

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS –
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM
ADMINISTRAÇÃO

Lucas Daniel Soares de Araujo

MOTIVAÇÃO PESSOAL EM EQUIPES DE TRABALHO:
UMA PROPOSTA DE DIAGNÓSTICO A PARTIR DO “MOTIVOGRAMA”
DE MASLOW.

Belo Horizonte
2011

Lucas Daniel Soares de Araujo

MOTIVAÇÃO PESSOAL EM EQUIPES DE TRABALHO
UMA PROPOSTA DE DIAGNÓSTICO A PARTIR DO “MOTIVOGRAMA”
DE MASLOW.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica (Pós-Graduação Lato Sensu) do CEPEAD/CAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Especialista em Gestão Estratégica de Negócios.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à banca examinadora em 19 de março de 2012.

Orientador: Antonio Del Maestro Filho.

Belo Horizonte
2011



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização e Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) **LUCAS DANIEL SOARES DE ARAUJO**, REGISTRO Nº **2010724610**. No dia 19/03/2012, às 18:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **"MOTIVAÇÃO PESSOAL EM EQUIPES DE TRABALHO. Uma proposta de diagnóstico a partir do motivograma de Maslow."**, requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor(a) Antônio Del Maestro Filho, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESSENTA DIAS)

NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 19/03/2012.

Prof. Antônio Del Maestro Filho
(Orientador)

Prof. Devanir Vieira Dias

RESUMO

Este trabalho tem como foco o comportamento organizacional na área de motivação pessoal. O tema é de grande relevância, haja vista estar diretamente relacionado a resultados de produtividade, eficiência e eficácia, bem como implicações como rotatividade, absenteísmo e o clima da organização. A preocupação em relação ao estudo da matéria tende a crescer em função da evolução das profissões, dos postos de trabalho e das tecnologias, áreas em que a utilização do ser humano em atividades físicas é substituída por máquinas e as atividades humanas são voltadas para o desenvolvimento e aplicação do conhecimento. Neste trabalho serão apresentadas as relações entre o trabalho e a motivação, os aspectos influenciadores de motivação, as teorias de motivação clássicas e apresentação de instrumentos de avaliação do grau da melhor técnica de motivação das pessoas no trabalho, partindo do modelo original de Maslow (1954).

Palavras-chave: comportamento organizacional, motivação pessoal, gestão de pessoas, proposta e aplicação de instrumento diagnóstico.

SUMÁRIO

1- Introdução.....	6
1.1 - Tema da monografia.....	6
1.2 - Importância do tema	6
1.3 - Pergunta da monografia (problema de pesquisa)	9
2 - Objetivos.....	10
2.1 - Objetivo geral	10
2.2 - Objetivos específicos.....	10
3 - Referencial teórico.....	11
3.1 – A motivação e satisfação no trabalho	11
3.2 – A relação entre motivação e rotatividade.....	13
3.3 - Fatores que influenciam a motivação	15
3.4 – O mito “motivação e satisfação”	19
3.5 – Energizadores do comportamento.....	23
3.6 – Paradigma da motivação	25
3.7 – Teorias de Motivação.....	27
3.7.1 – Teoria da Expectativa	27
3.7.2 – Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas.....	29
3.7.3 – Teoria da Equidade.....	31
3.7.4 – Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento (ERG)	33
3.7.5 – Teoria dos Dois Fatores.....	34
3.7.6 – Teoria da Fixação de Objetivos	35
4 - Metodologia	38
5 – Instrumento proposto para escolha de técnica de motivação pessoal.....	40
5.1 – Pressupostos básicos do instrumento	40

5.2 – Composição do diagnóstico.....	41
5.3 – Questões propostas para aplicação.....	42
5.4 – Apuração dos resultados do instrumento.....	49
5.5 – Interpretação da escola de necessidades humanas segundo Maslow (1954).....	52
5.6 – Distribuição e participação das teorias na escola de necessidades humanas.....	53
6 – Considerações finais.....	55
7 – Referências bibliográficas.....	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Somatório de pontos por coluna	50
Quadro 2 – Distribuição das teorias.....	53
Quadro 3 – Comparação entre as seis teorias de motivação	56

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gráfico de barras do somatório dos pontos	51
---	----

1 – INTRODUÇÃO

1.1 – Tema da monografia

Motivação de pessoal em equipes de trabalho. Aprofundamento nos estudos relevantes relacionados à motivação pessoal e à influência da liderança.

1.2 – Importância do tema

A busca pela competitividade, eficiência e eficácia, são algumas das funções que as organizações e os líderes necessitam aprimorar constantemente. Muito está sendo realizado nas estruturas mecânicas dos processos por meio das tecnologias de automação, industrialização, sistemas de tecnologia de informação etc. Sistemas e processos foram exaustivamente aprimorados por cientistas, principalmente a partir da revolução industrial, porém há funções que ainda necessitam das habilidades humanas e são, hoje, pontos fortes da diferenciação por mais competitividade, eficiência e eficácia.

A revolução industrial, a globalização e os estudos sobre processos não abrangiam a preocupação da influência do fator humano, talvez pelos grandes resultados obtidos pela implantação das novas tecnologias na revolução industrial, na evolução dos computadores e eletrônicos. A partir da década de 1990, porém, alguns estudiosos já percebiam que o crescimento da produtividade não era tão grande apenas com os investimentos em tecnologias, e que a administração de pessoas começou a ter maior peso na produtividade.

O fator humano deveria ser foco também de estudos devido às novas tendências do trabalho, que estava migrando de movimentos padrões e força física para o trabalho do conhecimento e da criatividade. As empresas não poderiam produzir em grandes escalas e bons padrões de qualidade sem obter um custo competitivo e viável para sua sustentabilidade.

Os atuais funcionários não mais funcionam ou respondem a estímulos como se fossem máquinas. Eles possuem mais informações, mais necessidades físicas e pessoais, que definem sua motivação em trabalhar bem. Queda de produtividade, má qualidade de produtos/serviços, absenteísmo, desinteresse, fraco comprometimento, aumento da rotatividade e crescentes movimentos de greve são alguns dos sintomas resultantes da falta de motivação.

Tratando-se de um assunto tão abstrato, poucas teorias foram fundamentadas na abordagem da motivação pessoal e são mais simples de interpretar apenas no campo da satisfação. Talvez isto justifique existirem poucos estudos no banco de dados da ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) relacionados à satisfação e, menos ainda, sobre motivação pessoal.

A grande diferença em trabalhar a motivação ao invés da satisfação está na duração dos efeitos. A satisfação atende a necessidades imediatistas de curto efeito sobre o comportamento produtivo pessoal. Já a motivação estimula o aperfeiçoamento interno, o comprometimento com a tarefa e possui uma duração mais longa sobre os indivíduos. Tal fato pode ser evidenciado em grandes empreendedores, para os quais a motivação era muito forte e envolvia muitos ao seu redor, como o Senor Abravanel (Silvio Santos), Ricardo Nunes (Ricardo Eletro) ou Steve Jobs. Todos eles conseguiram atingir muitas metas de satisfação pessoal, profissional e financeira, e ainda assim, sentem-se muito motivados a continuarem comprometidos em seus trabalhos. Devido a estas e outras comprovações, a motivação é um tema de extrema relevância para que as lideranças estimulem as pessoas a empreenderem suas energias e potencialidades em suas tarefas, pois os resultados serão extremamente surpreendentes na produção.

Uma equipe trabalhando motivada tem maior tendência a possuir produtividade elevada, capacidade de trabalhar com menor de número de indivíduos, gerar inovações, utilizar menos espaço físico, reduzindo custos com administração e organização. Em equipes esportivas, a motivação individual é nítida no desempenho durante seus jogos. O conjunto começa realizando uma boa campanha no início das competições e, depois, seu rendimento vai diminuindo. Este comportamento também ocorre dentro dos grupos de trabalho: as atitudes individuais são grandes influenciadoras dos resultados da equipe. Líderes que

trabalham apenas a satisfação estão caminhando para um efeito pouco duradouro para o grupo, fragilizando a permanência dos membros e a busca por objetivos maiores e mais longos.

A motivação exige uma visão e filosofia mais sólidas sobre os pontos definidos como sucesso. As metas servem para atender apenas a algumas necessidades das organizações e dos indivíduos. Muitos líderes não desenvolvem a motivação por esta exigir a fixação de um objetivo mais distante no tempo, bem como a necessidade de querer demonstrar pequenos bons resultados em curtos períodos, ao invés de grandes resultados em longos períodos.

Um dos grandes desafios das organizações atuais é criar um ambiente de trabalho motivador para seus empregados. Se este ambiente não trazer motivação para os trabalhadores ou uma satisfação mínima desejada, em contrapartida ao seu nível de esforço, haverá uma tendência natural para a economia de esforços no local de trabalho e alocação dessa energia em ações que realmente despertem o interesse do indivíduo. Este nível de interesse irá influenciar seu comprometimento ou, até mesmo, sua fuga da organização para satisfazer suas necessidades mínimas em outro lugar.

Para que exista alto comprometimento na realização das tarefas, os indivíduos devem estar contidos em um nível aceitável de satisfação pessoal e dotados de motivação. Desta forma, é fundamental que as organizações entendam o papel relevante das lideranças para a criação de um ambiente de trabalho motivador.

