

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Sônia Maria Guedes Gondim e Narbal Silva

Ao final deste capítulo, espera-se que o leitor seja capaz de:

- ▶ Compreender os significados conferidos ao fenômeno motivação
- ▶ Discriminar similaridades e distinções entre as principais teorias da motivação
- ▶ Comparar a produção científica internacional e nacional sobre motivação no trabalho
- ▶ Identificar as principais evidências empíricas sobre motivação no trabalho
- ▶ Avaliar as possibilidades de aplicação do conceito de motivação no contexto das organizações

Se há algo que estimula a curiosidade humana é saber as razões das diferenças individuais que evidenciam as preferências e os interesses de cada pessoa. Afinal de contas, o que faz alguém perder uma noite de sono lendo um livro aparentemente entediante para outro leitor? O que faz também uma pessoa sentir-se desafiada a dar resposta a um problema matemático de difícil solução e não conseguir desviar sua atenção até resolvê-lo, enquanto outra pessoa, diante do mesmo problema, decide procurar colegas que lhe possam ensinar rapidamente os passos necessários para sua solução? **Os psicólogos acreditam que grande parte das razões da diversidade das condutas individuais decorra de um processo denominado “motivação”.**

Poucos teriam dúvida de que a motivação é um dos mais importantes processos que explicam a conduta humana, especialmente no ambiente de trabalho. Além de psicólogos pertencentes a várias especialidades (p. ex., psicologia da personalidade, do desenvolvimento, escolar, da aprendizagem, social e organizacional), estudiosos de outras áreas do conhecimento têm-se voltado para a compreensão desse processo psicológico básico. Os gestores organizacionais, por exemplo, anseiam por ter trabalhadores motivados com seu trabalho, sua equipe e, acima de

tudo, com a organização a que pertencem (vide Capítulo 11). Há vasta literatura na qual é demonstrada a relação entre aspectos motivacionais e desempenho no trabalho. Revisões referentes ao estado da arte sobre motivação no trabalho feitas no fim da década de 1990 e início dos anos 2000 indicam o crescimento vertiginoso de estudos empíricos para compreender melhor a motivação no trabalho, em especial os que relacionam a motivação com a cultura nacional (valores e crenças), o desenho do trabalho (exigências de trabalho) e o ajuste pessoa-ambiente (Ambrose; Kulik, 1999; Eccles; Wigfield, 2002; Lathan; Pinder, 2005). A título de ilustração, no Capítulo 14 deste livro, referente à cultura organizacional, são demonstradas as influências da cultura nacional nas atitudes e nos comportamentos dos participantes organizacionais.

A palavra “motivação” é derivada do latim *motivus* e refere-se a “tudo aquilo que pode fazer mover”, “que causa ou determina alguma coisa” ou “o fim ou razão de uma ação”. Desse modo, faz sentido dizer que uma teoria da motivação é uma teoria da ação. E, como a ação humana é multicausal e contextual, envolvendo aspectos biológicos, psicológicos, históricos, sociológicos e culturais, as pesquisas sobre motivação passaram a utilizar múltiplos critérios de mensura-

ção, procurando relacionar esse conceito a outros que permitissem a ampliação da compreensão da conduta humana (vide Capítulo 7, sobre emoções e afetos no trabalho, e Capítulo 8, sobre vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização).

▮ MOTIVAÇÃO: DEFINIÇÕES, MODELOS DE CLASSIFICAÇÃO E TEORIAS

A motivação como processo psicológico básico pode ser definida como uma ação dirigida a objetivos, sendo autorregulada, biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas (Salanova; Hontangas; Peiró, 1996, p. 216). Na Figura 4.1, estão especificados os **principais aspectos envolvidos no conceito de motivação** e que repercutem na construção de teorias sobre esse processo psicológico: **ênfase, foco, pergunta e resposta**. A ênfase diz respeito ao que se elege como importante para abordar a motivação (ativação, direção, intensidade e persistência); o foco é o alvo ou objeto de atenção que está intimamente relacionado com a ênfase de abordagem escolhida (estado inicial, alvo, força e manutenção); a pergunta é a indagação que se faz ao objeto; e a resposta é o nível de explicação ou de compreensão que se pretende obter (Godoi, 2002).

