais alinhado com esse pensamento, onde o cumprimento de metas factíveis possibilita reconhecimento. Pode-se deduzir que a teoria que considera a racionalidade das metas é mais atraente e a teoria que se baseia nas emoções de cada um se torna menos atraente para esse grupo. Também é relevante dizer que, espontaneamente, nenhum dos entrevistados contestou a existência de elementos que corroborem as teorias da motivação, sendo este um conceito aceito sem grandes questionamentos.

4.2. Preferências das hierarquias sobre as escolas de motivação

Uma vez que os entrevistados definiram a concordância das hierarquias em relação às 6 (seis) escolas de motivação, o estudo se complementa quando esse mesmo grupo aponta quais são as linhas preferenciais para criar um ambiente de trabalho motivador na percepção das lideranças. Através dos dados mostrados do gráfico 5, verifica-se que a teoria ERG da motivação é a mais forte, recebendo 27% dos pontos, seguida pela teoria dos dois fatores –

18%, Teoria da Equidade – 17%, Teoria da fixação dos objetivos e teoria das expectativas - 14% e a Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas – 10% .

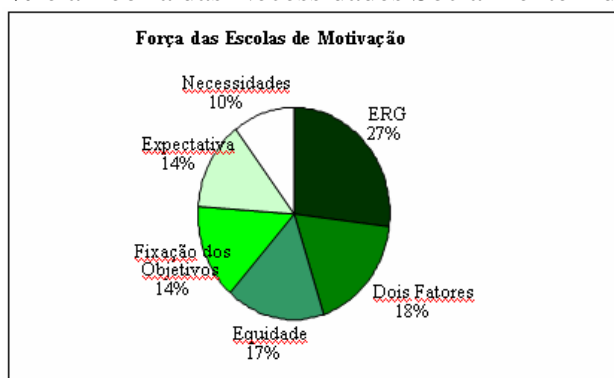


Gráfico 5 – força das escolas de motivação.

Mais de um terço dos pesquisados classificou a teoria ERG como a melhor definição sobre o que motiva um empregado no trabalho conforme gráfico 6. Essa é uma teoria que considera o processo de motivação como universal, ou seja, os incentivos que levam o trabalhador a agir são os mesmos, independente das personalidades dos indivíduos e das situações que vivencia. De uma forma geral, a estrutura da teoria ERG define que o indivíduo é incentivado a motivar-se atendendo suas necessidades de existência, relacionamento e crescimento. Com esse resultado, seria enriquecedor comparar o resultado da pesquisa de Ferreira (2006) com o caso Servatis, ainda que o perfil destas empresas não seja análogo, como mostra a Tabela 1 e o gráfico 7. O estudo nos conduz na direção do fortalecimento de duas idéias, ainda que as tenhamos comprovado apenas em duas empresas de ramos distintos de atuação: i) As teorias clássicas de motivação são aceitas e utilizadas pelos gestores industriais; ii) Os aspectos da cultura organizacional não incidem diretamente sobre a preferência dos gestores sobre as teorias clássicas de motivação.

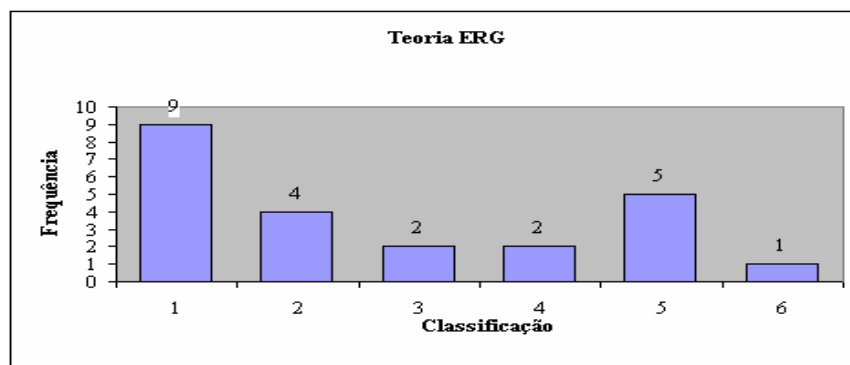


Gráfico 6 – Teoria ERG

Empresa pesquisada por Ferreira (2006)	Servatis
- Organização multinacional	- Capital nacional
- 1500 funcionários na planta pesquisada	- 304 funcionários
- Instalação no Brasil desde os anos 90	- Fundada em 2005 pelos funcionários
- Indústria metalúrgica	- Indústria química