Para analisar estas questões, este trabalho está dividido em quatro etapas: na primeira será tratada a importância da motivação pessoal (tópicos 1.2, 4.1 e 4.2); na segunda, serão trabalhados fatores influenciadores da motivação pessoal (tópicos 4.3, 4.4, 4.5 e 4.6); já na terceira etapa serão apresentadas as seis principais escolas de motivação (Expectativas, Fixação de Objetivos, Equidades, Dois Fatores, ERG e Necessidade Socialmente Adquiridas – tópico 4.7); e, na última etapa, será exposto o modelo proposto para auxiliar a liderança no diagnóstico da escolha da abordagem a ser utilizada para estimular a motivação pessoal de sua equipe de trabalho.

1.3 – Pergunta da monografia (problema da pesquisa)

Como é possível a liderança estimular a motivação pessoal de sua equipe de trabalho?

2 – OBJETIVOS

2.1 – Objetivo geral:

Apresentar a proposta de um instrumento alternativo para diagnosticar o nível de motivação dos trabalhadores, tendo como fundamento o trabalho de Maslow (1954), conhecido como “motivograma”, que oriente as ações da liderança no sentido de estimular a motivação pessoal no grupo de trabalho.

2.2 – Objetivos específicos:

1- Compreender os fatores que afetam a motivação pessoal dentro de equipes de trabalho;

2- Apresentar e comparar as seis principais abordagens ou teorias de motivação: Expectativas, Fixação de Objetivos, Equidades, Dois Fatores, ERG e Necessidade Socialmente Adquiridas;

3- Propor um instrumento para auxiliar na gestão e liderança de equipes de trabalho e, ao mesmo tempo, auxiliar no diagnóstico da abordagem mais adequada a ser aplicada para estimular a motivação pessoal da equipe de trabalho.

3 – REFERENCIAL TEÓRICO

A abordagem teórica deste trabalho inclui os estudos sobre motivação e satisfação de pessoas em equipes, incluindo alguns dos principais trabalhos publicados nos séculos XX e XXI.

A primeira parte aborda os aspectos da motivação e satisfação no trabalho, com destaque em Robbins (2002), Abbound (1980), Herzberg (1959), Maslow (1954), McGregorior (1960), Araújo (1985), Bergamini (1997), Korda (1986) e Archer (1997).

A segunda parte descreve a relação entre motivação e rotatividade no trabalho, com destaque em Schweitzer (2002), Chiavenato (2004), Aquino (1992) e Gil (2002).

A terceira parte aborda os fatores que influenciam a motivação, com destaque em Chiavenato (2000) e Araújo (1985).

A quarta parte trata da relação entre motivação e satisfação na perspectiva de Archer (1997).

A quinta parte descreve os energizadores do comportamento, complementando a motivação e satisfação pessoais, com destaque em Bergamini (1990).

A sexta parte faz uma síntese das dificuldades na busca da motivação pessoal, o paradigma da motivação e o comportamento humano, com enfoque em Bergamaini (1997), Archer (1997) e Vergara (2000).

Ao final, na sétima parte, estão descritas as principais teorias de motivação: Expectativas, Fixação de Objetivos, Equidade, Dois Fatores, Existência/Relacionamento/Crescimento e Necessidades Socialmente Adquiridas.

3.1 – A Motivação e a Satisfação no Trabalho

A definição de motivação é algo interessante e que possui muitas conotações. Alguns administradores, especialistas em recursos humanos, definem que motivação “é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta e cumpra determinados objetivos” (Robbins 2002, p. 112).

A preocupação e a busca de explicações para a insatisfação do trabalhador em relação a seu trabalho têm sido temas constantes em várias pesquisas efetuadas por cientistas do comportamento humano. Por um lado, torna-se difícil ignorar o grau de alienação do homem em relação ao trabalho que executa nas organizações. (Abboud, 1980, p. 18)

Por outro lado, o que se entende é que parece difícil existir uma ligação entre este nível de alienação e a motivação humana, interferindo no aumento ou diminuição da produtividade. Em outras palavras, quanto maior for a alienação do homem em relação ao trabalho que executa, mais difícil se torna o ato de motivá-lo para aquele.

Historicamente, pode-se afirmar que a introdução ao estudo do comportamento humano no contexto industrial aconteceu por meio de Mayo e seus colegas da Universidade de Harvard quando do desenvolvimento da pesquisa na Western Electric Company, de Hawthorne, em 1927.

Dentre os autores que se preocuparam com o tema "satisfação no trabalho" podemos citar Herzberg (1959, p. 57), que sugeriu "uma distinção entre fatores higiênicos e fatores de motivação no trabalho". Maslow (1954, p. 15), por sua vez, formulou sua "hierarquia das necessidades, partindo das necessidades mais básicas em relação ao ato de sobreviver, chegando até a necessidade de auto-realização". Pode-se citar, ainda, as duas visões distintas do ser humano: uma basicamente negativa, chamada de Teoria X, e outra basicamente positiva, chamada de Teoria Y, proposta por Douglas McGregor (1960, p. 13).

Ressalte-se que embora algumas atividades humanas aconteçam sem motivação, praticamente quase todos os comportamentos conscientes são motivados ou possuem uma causa. O trabalho do líder é identificar os impulsos e as necessidades dos empregados, canalizando o comportamento deles para o desempenho das tarefas. O conhecimento das forças motivacionais ajuda os líderes a compreenderem as atitudes de cada empregado no trabalho. Pode-se, então, lidar com cada empregado de maneira particular, levando em consideração o impulso motivacional mais forte em cada caso.

Seguindo entendimento parecido, outro autor explica que (Araújo, 1985, p. 37):

O fenômeno motivacional pode ser entendido, genericamente, como sendo uma fonte de energia interna que direciona ou canaliza o comportamento do indivíduo na busca de determinados objetivos. Este estado interno que energiza o comportamento está diretamente relacionado com as necessidades de cada pessoa, necessidades estas que variam de indivíduo para indivíduo, em razão das diferenças individuais inerentes ao próprio ser humano.

Bergamini (1997, p. 98) ainda confirma estas diferenças quando afirma que "a motivação cobre grande variedade de formas comportamentais". A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. É dentro desta diversidade que se encontra a principal fonte de informações a respeito do comportamento motivacional, por mais paradoxal que isto possa parecer (KORDA, 1986, p. 213):

(...) propõe-se que de um modo geral o grau de satisfação no trabalho manifestado por um indivíduo pode ser afetado pelas características do trabalho, do indivíduo, do ambiente de trabalho, do ambiente social e do ambiente organizacional.

Por fim, deve-se parafrasear Archer (1997, p. 51), que afirma que a tarefa de induzir um comportamento positivo deverá tornar-se mais fácil caso o verdadeiro relacionamento entre motivação, satisfação e comportamento, sejam claramente compreendidos.

3.2 – A relação entre motivação e rotatividade

Primeiramente, é necessário destacar um aspecto extremamente relevante na motivação pessoal, que é a relação direta entre a motivação pessoal e a permanência do indivíduo na organização, aspecto este que interfere na rotatividade dentro das organizações. Segundo Elaine Schweitzer (2002), a rotatividade dos funcionários é frequentemente citada como um dos fatores que contribuem para o fracasso das taxas de produtividade dos funcionários de uma empresa em relação a seus concorrentes.

É também um dos fatores principais do aumento ou diminuição das ofertas de trabalho. Mesmo em uma empresa onde os demais fatores permaneçam inalterados, à medida em que os funcionários saem, a disponibilidade interna de pessoal cai. Isso envolve custos diretos e indiretos para a organização.

A motivação de um funcionário está diretamente ligada a sua permanência na companhia. Se aquele se sente motivado, é porque se sente seguro. Um é consequência do outro, e um contribui para o sucesso do outro.

Nos últimos anos, muitas empresas começaram a se preocupar com o seu capital intelectual, voltando suas atenções também para seu cliente interno, tornando-se “empresas centradas nas pessoas”. Esta aproximação interna proporciona um compartilhamento de todos os valores da empresa e dos funcionários.

As empresas centradas nas pessoas contratam de acordo com a cultura de cada indivíduo, reconhecendo que para contribuir de fato, deve o trabalhador sentir-se à vontade no que faz, motivado a executar suas tarefas. É essencial que líderes estejam inseridos nesse contexto, para que possam atuar a fim de proporcionar uma maior interação e motivação entre os funcionários. Líderes pró-ativos têm o papel de assegurar o clima positivo em uma organização. Ao desenvolverem programas baseados em pessoas, conseqüentemente desenvolvem habilidades entre os agentes envolvidos. O líder deve saber identificar as características de cada um de seus colaboradores e trabalhar a motivação individualmente para alcançar os objetivos da empresa.

Autores como Chiavenato (2004) afirmam que a gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade humana que predomina nas organizações, pois depende de vários aspectos, como a cultura existente em cada empresa, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da empresa, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de outras variáveis importantes da área de gestão de pessoas.

Em Aquino (1992), administração de Recursos Humanos é definida como o ramo da Administração responsável pela supervisão de donos do capital e interesses da mão-de-obra que tem a visão de proporcionar à organização um quadro de pessoas motivadas, integradas e produtivas, que estimula para a contribuição do alcance dos objetivos organizacionais.