Nas teorias da motivação, as definições adotadas para explicar esse fenômeno elege-mo como objeto de estudo uma ou mais das quatro

ênfases listadas na Figura 4.1. **A primeira ênfase é na ativação**, que se refere ao estado inicial de estimulação em que se encontra a pessoa. O alvo central de estudo é a indagação do que é capaz de desencadear a ativação, que pode estar localizado extrínseca ou intrinsecamente à pessoa. Por exemplo, o que estaria motivando uma pessoa a ficar no trabalho além do horário estipulado no contrato formal? Entre as inúmeras razões, duas podem se apresentar (Fig. 4.2): a primeira é a expectativa de obter avaliação positiva do chefe, com chances de resultar em uma futura promoção (fator extrínseco), e a segunda é a vontade de concluir a tarefa, característica dessa pessoa que não gosta de deixar nada para fazer no dia seguinte (fator intrínseco).

A segunda ênfase é na direção, que diz respeito ao objeto ou alvo da ação, o que suscita a indagação do nível de consciência da pessoa na escolha desse alvo. A pessoa dirige e controla o alvo, ou, ao contrário, a direção está fora de seu controle consciente? No caso do exemplo da Figura 4.2, equivaleria a dizer que a pessoa tem consciência do que ativa sua ação de continuar trabalhando até tarde, pois almeja a promoção. Se estiver ocorrendo o contrário, a permanência além do horário será atribuída a um impulso incontrolado (fora de controle consciente), que faz a pessoa continuar trabalhando sem que tenha clareza do alvo de sua ação (repetição da conduta), conforme mostra a Figura 4.3.

A terceira ênfase é na intensidade, que está atrelada à variabilidade da força da ação. A força depende de um estado anterior de carência (necessidade ou afeto) ou de um estado pos-

Ênfase	Foco	Pergunta	Resposta
Ativação	Estado inicial da pessoa	Como é ativada?	Intrínseca ou extrínseca
Direção	Objeto ou alvo da ação	Há escolha do alvo?	Consciente ou inconsciente
Intensidade	Variação da força da ação	Onde está a força?	Necessidade Desejo/afeto Objetivo/meta
Persistência	Manutenção da ativação	O que mantém a ação?	Pessoa ou ambiente

Figura 4.1 Listagem dos principais fatores implicados na motivação, ressaltando as perguntas demandadas e as respostas presentes nas teorias da motivação.

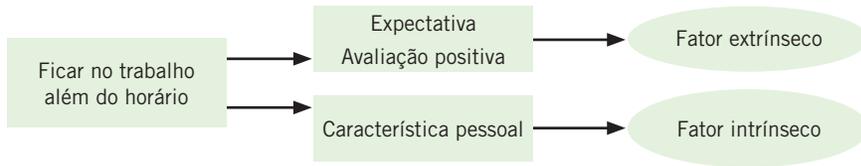


Figura 4.2 Ativação da conduta.

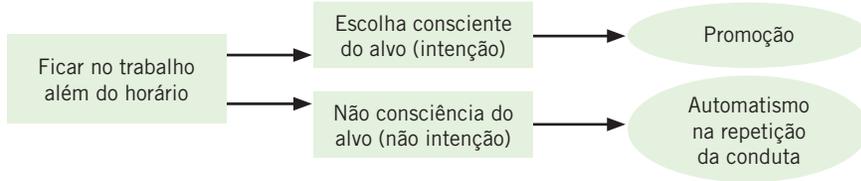


Figura 4.3 Direção da conduta.

terior a ser alcançado (alvo). No primeiro caso, o fato de nunca ter sido promovida pode contribuir para aumentar o interesse da pessoa em suprir essa carência. No segundo, ao contrário, a avaliação positiva dos benefícios que uma promoção traria para a pessoa seria suficiente para mobilizar forças para a ação, visando atingir essa meta (Figura 4.4).

Por último, a **persistência da ação** é uma tentativa de compreender o fenômeno da motivação pela articulação entre a ativação, a direção e a intensidade da ação, atribuindo sua manutenção a fatores pessoais (necessidades, desejos, características de personalidade ou impulsos, etc.) ou ambientais (tipo de tarefa, equipe de trabalho, chefia, condições físicas, clima organizacional, recursos tecnológicos, salário, recompensas externas reforço, etc.).