Tabela 1 – Comparação entre as empresas

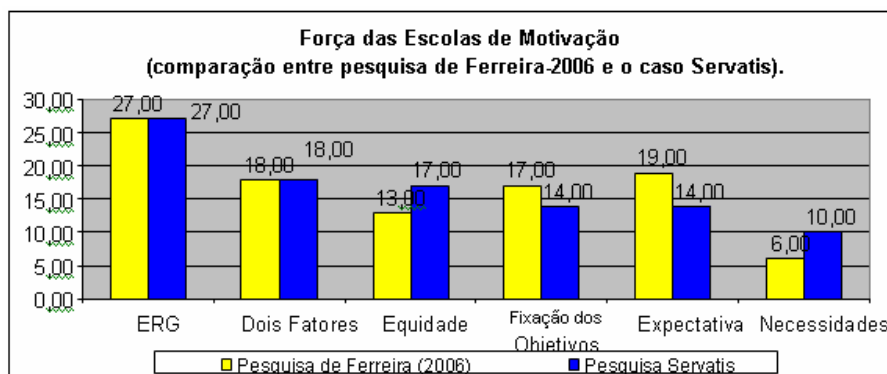


Gráfico 7 – Forças das escolas de motivação (comparação entre empresas)

5. Conclusão

Os dados tendem a confirmar a hipótese formulada no início deste trabalho. Com a apresentação dos modelos das escolas clássicas de motivação, os indivíduos consultados concordam em menor ou maior grau com as teorias da motivação, especialmente com a teoria de Fixação por Objetivos (nível de concordância) e a teoria ERG (preferência sobre as escolas apresentadas). Esse é um assunto relevante no campo da administração e que está longe de se esgotar já que os gestores buscam, cada vez mais, desenvolver fórmulas de sucesso para garantir alta performance que produza resultados e é nesse contexto que o mercado busca compreender os mecanismos de motivação. Reduzir a complexidade humana, a multiplicidade e riqueza da alma humana a possíveis fórmulas que garantam resultado certo são ambições que perpassam pesquisadores das ciências humanas e sociais. Com tantas teorias à disposição, é possível inferir que a organização, na pessoa de seus líderes, se baseie nas teorias a partir de pensamentos e ideais que mais se alinhe com seus valores e com sua cultura organizacional. A partir desta nova hipótese, propomos outra investigação mais rigorosa, integrando pesquisas quantitativas e qualitativas para um estudo em maior profundidade. Nesse sentido, a análise do perfil da empresa pesquisada permite concluir que as teorias que abarcam questões mais racionais são aquelas que encontraram mais ressonância no grupo pesquisado.

Os gestores aceitam as teorias da motivação vigentes, e não questionam suas proposições. A proposta de Sievers (1997) contradiz de maneira contundente as escolas clássicas de motivação, mas o fato é que as teorias clássicas de motivação continuam sendo difundidas. É possível dizer que o desconhecimento dos elementos básicos das teorias que contestam a eficácia de líderes motivarem pessoas faz dos gestores pessoas passíveis de uma única visão. O entendimento mais crítico sobre os conceitos de motivação e incentivo não se mostrou perceptível no grupo, talvez porque a perda do significado no trabalho apontada por Sievers possa ser compensada por ações efetivas de incentivo e essas ações podem ser customizadas, variando de pessoa a pessoa, de lugar, de modo, tempo etc. Outra questão a considerar é que o desconhecimento dos estudos de Sievers (1997) seja compreensível, uma vez que não são muito conhecidos e difundidos no ambiente organizacional, e se e quando o são, não extrapolam os limites da área de recursos humanos.