É bastante clara a preocupação com os impactos da motivação na rotatividade e na produtividade, mas Elaine Schweitzer (2002), assim como Chiavenato (2004) e outros estudiosos, deixam claro que motivar um funcionário não é só apenas recompensá-lo financeiramente. Em outras palavras, o desafio da motivação está em uma abordagem muito mais ampla das necessidades pessoais.

Proporcionar recompensas intrínsecas do prazer, do crescimento, do trabalho em equipe, do desafio e da realização, oportuniza que os funcionários se sintam bem com suas conquistas e contem com o reconhecimento das pessoas com quem se importam. A estabilidade no emprego também tem sua importância. Ao sentir-se seguro em seu local de trabalho, o colaborador fará suas atividades de forma leve e precisa, Gil (2001).

3.3 – Fatores que influenciam a motivação

Vários fatores têm que ser analisados pela figura do líder dentro das empresas e/ou organizações. Inspirados nos preceitos de Teoria Geral da Administração (TGA), elencados e discutidos por alguns teóricos do presente tema, como Chiavenato (2000, p. 394), e Araújo(1985, p. 287), podem-se destacar:

a) Trabalho interessante: desafio, autonomia e variedade de tarefas. A cada novo projeto os colaboradores têm que elaborar pelo menos um "desenho" nunca feito por eles e que tenha um grau de dificuldade maior do que os já elaborados anteriormente. Com isto, eles exercitam o ato de liderar, funcionando também como um treinamento para aqueles que desejam e têm potencial para assumir o posto de coordenador de projetos.

b) Auto-realização: sendo este um sentimento que brota de dentro das pessoas quando elas reconhecem a utilidade e os resultados do próprio trabalho, cabe aos líderes (administradores) a função de mostrar ao colaborador que o trabalho foi realizado a contento. Para suprir esta necessidade, sugere-se, ao final de um projeto, um relatório de encerramento para que todos possam ver, em números, a qualidade do projeto.

c) Reconhecimento: constitui um dos pontos de maior importância, muito valorizado pelos colaboradores. O pleno reconhecimento do trabalho realizado é difícil de alcançar. Mesmo quando se está satisfeito com o trabalho realizado por uma pessoa, há que se ter sabedoria para transmitir adequadamente esta informação. O administrador deve procurar elogiar sempre os membros da equipe flagrados fazendo algo ótimo.

d) Segurança: a falta de estabilidade no emprego é um fator motivador nos dias de hoje. Costuma-se dizer às pessoas que lá trabalham que sempre há lugar para profissionais competentes e que se precisa buscar a excelência nas atividades realizadas para que, com o recebimento de novos pedidos, sejam mantidos os empregos.

e) Diálogo de desenvolvimento: o *feedback*, principalmente o positivo, é um grande impulsionador de motivação.

f) Desenvolvimento pessoal e treinamento: a oportunidade de adquirir conhecimentos e habilidades associadas ao cargo também é muito valorizada, na medida em que elevando a capacitação técnica e administrativa das pessoas, elas se consideram mais capazes para exercer a função, aumentando a autoestima. Além disto, por terem sido convocadas para um treinamento, acreditam que a empresa está investindo nelas por serem competentes ou por terem potencial, o que desperta a motivação.

Esta competência também pode ser vista como uma forma de manter um bom currículo, o que significa aumentar a empregabilidade interna ou no mercado. O treinamento é, com certeza, o ponto forte da política de recursos humanos de qualquer empresa que queira motivar seus funcionários. A chefia direta tem por obrigação identificar as necessidades de treinamento de seus funcionários e planejar os recursos necessários.

g) Remuneração: uma boa remuneração (salário) não desperta, normalmente, motivação nos colaboradores por um longo período. Um salário abaixo da média do mercado, porém, ou, pior ainda, abaixo dos colegas da empresa que exercem funções semelhantes sem diferenças gritantes de desempenho, representa

um dos principais fatores desmotivadores. Para evitar isto, como instrumento de apoio, as empresas devem desenvolver pesquisas de mercado para acompanhar a gestão de remuneração, procurando, assim, manter a empresa competitiva. Os segmentos pesquisados devem referir-se às empresas do mesmo ramo de atividade, porte e localização geográfica.

h) Promoção e crescimento na organização: com a política de redução de níveis hierárquicos adotada por praticamente todas as grandes e médias empresas de qualquer ramo de atividade, ficou ainda mais difícil oferecer promoções ou crescimento dentro das organizações como fator motivador ou de retenção de talentos. Para contornar este problema, é necessário que a empresa adote, por exemplo, uma carreira Y.

Quando um profissional chega a um estágio de sua carreira em que, por um lado, já não desempenha mais uma atividade técnica ou administrativa corriqueira e, por outro lado, não há espaço para ascensão profissional em nível gerencial, ele é promovido a consultor ou especialista. São cargos que se caracterizam pela aplicação de tecnologia específica ou pelo desempenho de atividades de apoio que requerem conhecimentos especializados. A atuação deve ser feita de forma independente ou por meio da liderança técnica de uma pequena equipe de colaboradores.

i) Condições de trabalho: uma boa condição de trabalho é um ponto indiscutível para gerar motivação. A empresa deve organizar seu ambiente de acordo com a atividade desempenhada de maneira a oferecer a seus colaboradores o melhor ambiente.

j) Colegas: colegas e colaboradores amistosos não são algo que o coordenador possa exigir dos membros de sua equipe, mas o tema deve ser abordado nas reuniões mensais e, até mesmo, no recrutamento de novos colaboradores. A empresa não pode obrigar pessoas a serem amigas, mas deve promover um ambiente saudável e disponibilizar áreas de lazer para que estas amizades sejam cultivadas e aprofundadas.

k) Benefícios: é também, a exemplo da remuneração (pois não deixa de ser um salário indireto), um fator de desmotivação se não estiver equiparado às funções equivalentes dentro ou fora da empresa.

l) Status: símbolos que deixam claro a importância do cargo ocupado. As pessoas que valorizam este tipo de benefício são, neste departamento, cada vez mais raras. Mesmo dentre aquelas que o valorizam, não foi apontado como um fator impulsionador de motivação.

m) Sugestões para melhoramento: programas participativos. A opinião do funcionário é importante e as suas sugestões para melhoria devem ser realmente consideradas e premiadas. A iniciativa deve ser valorizada por intermédio de um sistema de envio de sugestões para melhoramento.

n) Estimular o “estrategismos”: sempre que se tenta influenciar o comportamento de outras pessoas, envolve-se em um ato de liderança. Portanto, liderança é um ato de influência. Caso haja interesse em desenvolver os recursos humanos e criar um ambiente motivador, que resulte em altos níveis de produtividade e traga satisfação a curto e longo prazos, necessita-se pensar no estilo de liderança, priorizando as atividades e atitudes que induzam a um comportamento positivo dos colaboradores.

o) Estabelecer objetivos claros: todos devem ter clareza de entendimento do que seja o trabalho da equipe, e porque ele é importante. Os objetivos devem ser desafiadores, porém, atingíveis, mutuamente acordados, e ter relação direta com a visão da equipe. Cada membro deve compreender o seu papel nesta realização.

p) “Empoderamento”: criar confiança dos membros na capacidade da equipe de superar obstáculos e atingir os objetivos. O mútuo respeito faz com que todos compartilhem as responsabilidades, ajudando-se mutuamente, tomando a iniciativa para buscar e enfrentar desafios. As políticas, regulamentos e processos, devem permitir aos membros executar suas tarefas com facilidade. Os colaboradores devem ter a oportunidade de se desenvolverem e aprenderem novas habilidades. Faz-se também necessária uma sensação de poder individual e coletivo.

q) Relacionamento e comunicação: deve-se manter aberta a comunicação, e os membros da equipe devem poder expressar suas opiniões, pensamentos e sentimentos sem receio das consequências. Saber ouvir precisa ser considerado tão importante quanto falar. As diferenças de opinião e perspectiva devem ser devidamente valorizadas. Através de *feedback* sincero, demonstrativo de interesse genuíno, os colaboradores se conscientizam de suas forças e fraquezas, sendo propiciada uma atmosfera de confiança e integração.

r) Reconhecimento e Apeço: as realizações individuais e as da equipe devem ser reconhecidas frequentemente pelo líder, celebrando-se as etapas, realizações e eventos. Os colaboradores devem se sentir altamente prestigiados dentro da equipe, ficando imbuídos de um senso de realização pessoal em relação à equipe e em relação às próprias tarefas.

s) Moral: o líder deve ser entusiasta em relação ao trabalho da equipe e deve transmitir aos outros o orgulho de ser um membro daquela. Deve, ainda, manter a confiança e o empenho, sendo otimista em relação ao futuro. Estas atitudes elevarão o moral dos demais componentes.

3.4 – O mito da “motivação e satisfação”

A relação entre motivação e satisfação do indivíduo baseia-se na perspectiva de Archer (1997).

Segundo o autor, a tarefa de induzir comportamento positivo de pessoas deverá se tornar mais fácil caso o verdadeiro relacionamento entre motivação, satisfação e comportamento, sejam claramente compreendidos.

Um mito persegue os líderes e administradores - o mito da motivação. No centro deste mito existem cinco interpretações errôneas básicas:

- 1) a crença de que uma pessoa possa literalmente motivar outra;
- 2) a crença de que a pessoa é motivada como resultado da satisfação;
- 3) a crença de que aquilo que motiva o comportamento seja também aquilo que determina sua direção, tanto positiva como negativamente;

- 4) a crença de que a motivação seja o catalisador que induz comportamentos positivos; e
- 5) a crença de que fatores de motivação e fatores de satisfação sejam a mesma coisa.