As possíveis combinações das quatro ênfases apresentadas na Figura 4.1 – ativação, direção, intensidade e persistência da conduta – estão na base da construção das teorias da motivação. Há pelo menos **três modelos de classi-**

ficação das teorias da motivação disponíveis na literatura. O primeiro é o da classificação unidimensional proposta por Campbell e colaboradores (1970), que diferencia as teorias de conteúdo das teorias de processo. O segundo é o da classificação bidimensional proposta por Thierry (1994), que inclui, além da dimensão conteúdo *versus* processo, a dimensão reforçamento *versus* cognição. O terceiro e último modelo de classificação é o unidimensional de Kanfer (1992), que organiza as teorias em um *continuum* entre proximidade e distanciamento da ação.

O **primeiro modelo de classificação** divide as teorias da motivação em dois grupos: **teorias de conteúdo e de processo**. O primeiro explica a motivação humana a partir das necessidades (ou carências), afirmando que a conduta é orientada para sua satisfação. A preocupação está em apontar os diferentes tipos de necessidades que orientam as ações humanas (Pérez-Ramos, 1990). No segundo grupo, a motivação é compreendida como um processo de tomada

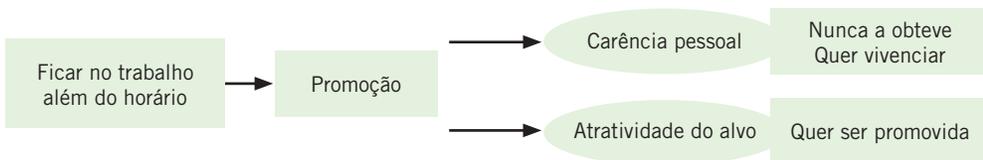


Figura 4.4 Intensidade da conduta.

de decisão em que estão em jogo as percepções, os objetivos, as expectativas e as metas pessoais.

No segundo modelo de classificação (Thierry, 1994), as teorias de conteúdo são diferenciadas das de processo, mas também é evidenciada outra dimensão de diferenciação entre as teorias da motivação, visto que algumas delas fazem referência ao reforço da conduta e outras, à cognição. O argumento que justifica a inclusão dessa nova dimensão no modelo de classificação é o de que as teorias, ao discutirem a importância do reforço na motivação, dirigem sua atenção para o que acontece depois da ação ou da conduta (fator externo), ou seja, ao que faz aumentar as chances de ela vir a se repetir (a pessoa continuar motivada a repetir aquela ação). De modo distinto, as teorias que enfatizam a cognição dirigem a atenção para o que acontece no sistema cognitivo da pessoa (fator interno), ou seja, nas percepções, nas interpretações e nas informações armazenadas, tratadas e recuperadas, conforme a necessidade da pessoa de tomar decisões. Assim, a motivação seria decorrente não do que acontece depois que a pessoa age (recompensa), mas do que ocorre na sua mente (desejos, intenções e metas) e orienta o que ela irá fazer no futuro.

No terceiro e último modelo não são consideradas as dimensões apresentadas nos dois modelos anteriores. O fato de uma teoria ser classificada como de conteúdo ou de processo, e até mesmo relacionar a motivação com o que ocorre depois da ação (reforço) ou na mente da pessoa que decide agir (cognição), não constitui o fator central de diferenciação das teorias da motivação. Para Kanfer (1992), autora proponente desse terceiro modelo, a motivação é fundamentalmente uma teoria da ação, e, como tal, sua relevância deve ser destacada à medida que repercute de modo ativo na orientação da mudança de ação da pessoa; ou seja, uma teoria da motivação aumenta sua importância na proporção em que oferece perspectivas de intervenção para reorientação da ação individual. Em decorrência disso, **esse terceiro modelo ordena as teorias da motivação conforme o uso de conceitos mais próximos ou distantes da ação.**

Nos três modelos de classificação descritos é possível visualizar de modo geral como as teorias da motivação podem ser organizadas, visto que, por meio dos modelos de classificação, são ordenados e simplificados os conhecimen-

tos teóricos produzidos sobre um determinado tema. No entanto, recentemente, as teorias da motivação têm sido discutidas em novos tipos de arranjos, mais complexos, tentando avançar para além de uma concepção centrada somente no instinto (direção ativada biologicamente), na homeostase (busca de retorno a um estado de equilíbrio) e no hedonismo (busca pelo autoaperfeiçoamento contínuo), bem como tentando alcançar uma compreensão da motivação em seu contexto (Schunk, 2012).