Surge com o trabalho uma possibilidade futura de investigação dos aspectos semânticos dos termos “motivação” e “incentivo” com as lideranças, como forma de perceber e avaliar a evolução do significado destas palavras e o que simbolizam para a organização e para as lideranças. A esfera destas novas pesquisas poderia ter como proposta a investigação: i) da compreensão de motivação e incentivo, e se são termos equivalentes; ii) se ao tomar conhecimento das teorias de Sievers, passam a questionar as teorias clássicas de motivação. Quando gestores afirmam “concordar” com os pressupostos de uma teoria, na verdade, é possível que a teoria escolhida foi apenas a mais bem explicada e não necessariamente a mais eficaz para mostrar o estilo motivacional das pessoas envolvidas. Além disso, há um viés a ser

considerado, pois os gestores que responderam à pesquisa não são necessariamente das áreas sociais e humanas, o que pode levar a uma aceitação do que é posto sem muita contestação. É possível que o grupo entrevistado “confie” que as teorias clássicas defendidas por profissionais renomados, estejam certas ou bem próximas disso.

No século XXI, a complexidade de gestão de pessoas que fazem parte de um mundo onde a diversidade ganha cada vez mais força e representação traz relevância ao tema. Estudá-lo e explorá-lo traz capacitação para mais e mais líderes, para que possam resgatar o real significado do trabalho para os indivíduos, mesmo no nível operacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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.
- BERGAMINI, C. W. *Motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BUENO, M. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa Humanizada: um tributo a Abraham Maslow. *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC - Ano IV - nº 06 - 1º Semestre – 2002*
- CASADO, T. *As pessoas na organização*. São Paulo. Editora Gente, 2002. Vários autores. Tânia Casado (pág. 247 a 258)
- CAVALCANTI, V. L. (org.). *Liderança e Motivação*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- COLETA, José Augusto Dela e COLETA, Marília Ferreira Dela. Escalas para medida de fatores da cultura organizacional de instituições de educação superior. *Aval. psicol.*, nov. 2005, vol.4, no.2, p.173-182. ISSN 1677-0471.
- FERREIRA, André; VILAS BOAS Ana Alice; ESTEVES, R.C.P.Mota; FUERTH L.Ribeiro; SILVA, Sergio da. Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006
- FERREIRA, André, CLEBICAR, Rodrigo, FUERTH, Leonardo Ribeiro. Fatores de Motivação no Trabalho: O Que Pensam os Líderes. *Anais XXX EnANPAD*, 2006, Salvador.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HAMPTON, D. R. *Administração Contemporânea*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.
- HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- HOMANS, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- KOTLER, P. *Marketing*. Ed. compacta. São Paulo: editora Atlas. 1996. (pág. 35 a 37)
- LEONARDO, Jefferson Marco Antonio. A Guerra do sucesso pelos talentos humanos. *Revista Produção* v. 12 n. 2 2002 pág 42 a 53
- LEVITT, S. D. e DUBNER, J.S. *Freakonomics : o lado oculto de tudo que nos afeta – 1a. ed. rev e atual*. Editora Campus. Elsevier 2007. (pág. 13 a 30)
- 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.
- LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. Work Motivation and Sastisfaction: Light at the End of the Tunnel. *American Psychological Society*, V.1 n. 4, July 1990.
- MARTINS, M. C. F. e SANTOS G. E. Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. *Psico-USF*, v. 11, n. 2, p. 195-205, jul./dez. 2006

- MENDONÇA, H. e MENDES, A. M.. Experiências de injustiça, sofrimento e retaliação no contexto de uma organização pública no Estado de Goiás. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v. 10, n. 3, p. 489-498, set./dez. 2005
- PONTES, B. R. Administração de Cargos & Salários. 9. ed. São Paulo: LTR, 2002.
- ROBBINS, S.P. Comportamento organizacional. Rio de Janeiro – LTC – 1999
- ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002
- SEVERINO, A . J. Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Cortez, 2000.
- SIEVERS, B. Além do sucedâneo da motivação. In: *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997.
- STONER, J.A.F. e FREEMAN R. Edward. Administração 5a. edição. Livros Técnicos e Científicos Editora S.A. 1999
- VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- VROOM, V. H. (Org.). Gestão de pessoas, não de pessoal. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.