Existe algo de traiçoeiro na ideia de que os motivadores e os fatores de satisfação sejam as mesmas coisas. A verdade é diversa: **motivo** é definido no dicionário *Webster's* como uma necessidade que atua sobre o intelecto, fazendo uma pessoa movimentar-se ou agir. **Motivação** é definida como uma inclinação para a ação que tem origem em um motivo (necessidade). Um motivador nada mais é do que um motivo - uma necessidade, por definição. Dessa forma, um fator de satisfação é alguma coisa que satisfaz uma necessidade. **Satisfação**, por sua vez, é o atendimento de uma necessidade ou sua eliminação. Dentro do contexto destas definições, um motivador é um fator de satisfação. Ao invés de ser a mesma coisa, um é a antítese do outro.

Uma das razões pelas quais o mito da motivação propagou-se tão facilmente diz respeito ao fato de que aquilo que satisfaz uma necessidade humana frequentemente é visto como a própria necessidade.

Água, por exemplo, é um fator de satisfação de uma necessidade denominada sede. Todavia, sempre que a sede é sentida, há uma tendência de encarar a água como a necessidade, em lugar da sede em si mesma. Isto é exemplificado por afirmações que se referem ao fator de satisfação, tomado no contexto da própria necessidade: "eu necessito de água". Esta é a expressão corriqueira usada pela pessoa que está sentindo sede. Refletindo-se mais sobre o assunto, torna-se óbvio que a água não pode ser de forma alguma uma necessidade - é um fator de satisfação da necessidade. É a sede que atuará sobre o intelecto da pessoa, fazendo-a mover-se ou agir. O fator motivador é a sede, e não a água. Caso se colocasse vários litros de água diante de uma pessoa que não está com sede, isso não a motivaria a beber, simplesmente porque sua sede já foi saciada. Este argumento é óbvio: é a necessidade que está motivando, e não aquilo que satisfaz a necessidade.

Esta interpretação pode ser aplicada tanto às necessidades de níveis mais altos, quanto às de níveis mais baixos, como, por exemplo, as necessidades

fisiológicas do homem. Uma necessidade de afeto que requer reconhecimento para sua satisfação pode se manifestar como uma tensão que corrói internamente o indivíduo, da mesma forma que o fazem a sede ou a fome. O fato da sensação associada à necessidade de afeto ser diferente das sensações ligadas a outras necessidades não deveria ser desorientador. Assim, como a sede e a fome se manifestam por meio de sensações diferentes, também as sensações relacionadas com as necessidades de afeto diferem das sensações de outros tipos de exigências. O reconhecimento, assim como a água e a comida, representa um fator de satisfação, da mesma maneira que a água é para a sede e a comida é para a fome, não sendo, portanto, um motivador. Mais uma vez fica claro: é a necessidade de afeto que está motivando, e não o reconhecimento em si mesmo.

Esta tendência de perceber incorretamente o assunto tem levado a falsos juízos no tocante à motivação e ao comportamento humano. Quando fatores de satisfação, tais como comida, água, reconhecimento, progresso etc., são percebidos como necessidades, torna-se mais fácil admitir-se que as necessidades têm origem no meio ambiente. Se estes fatores de satisfação forem erroneamente identificados como motivadores, então também ficará fácil acreditar que os motivadores podem ter origem no ambiente. A consequência natural dessas crenças é o falso pressuposto de que uma pessoa tem o poder de motivar à outra.

Como já foi afirmado anteriormente, água, comida, reconhecimento etc., não são necessidades e, portanto, nem motivadores, **são fatores de satisfação de necessidades**. Já os fatores de satisfação são antíteses das necessidades e estes fatores as eliminam. Segundo este argumento é que se pode afirmar que se as necessidades são os motivadores, os fatores de satisfação também serão a antítese dos motivadores. A motivação, portanto, nasce somente das necessidades humanas, e não daquelas coisas que satisfazem estas necessidades.

Fundado na argumentação anterior, a questão que se segue é “como pode uma pessoa motivar outra?”. A resposta é simples: não pode uma pessoa motivar a outra. Aquilo que se faz em lugar de motivar é satisfazer ou contrassatisfazer as necessidades de outra pessoa. O efeito de um fator de satisfação é diminuir a tensão da necessidade, por intermédio da elevação do nível de satisfação. O efeito de um fator de contrassatisfação é aumentar a tensão da necessidade, por meio da diminuição do nível de satisfação. É possível oferecer às pessoas fatores de

satisfação tais como água, comida, reconhecimento, progresso etc., mas isto é satisfação, e não motivação. É possível negar ou prover aos indivíduos de água, de comida, de reconhecimento, de progresso etc., mas isto é contrassatisfação, e não motivação.

Contrassatisfazer as necessidades de uma pessoa não é a mesma coisa que criar uma necessidade dentro de uma pessoa. Assim como um fator de satisfação precisa ter uma necessidade real subjacente para ser atendida, também o fator de contrassatisfação deve contar com uma necessidade real não atendida. As necessidades humanas não são consequência direta nem da satisfação, nem da contrassatisfação; são consequências da natureza intrínseca da pessoa.

A tendência de perceber aquilo que satisfaz a necessidade como sendo a necessidade em si mesma também levou à crença que uma pessoa pode criar a necessidade dentro de outra pessoa. A ideia de "necessidade aprendida" ou "necessidade psicológica" é baseada nesta concepção, mas é errônea. Ninguém pode criar uma necessidade de realização, uma necessidade de preservação etc., dentro de outra pessoa, da mesma forma pela qual não pode criar a fome, a sede ou o impulso sexual. Tudo o que pode ser feito é satisfazer ou contrassatisfazer tais necessidades. "Necessidades aprendidas" ou "necessidades psicológicas" nada mais são do que a percepção do valor dos fatores de satisfação. Aquilo que foi caracterizado como "necessidades aprendidas" é, na realidade, definido como "fatores de satisfação aprendidos". É possível aprender que reconhecimento satisfaz a necessidade de estima, mas no caso do indivíduo ter uma necessidade de estima, isto não é resultante do fato de que alguém tenha instalado esta necessidade na pessoa, ou então que este tipo de necessidade tenha sido aprendida. Há aqui uma consequência da natureza biológica do ser humano. Todas as necessidades são intrínsecas ao indivíduo. As necessidades podem estar latentes ou ativas, mas existem porque a pessoa existe.

Se todas as necessidades ativas existem, é possível modificar sua intensidade por meio da satisfação ou da contrassatisfação. É possível, também, ativar necessidades latentes por intermédio da satisfação de níveis de aspiração mais baixos destas necessidades, mas não é possível fazer com que necessidades que não existem passem a existir. Assim, também não é possível fazer com que a motivação passe a existir. Se as necessidades são os motivadores do

comportamento, e se não é possível criar necessidades em outra pessoa, então a conclusão lógica é de que uma pessoa não pode motivar outra.

Manter a crença de que uma pessoa pode imprimir uma necessidade em outra é concordar com a concepção de que é possível motivar, inculcando-se necessidades pelo uso de negação ou de privação. Talvez em função destes temores é que se tenha começado a usar a palavra “motivador” com o mesmo sentido do termo “fator de satisfação”. Seja qual for a razão, o resultado foi o nascimento do mito. A utilização destes termos como sinônimos proliferou tanto na literatura administrativa contemporânea que muitos administradores pensam mesmo que exista um relacionamento direto entre eles. Dessa forma, passaram a acreditar que poderiam realmente motivar seus empregados, e que a forma de motivá-los seria satisfazê-los.

O fato de “fatores de motivação” e “fatores de satisfação” estarem sendo usados como sinônimos não é simplesmente um problema de semântica. A motivação vem das necessidades humanas, e não daquelas coisas que satisfazem essas necessidades. Na realidade, quanto mais intensamente motivada estiver uma pessoa, mais baixo será o nível de satisfação associado com a necessidade em questão.

A criação de um mito não era necessária. Uma compreensão da verdadeira natureza da motivação mostraria que os líderes não induzem seus empregados a comportamentos positivos pelo uso de fatores de motivação, ou então pela tentativa de motivá-los, uma vez que são os fatores de satisfação e de contrassatisfação os verdadeiros determinantes do comportamento humano positivo ou negativo. Os fatores de motivação têm um papel a desempenhar em relação ao comportamento humano, sendo este papel diferente daquele que até hoje a literatura leva a acreditar. Fatores de motivação são os energizadores do comportamento, mas não os reais determinantes da direção do comportamento. Uma compreensão deste último postulado é essencial para dissipar o mito da motivação.

3.5 – Energizadores do comportamento

Segundo Bergamini (1990), foi Freud quem primeiro descreveu a natureza intrínseca da motivação dentro do contexto das necessidades humanas. Freud

descreveu uma necessidade como um estímulo que ataca não de fora, mas de dentro do organismo. A necessidade nunca atua como um impacto momentâneo, mas sim como uma força persistente. Qualquer luta contra ela é inútil. A satisfação é aquilo que põe de lado a necessidade. A satisfação é a consequência de uma alteração adequada da fonte interior de estimulação. O ímpeto para o comportamento é a força (intensidade ou tensão) ou a demanda de energia que a necessidade representa. O objetivo da necessidade é assegurar satisfação, mas é o intelecto (e não a necessidade) que garante a direção. A necessidade fornece apenas a energia para o comportamento. Aquilo que oferece satisfação não se acha originariamente ligado à necessidade, tornando-se a ela associado pelo fato de ser identificado, neste caso, como particularmente adequado para prover a satisfação. A fonte de uma necessidade é o processo somatório interno do corpo do qual resulta um estímulo, representado na vida mental como uma necessidade.