Na psicologia evolutiva também tem sido reposicionada a discussão dos processos psicológicos, inclusive a motivação, ao redirecionar seu foco de abordagem em sistemas gerais adaptativos e centrados na aquisição do conhecimento para sistemas especializados de regulação, presumidamente mais efetivos no processo de tomada de decisão de comportamentos adaptativos a serem transmitidos às gerações futuras. Desse modo, a resolução de problemas motivacionais requer elementos computacionais que não são propriamente crenças, metas, desejos e preferências, como tratados pelas teorias motivacionais convencionais, mas variáveis regulatórias internas que ajudam na tomada de decisão (Cosmides; Tooby, 2013).

Para situar melhor essa nova configuração, torna-se necessário recuperar alguns aspectos históricos das teorias da motivação.

▸ CONSTRUÇÃO HISTÓRICA DAS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

As décadas de 1940, 1950 e 1960 foram consideradas produtivas para o desenvolvimento das teorias sobre a motivação, época em que foram elaboradas a Teoria das Necessidades de Maslow (1943), a Teoria das Necessidades (afiliação, poder e realização) de McClelland (1953), a Teoria ERC (existência, relacionamento e crescimento) de Alderfer (1969) e a Teoria Bifatorial de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), bastante conhecidas no campo de conhecimento da psicologia organizacional e do trabalho.

De modo geral, as teorias que se sustentam no conceito de necessidade partem da premissa de que há uma energia ou força que excita ou gera uma tensão interna no organismo, experimentada subjetivamente como um impulso ou desejo para agir de modo que se reduza a for-

ça desse mesmo impulso, tensão ou desejo. Nessas teorias, em certo sentido, reside o interesse em desvendar os aspectos individuais biológicos e psicológicos que desencadeariam impulsos ou desejos, em outras palavras, a falta ou a carência de algo a ser suprido.

A Teoria de Maslow (Fig. 4.5) se baseia muito na experiência clínica do autor e tem como suposição que as necessidades humanas têm origem biológica e estão dispostas em uma hierarquia que deixa implícito o pressuposto antropológico de que o homem tem uma propensão para o autodesenvolvimento e o crescimento pessoal. Para que esse desenvolvimento possa ter livre curso, é preciso que as necessidades inferiores sejam em parte satisfeitas e que as necessidades superiores apresentem-se como motivadoras da conduta humana. As inferiores seriam as necessidades fisiológicas (indispensáveis à sobrevivência do indivíduo e da espécie) e as de segurança (vinculadas à proteção contra perigos e ameaças externas). As superiores, por sua vez, seriam as necessidades sociais (atinentes ao pertencimento e à aceitação de outras pessoas e grupos humanos), as necessidades de estima (busca de *status* e valorização social) e as de autorrealização (condição máxima de crescimento pessoal e de busca contínua pelo aperfeiçoamento). Duas outras necessidades se encontram definidas na obra de Maslow e, segundo Sampaio (2009), são negligenciadas pelos manuais de teorias motivacionais: a necessidade de aprender, que consiste em estabelecer relações, encontrar significados e organizar sistemas de valores, e a necessidade estética, direcionada para a busca de simetria e beleza pelas sensações.