Tanto McGregor como Maslow tentaram dizer aos profissionais de administração que as necessidades são os únicos e verdadeiros motivadores. Reconhecendo a natureza intrínseca das necessidades, McGregor explicitamente afirma que a motivação não vem da administração, mas sim do interior do indivíduo, e como consequência das necessidades intrínsecas. Maslow e McGregor também disseram que uma necessidade satisfeita não mais é um motivador do comportamento.

As implicações de algumas afirmativas feitas por Freud, Maslow e McGregor, têm sido ignoradas ou mal compreendidas. Estes pesquisadores querem essencialmente dizer que:

- a) a motivação é a consequência de necessidades não satisfeitas;
- b) somente as necessidades são os motivadores do comportamento;
- c) as necessidades são intrínsecas ao indivíduo;
- d) a administração não pode colocar motivação nos indivíduos;
- e) a administração não pode colocar necessidades nos indivíduos;
- f) os administradores não podem motivar;
- g) os administradores só podem satisfazer ou contrassatisfazer as necessidades humanas.

3.6 – Paradigma da motivação

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

Outro aspecto importante é que as diversas teorias de motivação não se anulam umas às outras, pelo contrário, elas se complementam, Bergamini (1997). Com referência à motivação para o trabalho, aquela 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 panaceia para obter a motivação. Ao contrário, trata-se de um processo no qual líderes bem sucedidos empregam uma combinação de várias abordagens.

Para compreender o conceito de motivação, Archer (1997) aponta 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 a uma necessidade. Normalmente as pessoas confundem aquilo que satisfaz a 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.

Outro ponto importante para motivação é a possibilidade de se motivar alguém. Para Gooch e McDowell (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 alguém, mas tão somente 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 (1997) é um motivo de alívio o fato de não se ter encontrado qualquer fórmula garantida de motivação, pois se fosse possível prever os modos como as pessoas são motivadas, também seria possível controlar o seu comportamento sem que estas suspeitassem que estivessem 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, de induzir comportamentos positivos por parte deles Archer (1997). O comportamento positivo pode ser induzido pelo uso de fatores de satisfação relacionados à necessidade, que serve como centro de organização do comportamento do empregado. A noção de necessidade permeia a maior parte dos conceitos de motivação. Ela está presente em um bom número de teorias e as mais comuns são: reconhecimento, responsabilidade, fisiológicas, realização, socialização, materiais e poder, Bergamini (1997).

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

A complexidade do tema motivação talvez justifique a afirmativa de Vries (1993), que o considera um dos temas mais abordados, mas um dos temas menos compreendidos do comportamento organizacional. Herzberg (1997), para quem a psicologia da motivação é tremendamente complexa, entende que, de fato, o que se desenvolveu com algum grau de certeza é ainda muito pouco.

3.7 – Teorias de motivação

Existem várias abordagens sobre o assunto, também conhecidas como teorias da motivação. 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 e Alderfer); a “teoria dos dois fatores” (Herzberg, Mausner e Snyderman); a “teoria das expectativas” ou “instrumentalidade” (Vroom); a “teoria do reforço” (Skinner e Connellan); a “teoria dos objetivos” (Locke e 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). Deve-se ressaltar que quando uma teoria é considerada válida, não há a anulação automática das demais, pois, na verdade, muitas são complementares. O desafio é juntá-las para tentar entender o seu inter-relacionamento.

As seis principais teorias de motivação - Expectativas, Necessidades socialmente adquiridas, Equidade, Existência/relacionamento/Crescimento (ERG), Dois fatores, Fixação dos objetivos - do ponto de vista do pesquisador e de alguns autores são analisadas a seguir, para que se possa, posteriormente, verificar o nível de concordância e os caminhos preferenciais dos líderes em busca de um ambiente que motive sua equipe.

3.7.1 – Teoria da Expectativa

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 se baseia nesta teoria, Robbins (2002). Ele desenvolveu um modelo contingencial de motivação, fundando-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 (1964), a motivação é um processo que governa as escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo, que avalia as consequências 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 despende 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 (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, Robbins (2002):

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? Suas capacidades podem 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.

Consequentemente, sua expectativa é de uma avaliação ruim, não importa o quanto se esforce. Estes exemplos sugerem que uma das possíveis causas da baixa motivação de um funcionário é que não

importa o quanto se esforce, nunca receberá uma boa avaliação de desempenho.

Segundo: se eu obtiver uma boa avaliação de desempenho, isto resultará em alguma recompensa organizacional? Muitos trabalhadores percebem a relação desempenho-recompensa como fraca.

O motivo é que as organizações recompensam muitas outras coisas além do desempenho. Por exemplo, quando a remuneração está de alguma forma ligada a fatores como tempo de casa, capacidade de cooperação ou bajulação do chefe, os funcionários podem perceber a relação desempenho-recompensa como fraca.

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

Ainda segundo Robbins (2002), por ser a Teoria da Expectativa um modelo contingente ou situacional, não existe um princípio universal que explique as motivações de todas as pessoas. Além disso, o fato de compreender que 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.

3.7.2 – Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas

Desenvolvida por McClelland (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, bem como preferem situações em que obtém *feedback* acerca do seu desempenho, Rego & Jesuíno (2002). Caracterizam-se pela vontade de serem bem sucedidos 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 as atividades. 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 veem 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). Tais sujeitos se sentem atraídos por riscos elevados, Rego & Jesuíno (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. Nas organizações, em muitos casos, há um desperdício de talentos com profissionais competentes realizando atividades que não exploram plenamente seus pontos fortes. Em outros termos, aloca-se a pessoa certa no lugar errado. Esta situação causa problemas como baixo desempenho, *stress*, *turnover* e outras consequências 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 atraídas por uma situação de rotina e sem competição, Souza (2001). Para McClelland (1997), uma motivação de realização não leva necessariamente a uma boa atuação como gerente e, talvez, impacte ao contrário. Já as necessidades de poder e de associação costumam estar intimamente relacionadas ao sucesso gerencial. Os melhores executivos têm alta necessidade de poder e baixa necessidade de associação. E, por fim, os trabalhadores têm sido muito treinados para estimularem suas necessidades de realização. Os instrutores têm sido muito eficazes em desenvolver a necessidade de realização ao ensinar as pessoas a pensarem em termos de conquistas, vitórias e sucesso, Robbins (2002).

3.7.3 – Teoria da Equidade

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 ela. 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, Robbins (2002).

Conforme propõe Adams (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.

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 autoimagem (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, Robbins (2002).

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

3.7.4 – Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento (ERG)

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 autorrealização 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), 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 ideias e sentimentos. A necessidade básica de 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 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.

Assim como Maslow, Alderfer sugere que esses três objetivos existam também numa relação sequencial, vindo, assim, sucessivamente: necessidades de existência, que engloba tanto as necessidades básicas fisiológicas como as de segurança; as necessidades de relacionamento, que dizem respeito a ser significativo e lograr bom relacionamento pessoal; e as necessidades de crescimento, entendidas como as de mais alto nível, que incluem a autoestima e a autorrealização 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 se torna mais universal, adequando os conceitos de necessidades às especificidades culturais de diferentes países. Por exemplo, para aquelas culturas que priorizam as necessidades de relacionamento em detrimento das necessidades de crescimento.

3.7.5 – Teoria dos Dois Fatores

Segundo Herzberg (1997, p. 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. Quando estes fatores estiverem apropriados, as pessoas não ficarão insatisfeitas. Já os fatores motivadores estão relacionados com o cargo ocupado pelo empregado e abrangem: reconhecimento e oportunidade de progresso profissional, responsabilidade e realização, e levam os funcionários de estados de não-satisfação ao estado de satisfação, Pontes (2002).

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 por meio 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 o papel da remuneração sobre a motivação para trabalho.

3.7.6 – Teoria da Fixação de Objetivos

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 maneira 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, 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, além de deixar mais claro o modo pelo qual a participação e as recompensas extrínsecas afetam os objetivos de desempenho que os indivíduos estabelecem, Lawler (1997).

Apresentadas as diversas abordagens teóricas sobre o tema da motivação, que consideraram tanto os aspectos referentes ao conteúdo quanto ao processo de trabalho, será destacado, a seguir, o instrumento proposto para diagnosticar a tendência motivacional e a abordagem teórica mais recomendada para a

organização objeto de análise. Esta orientação irá implicar em um processo mais rápido na definição da teoria adequada, diminuindo o tempo e o risco na escolha de ações mais eficazes na promoção da motivação.

4 – METODOLOGIA

A pesquisa científica proposta nesta monografia tem finalidade pura (básica), ou seja, tem como escopo adquirir e aprofundar conhecimentos em estudos já existentes sobre motivação pessoal em equipes de trabalho. Esta investigação pode ser classificada como científica e teórica, na modalidade exploratória e teórica, segundo Vergara (2000).