Nos estudos de Sampaio (2009) referentes à obra de Maslow, duas novas descobertas tiveram destaque. A primeira diz respeito à diferenciação entre motivação focada na deficiência e motivação focada no crescimento. Encontram-

-se aí aspectos que serão mais bem aproveitados no desenvolvimento da Teoria da Autodeterminação de Ryan e Deci (1987), ao separar a motivação centrada na ausência (dependente do ambiente externo) e a motivação baseada na autodeterminação (independente do ambiente externo). A primeira estaria subordinada a condições organísmicas e externas, ao passo que a segunda seria marcada por uma motivação intrínseca. O segundo elemento de destaque são as metanecessidades em que estão implicados os valores ou motivos de ordem superior, tais como perfeição, beleza, verdade, justiça, integração, unificação, ordem e unidade. Quanto mais uma pessoa é orientada por motivos superiores, maior necessidade de autonomia apresenta, tendo mais chances de ser criativa e inovadora, visto ser movida pela própria realização do trabalho, e não por fatores externos.

Seguindo a mesma linha de raciocínio de Maslow, no fim da década de 1960, Alderfer (1969) redefiniu as cinco necessidades hierarquizadas e agrupou-as em três (ERC): **existência (E)**, que inclui as necessidades fisiológicas e de segurança, **relacionamento (R)**, que reúne as necessidades sociais e de estima, e **crescimento (C)**, que equivale à necessidade de autorrealização. A partir dessa concepção, Alderfer (1969) afirmou que a motivação da conduta humana não obedeceria a um sentido apenas progressivo, mas também regressivo, ou seja, descendente. A frustração encontrada na satisfação de necessidades mais elevadas ou abstratas poderia fazer a pessoa regredir ao nível anterior (necessidades mais concretas) em que tenha conseguido bons resultados (Muchinsky, 1994). Alderfer também chamou atenção para o fato de que duas necessidades podem conjuntamente estar influenciando a orientação da ação da pessoa, o que enfraqueceria a tese de que haveria uma hierarquia de necessidades.

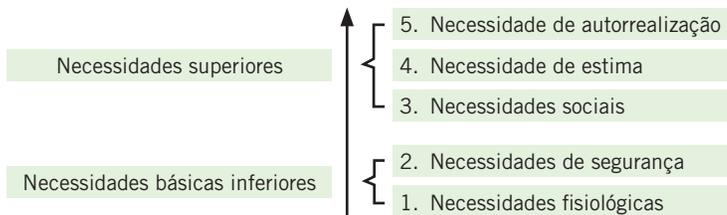


Figura 4.5 Hierarquia das necessidades de Maslow.

Na revisão de estudos motivacionais de Lathan e Pinder (2005), é ressaltada a relevância da Teoria das Necessidades na atualidade, com a ressalva, entretanto, da importância de entender não somente qual é a necessidade, mas também o que explica sua escolha. A identidade pessoal e social, por exemplo, pode modificar a hierarquia de necessidades. Quando a identidade pessoal é ativada, a orientação das necessidades está na pessoa, principalmente no favorecimento de sua autoestima e na reafirmação do autoconceito. Quando a identidade social é ativada, as necessidades se deslocam para a conformidade com o grupo, o que pode funcionar como um instrumento de gestão, visto que, quando há identidade entre o gerente e os membros de sua equipe, se abre espaço para a internalização e adesão às metas do grupo, diminuindo a relevância das necessidades pessoais. (A esse respeito é importante ler os Capítulos 10 e 11 e relacioná-los com o fenômeno da motivação nas organizações.)

Os aspectos culturais também devem ser levados em consideração na crítica à Teoria da Hierarquia das Necessidades. A autoatualização, na perspectiva de Hofstede, G., Hofstede, G.J. e Minkov (2005), é um valor da cultura individualista estadunidense. Em contrapartida, é um contravalor de culturas coletivistas, como as da Ásia e África. (No que diz respeito às relações entre cultura e motivação no trabalho, é relevante fazer a leitura sobre cultura organizacional, no Capítulo 14, em especial ao que se reporta às relações entre cultura nacional e organizacional.)