Quanto aos fins específicos, esta pesquisa pode ser classificada na modalidade exploratória. A pesquisa exploratória tem “como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema”, Gil (1991, p. 45).

Esse tipo de observação tem como principal foco o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições, novas ideias. A pesquisa exploratória é extremamente flexível, de modo que quaisquer aspectos relativos ao fato estudado têm importância. A investigação envolve levantamento do tipo bibliográfico.

Embora seja proposto um modelo de orientação às lideranças para trabalhar a motivação, a estrutura do trabalho objetiva a compreensão global do fenômeno da motivação pessoal. Mesmo que o modelo possa ser interpretado como “hipótese”, e que necessite da realização de testes, sua credibilidade reside na essência da elaboração. Sua validade pressupõe a consistência e a interpretação das teorias (dados qualitativos), pois, caso contrário, a validação por intermédio de testes irá depender da eficácia das teorias de motivação pessoal existentes, gerando novos estudos e questionamentos entre a eficácia da teoria e o do modelo, os quais fogem dos objetivos do trabalho.

O procedimento utilizado para obtenção de dados foi a pesquisa bibliográfica exploratória com foco nos principais autores citados nos livros, artigos e trabalhos (em destaque no banco de dados da ANPAD) sobre motivação e liderança dentro da área de administração de recursos humanos. Em destaque, os trabalhos de Maslow, McClelland, Alderfer, Herzberg, Mausner, Snyderman, Vroom, Skinner, Connellan, Locke, Bryan, Homans e Adams. Dentro desta análise, todos os dados aqui coletados são qualitativos e de fontes secundárias.

Esta pesquisa ainda abrange uma introdução ao tema, enfatizando sua importância, bem como aborda a motivação pessoal em equipes de trabalho na canalização de energia que um membro motivado apresenta ao realizar uma tarefa,

afetando a qualidade e quantidade produtiva. Além disso, considerou-se como um fator importante a influência da motivação para a decisão de permanência dentro da organização.

Em seguida, o trabalho versa sobre os fatores relevantes à motivação pessoal por meio de uma exposição sistemática dos autores que tratam a satisfação e a motivação. Por fim, são apresentadas as principais teorias de motivação e o instrumento proposto para orientação na escolha da abordagem sobre motivação que melhor se adapte à situação da empresa em estudo. Este instrumento foi inspirado numa adaptação do antigo modelo de Maslow (1954).

5 – INSTRUMENTO PROPOSTO PARA ESCOLHA DA TÉCNICA DE MOTIVAÇÃO PESSOAL

5.1 – Pressupostos básicos do instrumento:

O modelo de escolha de técnica de motivação consiste em um roteiro de diagnóstico que irá orientar a liderança na escolha de uma das teorias já vistas. Este modelo tem como princípio técnicas já utilizadas pela autora Edela Souza (1975), na obra Desenvolvimento Organizacional – Casos e Instrumentos Brasileiros.

Inicialmente, todo o estudo parte da prerrogativa de que o trabalho dentro de uma organização social, de uma empresa particular ou pública funciona como um sistema aberto, pois:

- ela sofre demandas e pressões do meio ambiente;
- ela recebe insumos de fora;
- ela processa materiais ou serviços;
- ela coloca produtos no mercado;
- ela é capaz de reajustar mediante informação negativa;
- ela necessita de renovação constante para vencer a entropia; e
- ela funciona mediante íntima interdependência entre as partes.

Para a análise comportamental devemos lembrar que as pessoas não são entidades simples, pois:

- diferenciam-se de um indivíduo para o outro;
- variam de um momento para o outro; e
- apresentam contradições internas.

Portanto, embora o processo de motivação deva observar impactos globais, ele deve partir dos princípios das necessidades individuais. E não poderá possuir caráter contínuo, pois necessidades e problemas individuais são transientes.

Para utilizar qualquer uma das teorias de motivação o líder deverá fazer um bom diagnóstico das necessidades reais de sua equipe de trabalho. Este diagnóstico será a fundamentação para estimular a motivação.

5.2 – Composição do diagnóstico:

Parte 1 – Pesquisa de ambiente comparativa:

- Quais são as opções externas de trabalho a que sua equipe pode se comparar? (podem ser outras equipes dentro da empresa ou até mesmo concorrentes)

- Quais são os principais atributos ou benefícios que estas opções externas possuem que são positivas?

- Estes atributos ou benefícios externos geram alguma insatisfação em sua equipe?

- Quais são os principais atributos ou benefícios que estas opções externas não possuem que são positivas?

- Estes atributos ou benefícios internos geram alguma satisfação em sua equipe?

- Como é considerado o clima, em nível de cobrança e pressão, relatado nestas opções externas?

- Como é considerado o clima, em nível de cobrança e pressão, relatado por sua equipe?

- Os conflitos interpessoais externos são maiores, menores ou iguais ao interno?

Nestas primeiras perguntas já são estabelecidos alguns parâmetros de tendência da teoria mais adequada. Estas informações, porém, podem ser insuficientes ou até induzir a um erro prematuro.

Parte 2 – Análise de clima:

- Quais são os princípios da cultura dos membros de sua equipe (competição ou união)?

- Eles valorizam mais o dinheiro? Ou valorizam mais o respeito/ nome/ competência?

- Eles têm mais interesse em manter seus empregos? Ou eles têm mais interesse em desenvolver mais suas carreiras/habilidades?

- Eles têm mais necessidades materiais (casa/carro/roupas etc.)? Ou eles têm mais necessidades culturais (reconhecimento/fama/status)?

- Existe algum preconceito ou rejeição da imagem da função deles dentro e/ou fora da empresa?

- Qual a principal característica dentro da equipe, são mais competitivos entre si ou mais corporativistas?

Neste tópico são tratados aspectos mais abstratos, que representam os valores e alguns dos ideais buscados para alcançar o status de felicidade ou realização pessoal.

Parte 3 – Análise pessoal:

- Como sua equipe se sente perante outros profissionais do mesmo ramo, inferiores, iguais ou superiores?

- Como eles se sentem no que tange à importância de sua equipe dentro da empresa, inferiores, iguais ou superiores?

- Os membros de sua equipe possuem algum plano ou desejo de médio a longo prazo?

Agora o líder já possui uma base dos aspectos mais relevantes de sua equipe para trabalhar a motivação pessoal. Deve aclarar que, não obstante, mesmo conhecendo alguns pontos negativos ou oportunidades evidenciadas nestas etapas, o líder não deverá executá-las sem elaborar um planejamento estratégico das ações.

Com base no “motivograma” já consagrado pelo psicólogo americano Abraham Maslow, é possível medir a tendência da motivação de um indivíduo, a qual pode estar direcionada em cinco escalas: fisiológicas, segurança, associação, autoestima e autorrealização.

5.3 – Questões propostas para aplicação

Nas páginas seguintes estão 30 proposições diferentes para se ler e avaliar. Cada uma delas apresenta duas alternativas possíveis. Deve-se optar por uma das duas alternativas. Ambas são corretas e válidas. Portanto, deverá ser escolhida

aquela que melhor irá refletir a realidade interna da pessoa: aquela que mais se parece com aquilo que ela faz ou costuma fazer, ou acredita que faria naquelas circunstâncias.

Atribua 2 ou 3 pontos à alternativa que você escolheu como a mais significativa, dependendo do grau de sua importância, comparada com a alternativa menos cotada. Esta irá receber nota 0 ou 1, dependendo dos pontos que você atribuiu à primeira, já que a pontuação das duas deverá somar sempre 3 pontos.

Isto não é um teste de conhecimentos. Não há alternativas boas ou más. Corretas ou incorretas. Qualquer abordagem deste tipo comprometeria seriamente a fidedignidade do perfil a ser avaliado. Deve-se inserir nos quadrinhos correspondentes os pontos atribuídos por quem estiver se submetendo ao teste.

1. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

V () um salário compatível com as minhas necessidades básicas e a de minha família.

Z () a oportunidade de testar a minha própria capacidade e de ter acesso aos meus resultados.

2. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

W () me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e me assegurar privilégios mais amplos de assistência médico-hospitalar.

Z () me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

3. O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

V () não valoriza as boas condições ambientais que lhe são oferecidas (instalações físicas confortáveis, bem iluminadas, restaurante interno)

Y () não me confere o devido respeito e consideração.

4. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

V () recebo um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.

X () mantenho um relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.

5. Se em minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

W () me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e que me assegure privilégios mais amplos de assistência médico-hospitalar.

Y () me conferir maior prestígio e poder.

6. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

X () me delegam responsabilidade que exige a minha dedicação pessoal, e fico privado de compartilhar os meus problemas e as minhas ideias com os meus companheiros.

Z () as minhas responsabilidades atuais deixaram de representar um desafio.

7. O que mais incentiva o meu desempenho é:

Y () o reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos.

W () um supervisor imediato em quem eu possa confiar; condições de trabalho em que quase tudo já foi previsto e planejado.

8. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

X () me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros.

V () me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura, restaurante interno com comida saborosa.

9. O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

Y () não me confere o devido respeito.

Z () resiste a colaborar comigo na experimentação de novas ideias.

10. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

Z () me proporcionam a oportunidade de testar a minha própria capacidade e tenho acesso aos meus resultados.

W () tenho um superior imediato em que eu possa confiar; condições de trabalho bem organizadas e um ambiente de trabalho em que quase tudo já foi previsto e planejado.