Na **Teoria de McClelland** (Fig. 4.6), embora também sejam consideradas as necessidades como de origem biológica, elas não são vistas como hierárquicas. Nessa perspectiva, existem três tipos de necessidades – poder, afiliação e realização –, que se inter-relacionam e se apresentam em níveis variados de intensidade nas pessoas, conforme seus perfis psicológicos e os

processos de socialização aos quais estiveram submetidas. Quando a necessidade de realização prepondera, a pessoa evidencia alta motivação para a autorrealização e a busca de sua autonomia, assumindo, inclusive, desafios realísticos no trabalho e lutando continuamente pelo seu sucesso pessoal. Quando a necessidade mais forte é a da afiliação, a pessoa centra sua atenção na manutenção de seus relacionamentos interpessoais, muitas vezes em detrimento de seus interesses individuais. Estar mais próximo do outro e ser aceito por ele é o que orienta sua ação. Por último, quando a necessidade de poder é a que está mais desenvolvida, a pessoa se sente motivada pelo desejo de influenciar, reorientar e mudar as atitudes e as condutas alheias. A motivação no trabalho irá depender da qualidade dos arranjos entre esses três tipos de necessidades. Espera-se, por exemplo, que um gerente tenha alta necessidade de poder, visto que precisará influenciar pessoas, e moderada necessidade de afiliação, uma vez que sua liderança ficará ameaçada caso não procure ser aceito e reconhecido pelos membros do grupo (McClelland e Burnham, 1997). Um dos méritos da Teoria de McClelland foi destacar a importância do processo de socialização e da cultura na definição de perfis psicológicos mais ajustados às demandas no ambiente de trabalho (Pérez-Ramos, 1990; Robbins, 1998).

Por meio da teoria que elaborou, McClelland (1953) afirmou haver uma relação entre o desenvolvimento econômico e a difusão de valores relacionados à necessidade de realização. Todavia, Hofstede, G., Hofstede G.J. e Minkov (2005) fazem uma crítica a esse posicionamento, ao afirmarem que a necessidade de realização não é de natureza motivacional, mas uma característica da cultura estadunidense, uma vez que o Japão, apesar de ser um país desenvolvido, como os Estados Unidos, não a valora.

As **Teorias X e Y de McGregor** (1960), muito referidas em textos que discutem o tema motivação, a rigor, não trouxeram uma no-

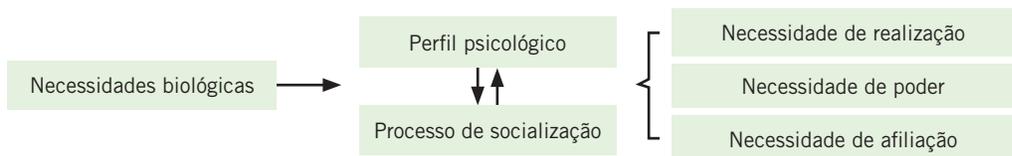


Figura 4.6 Teoria das Necessidades de McClelland.

va perspectiva de entendimento à motivação humana no trabalho (Fig. 4.7). **Partiram, diferentemente, do estudo da prática administrativa estadunidense para analisar de forma crítica as concepções da natureza humana que estavam implícitas nesses modelos de gerenciamento.** McGregor (1960) afirma que a maioria dos administradores norte-americanos sustentava suas ações de gerenciamento em uma concepção negativa da relação do homem com o trabalho.

A **Teoria X**, primeira a ser formulada por McGregor (1960), apoia-se em três princípios básicos: **o homem tem aversão ao trabalho; precisa ser controlado e punido para que se esforce e cumpra os objetivos organizacionais; assim como evita a responsabilidade, pois está interessado apenas na sua segurança pessoal e financeira.** A conclusão de McGregor (1960), foi a de que a prática gerencial apoiada na Teoria X ignorava os estudos da motivação desenvolvidos por Maslow, que ressaltavam o quanto a motivação seria decorrente da emergência de necessidades humanas dispostas hierarquicamente, o que vem ao encontro da ideia preconizada por parte dos gestores de que a motivação no trabalho é também explicada pela Teoria das Relações Humanas. A esse modo alternativo de pensar McGregor (1960), chamou de Teoria Y, cujos princípios seriam: o trabalho pode ser uma fonte de satisfação ou punição, dependendo do contexto; o homem está disposto a se autodirigir, a aprender a aceitar responsabilidades e também a colocar em prática seu potencial criativo. Em resumo, **a Teoria Y trouxe à tona o reconhecimento de que o desempenho do homem no trabalho é um problema mais de natureza gerencial** do que de motivação, o que já foi defendido por Argyris no livro *Personalidade e organização* (1957).