11. Se em minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

Y () me conferir maior prestígio e poder.

V () me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

12. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

Z () as minhas responsabilidades atuais deixarem de representar um desafio.

V () sou excessivamente solicitado no exercício de minhas atribuições a ponto de ter que sacrificar o meu horário de almoço ou de saída.

13. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

V () um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.

W () um superior imediato em que eu possa confiar; condições de trabalho bem organizadas, e um ambiente de trabalho em que quase tudo já foi previsto e planejado.

14. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar prefiro aquela que:

W () me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e me assegurar privilégios mais amplos de assistência médico-hospitalar.

X () me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros.

15. O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

X () é antissocial e confunde qualquer iniciativa de sociabilidade com “puxa-saquismo”

W () não pensa no dia de amanhã.

16. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

Y () me conferem reconhecimento em função dos meus méritos exclusivamente.

Z () me proporcionam a oportunidade de testar a minha própria capacidade e tenho acesso aos meus resultados.

17. Se em minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

W () me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e me assegurar privilégios mais amplos de assistência médico-hospitalar.

Y () me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

18. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

X () me delegam responsabilidade que exige a minha dedicação pessoal, e fico privado de compartilhar os meus problemas e as minhas ideias com os meus companheiros.

Y () outro executivo, sem as qualificações que possuo, for promovido por mero favoritismo para o cargo que eu estou planejando assumir em futuro próximo.

19. O que mais incentiva o meu desempenho é:

Y () o reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos.

X () o relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.

20. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

Z () me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

Y () me oferecer um cargo que confira maior prestígio e poder.

21. O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

V () não valoriza as boas condições ambientais que lhe são oferecidas (instalações físicas confortáveis, bem iluminadas, restaurante interno).

X () é antissocial e confunde qualquer iniciativa de sociabilidade com “puxa-saquismo”.

22. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

Z () me proporcionam a oportunidade de testar a minha própria capacidade e tenho acesso aos meus resultados.

X () mantenho relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus subordinados, bem como convicção de que sou bem aceito por eles.

23. Se em minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

V () me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

Z () me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

24. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

Y () outro executivo, sem as qualificações que possuo, for promovido por mero favoritismo para o cargo que eu estou planejando assumir em futuro próximo.

W () perco a confiança no meu chefe, desconfio da estabilidade do meu cargo, temo pela sobrevivência da minha organização.

25. O que mais incentiva o meu desempenho é:

V () um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.

Y () o reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos.

26. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

Y () me oferecer um cargo que confira maior prestígio e poder.

X () me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre seus membros.

27. O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

X () não pensa no dia de amanhã.

Z () resiste a colaborar comigo na experimentação de novas ideias.

28. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

X () mantenho relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.

W () tenho um superior imediato em que eu possa confiar; condições de trabalho bem organizadas, e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.

29. Se em minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

Z () me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

X () me proporcionar oportunidade de integrar uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre seus membros.

30. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

V () sou excessivamente solicitado no exercício de minhas atribuições a ponto de ter que sacrificar sistematicamente o meu horário de almoço ou o de saída.

W () perco a confiança no meu chefe, desconfio da estabilidade do meu cargo, temo pela sobrevivência da minha organização.

5.4 – Apuração dos resultados do instrumento

Deve-se transferir as pontuações atribuídas às alternativas das perguntas 01 a 30 nas colunas respectivas V, W, X, Y e Z do “Quadro 1 – Somatório de pontos por coluna”, na próxima página.

Em seguida, é necessário somar os pontos obtidos em cada uma das colunas e preencher o campo dos totais ao final do quadro.

ATENÇÃO: os cinco totais deverão somar 90 pontos ao todo. Caso o resultado divirja deste valor, haverá algum erro de adição. É preciso retificar, se for o caso.

Com os valores totais das colunas do Quadro 1, é possível preencher o mapa de barras para uma visualização gráfica do resultado obtido no “Gráfico 1 – Gráfico de barras do somatório dos pontos”, da página seguinte ao quadro.

Quadro 1 – Somatório de pontos por coluna

Questão	V	W	X	Y	Z
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
09					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
TOTAIS					
	V	W	X	Y	Z
	Fisiológicas	Segurança	Associação	Autoestima	Autorrealização

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 1 – Gráfico de barras do somatório dos pontos do Quadro 1

Escala de pontos	V Fisiológicas	W Segurança	X Associação	Y Autoestima	Z Autorrealização
40pt					
36pt					
34pt					
32pt					
30pt					
28pt					
26pt					
24pt					
22pt					
20pt					
18pt					
16pt					
14pt					
12pt					
10pt					
08pt					
06pt					
04pt					
02pt					

Fonte: Elaborado pelo autor

Com posse dos dados obtidos ao final do “motivograma”, haverá cinco escalas de tendência de motivação. Conforme apresentados alguns fatores no item 4.3 (Fatores que influenciam a motivação), as seis teorias foram confrontadas para identificar quais as relações mais fortes dos atributos motivadores e as teorias.

Desta maneira as teorias foram qualificadas na mesma escala do “motivograma” de Maslow: fisiológicas / segurança / associação / autoestima / autorrealização.

Assim, o teste aplicado indicará quais são as tendências motivadoras e, abaixo, será possível identificar quais teorias tem melhor abordagem destas tendências.

5.5 – Interpretações da escala de necessidades humanas segundo Maslow (1954)

Para efeitos de recordação, as definições de Maslow são as seguintes:

- **Necessidades Fisiológicas:** as necessidades fisiológicas são bem óbvias e geralmente se referem a requisitos para a sobrevivência do indivíduo ou da sua espécie. Alguns exemplos desta categoria são: alimentação (água e comida), respiração, reprodução, descanso, abrigo e vestimenta.

- **Necessidades de segurança:** as necessidades de segurança se referem à estabilidade ou manutenção do que se tem. Dentre as necessidades de segurança pode-se exemplificar: segurança físico-pessoal, segurança financeira, saúde e bem-estar, rede de proteção contra imprevistos.

- **Necessidades de Associação:** as necessidades de associação se referem às necessidades do indivíduo em termos sociais. As necessidades de associação incluem aspectos que envolvem relacionamentos baseados na emoção, pois seres humanos precisam sentir-se aceitos e fazendo parte de algo. Alguns exemplos destas necessidades são: amizade, intimidade (amigos íntimos, mentores, confidentes), convivência social (círculos de convivência variados), família e organizações (clubes, entidades de classe, torcidas, gangues).

- **Necessidades de Estima:** as necessidades de estima, ou de ser respeitado em busca de autoestima e autorrespeito. A estima é um desejo humano de ser aceito e valorizado por si e pelos outros. Note-se que, neste caso, não é apenas a busca de uma aceitação de um grupo, e sim do reconhecimento pessoal e do grupo da sua contribuição e importância dentro dele.

- **Necessidade de Autorrealização:** esta necessidade se refere à motivação para realizar o potencial máximo do ser, ou seja, o indivíduo procura se tornar aquilo que ele pode ser, explorando suas possibilidades. Este pode ser considerado a motivação maior e a única verdadeiramente satisfatória para a natureza humana.

5.6 – Distribuição e participação das teorias na escala de necessidades humanas

O quadro abaixo se refere à porcentagem de conteúdo que cada teoria pode contribuir na necessidade identificada pelo “motivograma”:

Quadro 2 – Distribuição das Teorias

	Fisiológicas	Segurança	Associação	Autoestima	Autorrealização
Teoria da Expectativa	33%	25%	50%	45%	53%
Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas	17%	50%	63%	64%	65%
Teoria da Equidade	67%	25%	25%	36%	41%
ERG – Existência, Relacionamento e Crescimento	50%	50%	25%	45%	53%
Teoria dos Dois Fatores	83%	50%	38%	55%	59%
Teoria da Fixação de Objetivos	50%	38%	63%	36%	59%

Fonte: Elaborado pelo autor

Tendo como base o modelo proposto por Maslow (1954), a motivação humana foi dividida em cinco grupos, comumente apresentado como uma pirâmide das necessidades humanas, sugerindo que as pessoas passam por um processo de evolução e modificação de interesses motivadores na medida em que alcançam cada um dos patamares. Mesmo Maslow não afirmando que exista qualquer ordem, sua pirâmide é analisada por muitos estudiosos como um roteiro das buscas e recompensas. Estes estudiosos não estão totalmente errados nesta análise, porém existem diversos casos de indivíduos motivados que possuem comportamento fora da sequência dos patamares da pirâmide das necessidades.

As exceções da ordem da pirâmide (casos isolados e profissões especiais) foram objetos de estudos de outros autores, que desenvolveram maior profundidade em uma das cinco necessidades resumidas por Maslow (1954). Logo, uma abordagem não confronta a outra, apenas a complementa. Importante salientar, entretanto, que tais abordagens também não orientam o diagnóstico da necessidade

mais presente em um indivíduo. Daí surge a imensa dificuldade de líderes e estudiosos de motivação e liderança em distinguirem qual teoria aplicar, qual técnica utilizar ou qual decisão terá mais êxito na promoção da motivação em sua equipe.

Utilizando o modelo elaborado por Maslow que, conforme referido, dividiu as necessidades em cinco grupos, e desenvolvendo as tendências das teorias de motivação nestes grupos, foi possível promover a integração delas, formatando uma nova ferramenta de diagnóstico e orientação para a motivação.

As definições das teorias foram parametrizadas utilizando uma análise conceitual de 19 itens mencionados por Chiavenato (2000) e Araújo (1985), que planejaram e ordenaram as seis teorias em função das cinco necessidades de Maslow.

Assim, este trabalho tem como objetivo complementar as ferramentas de Maslow (1954) e correlacionar abordagens de motivação como forma de contribuição e inovação aos líderes de equipes de trabalho.

6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O “motivograma” de Maslow é uma ferramenta bastante utilizada e difundida por estudiosos da ciência comportamental. Mesmo existindo alguns autores que criticam este modelo, não foi identificado outro padrão que pudesse ser suficientemente melhor para o objetivo final desta monografia.

Deve-se observar que, embora a interpretação das teorias de motivação possa ser alvo de críticas devido à necessidade de resumi-las em cinco grandes grupos, esta situação não desqualifica sua importância. Foram considerados, para esta tarefa de resumo, os 19 temas abordados no item 4.3.

Todos os temas, após analisados, foram identificados no “Quadro 3 – Comparação entre as seis teorias de motivação” com um “X” onde possuíam maior conteúdo abordado pelas teorias de motivação. O Quadro 3 precisa ser associado ao Quadro 2 – “Distribuição das teorias”.

Quadro 3 – Comparação entre as seis teorias de motivação

	a) Teoria da Expectativa	b) Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas	c) Teoria da Equidade	d) ERG	e) Teoria dos Dois Fatores	f) Teoria da Fixação de Objetivos
1- Trabalho interessante	X	X	X	X	X	X
2- Autorrealização	X	X		X		
3- Reconhecimento	X					X
4- Segurança				X	X	
5- Diálogo de desenvolvimento	X	X				X
6- Desenvolvimento pessoal e treinamento		X		X		
7- Remuneração			X	X	X	
8- Promoção e crescimento na organização	X		X	X	X	X
9- Condições de trabalho			X		X	
10- Colegas		X		X		
11- Benefícios			X		X	X
12- Status	X	X	X	X	X	
13- Sugestões para melhoramento		X		X		X
14- Estimular o estrategismo	X	X				X
15- Estabelecer objetivos claros	X	X			X	X
16- “Empoderamento”		X			X	
17- Relacionamento e comunicação				X		X
18- Reconhecimento e apreço	X	X	X		X	X
19- Moral		X	X		X	

Fonte: Elaborado pelo autor

Após o preenchimento do Quadro 3, foi possível identificar algumas situações de importância, como por exemplo “trabalho interessante” ser um tema de grande valor para todas as teorias, e a busca de “reconhecimento” e “status” serem mais frequentes como motivadores pelos estudiosos de motivação. Tais elementos são tão relevantes que superam as abordagens sobre remuneração em algumas teorias.

Uma imagem clara do fator da remuneração para a motivação é percebido quando são lembrados os trabalhos voluntários ou serviços de mobilização em grandes tragédias, em que se observa de forma evidente muitos seres humanos se empenhando arduamente em trabalhar sem se preocupar diretamente com a contraprestação em dinheiro. Outro caso interessante diz respeito aos jovens *trainees* que estão iniciando suas carreiras e desejam atingir um crescimento pessoal e profissional, trabalhando com motivação de um futuro ou carreira bem sucedida mesmo que seja necessário ter uma remuneração imediata baixa e, em alguns casos, até nula.

A motivação em um indivíduo para a realização de uma tarefa é uma empreitada bastante complexa, pois percebe-se que a motivação parte do interior e está relacionada à percepção de valores que o indivíduo possui da realidade. Portanto, querer alterar valores internos é algo difícil, mas inserir novos valores pode ser um dos possíveis caminhos para tornar um indivíduo mais motivado. Carece ser lembrado que as pessoas estão em constante aprendizado, inclusive em contínuo aprendizado de novos valores.

A tentativa de elaborar um instrumento de escolha da teoria mais adequada a ser aplicada a um objeto de estudo esta aberta para futuros estudos de complementação, melhoramento e/ou adequação.

Nos apêndices finais deste trabalho estão separados todos os instrumentos propostos, com o questionário, os quadros de respostas e de comparação dos resultados.

Os estudos modernos sobre motivação ainda tem essência e todos os traços do padrão de Maslow (1954). Por isso, optou-se, neste trabalho, por utilizar sua plataforma. Pôde ser observado, durante o processo de criação desta monografia, que todas as publicações antigas e atuais sobre a matéria são resumidas nas cinco necessidades humanas, invariavelmente.

Com toda a relevância da motivação na produtividade, eficiência, eficácia e rotatividade, ainda é importante lembrar a grande busca humana pela felicidade.

Realizar tarefas com maior prazer, assim como se percebe na obra de artistas que realizam seus trabalhos com motivação, prazer e alegria, são formas de contribuir para a felicidade própria e alheia. Fazer ao próximo como se fosse para si

mesmo, independente do trabalho. Um produto realizado com motivação é uma forma muito simples de contribuir para um mundo melhor.

É importante destacar que a motivação tem resultados positivos na organização e também impacto em todo o ambiente externo da organização. Os líderes que buscam a motivação de sua equipe estarão sempre estimulando o potencial humano a promover a felicidade interna e externa das pessoas envolvidas com determinado produto.

7 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBOUD, Miguel. *Motivação e Satisfação no Trabalho: Uma análise da Teoria e suas Implicações para a Gerência*. Dissertação de Mestrado, FGV/SP, 1980.
- 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 de 1973.
- ARAUJO, A. P. *Motivação e Satisfação no Trabalho: Uma pesquisa junto aos empregados de uma instituição bancária, a partir da teoria da motivação e higiene formulada por F. Herzberg*. Dissertação de Mestrado, FEA/USP, 1985.
- ARCHER, E.R. Mito da Motivação. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (org.). *Psicodinâmica da Vida Organizacional – Motivação e Liderança*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BAUMGRATZ, Euler de Paula. *Liderança: uma habilidade gerencial. Informativo da A.H.M.G.* São Paulo. Abril, 2006.
- BERGAMINI, C. W. *Motivação nas organizações*. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BLANCHARD, K et alli. *Empowerment*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.
- CABANA, Steve e PARRY, Charles. *Liderança para Tempos Turbulentos*. HSM Management, No. 4, p. 54-58, set-out 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.
- CHANLAT, J.F. (Org.) *O Indivíduo nas organizações – dimensões esquecidas*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando com as Pessoas*. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração*. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
- DAVIS, K., NEWSTROM, J. W. *Comportamento Humano no Trabalho: Uma abordagem psicológica*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- FARAGGI, Michel e CASSARO, Gabriela. *Habilidades emocionais - Sua importância para a liderança*. Trevisan, São Paulo, junho de 1997 No. 112, p.14-16.

FERREIRA, Andre, FUERTH, Leonardo Ribeiro, PEREIRA, Rodrigo Clebicar, MOTA, Esteves. *Fatores de Motivação no Trabalho: O Que Pensam os Líderes: um levantamento da produção bibliográfica no ENANPAD entre 1999-2008*. In: XXX Encontro da ANPAD, Salvador/BA/Brasil, 2009.

GIL, Antônio Carlos. *Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais*. São Paulo: Atlas 2001.

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

HELAL, Diogo Henrique. *Contextualizando a Empregabilidade no Brasil: o papel do capital social: um levantamento da produção bibliográfica no ENANPAD entre 1999-2008*. In: XXX Encontro da ANPAD, Salvador/BA/Brasil, 2006.

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

HITT, William D. *The model leader: a fully functioning person*. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 14, No. 7, 1993, p. 5. Disponível em: <http://vocesa.abril.com.br/aberto/voceemacao/pgart_03_12022003_4670.shl>. Acesso em 19/05/2011.

KEPNER, C. TREGOE, B. *O Novo Administrador Racional*. São Paulo: Kepner-Tregoe, 1991.

KONDO, Yoshio. *Motivação Humana*. São Paulo: Gente, 1994.

KORDA, R. *Compreendendo a Motivação Intrínseca: Uma pesquisa entre os profissionais brasileiros*. In: AHRD – Academy of Human Resource Development – Research Conference 2000 – Research and Theory Symposium, 2000.

KOUZES, James M. and POSNER, Barry Z. *The leadership Challenge - How to keep getting extraordinary things done in organizations*. England: 1998, p. 21

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

MASLOW, A. *Motivation and Personality*. New York: McGraw-Hill, 1960.

McGREGOR, D. *The Human Side of Enterprise*. New York: Harper and Row Publishers, 1970.

PONTES, B. R. *Administração de Cargos & Salários*, 9ª 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.

- ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SANTOS, Enise A. *A liderança nos grupos autogeridos*. In: Anais do II SEMEAD, 1997, p. 158.
- SCHWEITZER, Elaine. *A relação entre a motivação e a rotatividade de funcionários em uma empresa* - Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdades Integradas ASSESC, 2003.
- SOUZA, C. *Talentos & Competitividade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- 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.
- SROUR, Robert Henry. *Poder, Cultura e Ética Nas Organizações*, 4ª Ed. São Paulo: Editora Campus, 1998.
- VERGARA, S. C. *Gestão de Pessoas*, 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- VROOM, V. H. (Org.). *Gestão de pessoas, não de pessoal*, 11ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- WARREN, Bennis. *A Formação do Líder*. São Paulo: Atlas, 1996.