Figura 4.7 Teorias X e Y de McGregor – crítica ao modelo de gerenciamento norte-americano.

O estilo gerencial sinaliza a importância dos valores culturais na análise da motivação. Enquanto as necessidades sugerem estar fortemente embasadas em aspectos biológicos, os valores são adquiridos nos processos de socialização e orientam fortemente o comportamento (vide Capítulo 9).

A **Teoria Bifatorial de Herzberg, Mausner e Snyderman** (1959) foi formulada a partir da análise das descrições de pessoas sobre o que desejavam obter com seu trabalho, com destaque para o que as fazia se sentir bem ou mal nesse contexto. A categorização das respostas permitiu aos autores separar aquelas relacionadas diretamente com a satisfação no trabalho das relacionadas à insatisfação no trabalho. Os fatores relacionados à satisfação localizavam-se na pessoa ou nas próprias tarefas. Ao contrário, os fatores relacionados à insatisfação localizavam-se externamente à pessoa, como na política e na administração da empresa, no estilo de supervisão, no relacionamento com os colegas e nas recompensas e benefícios recebidos. Com base nisso, a Teoria da Motivação Bifatorial foi construída apoiada em **dois conjuntos de fatores que variavam em dois continuum independentes: o primeiro seria o dos fatores higiênicos referentes a fatores externos, que se alternaria da condição de insatisfação à de não insatisfação; o segundo conjunto de fatores seria o dos motivadores referentes a fatores internos, que oscilaria da condição de satisfação à de não satisfação** (Fig. 4.8).

A conclusão foi a de que o contrário de satisfação não é a insatisfação, mas a não satisfação, do mesmo modo que o oposto da insatisfação não é a satisfação, mas a não insatisfação. Assim, salário, condições ambientais de trabalho, estilo de supervisão e relacionamento entre colegas não seriam fatores capazes de satisfazer ou motivar pessoas no trabalho, mas deveriam ser objeto de atenção e preocupação dos dirigentes organizacionais apenas para evitar a insatisfação no trabalho, que também poderia prejudicar o desempenho. Em contrapartida, a realização do trabalhador, o reconhecimento pessoal, o desenho do cargo e a delegação de responsabilidades seriam os fatores realmente capazes de satisfazer e motivar as pessoas.

Na perspectiva (Kanfer, 1992) de classificação, as teorias com base em necessidades são consideradas distantes da ação. Do seu ponto de

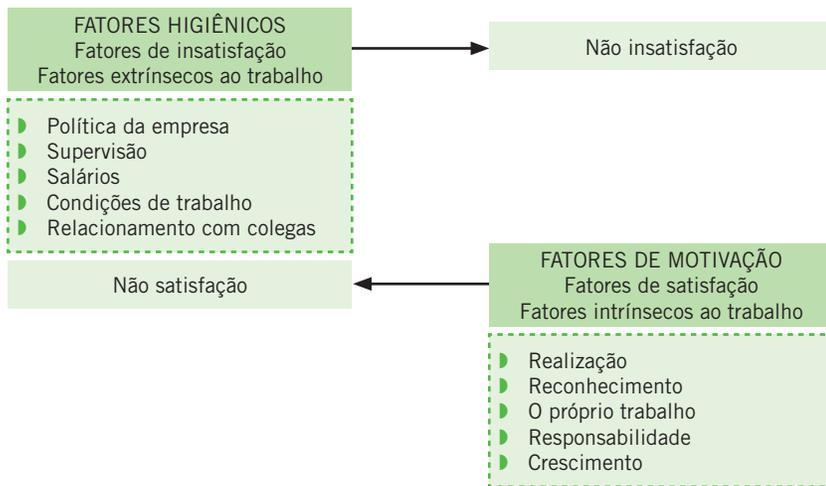


Figura 4.8 Teoria bifatorial.

Fonte: Com base em Herzberg, Mausner e Snyderman (1959).

vista, identificar a necessidade (o conteúdo da motivação) é insuficiente para orientar a conduta humana, uma vez que a pessoa pode não dispor de informação sobre os passos a serem tomados para satisfazê-la. Dito de outro modo, essas teorias se distanciariam da ação, pois seus esforços se dirigem para identificar as carências e os desejos pessoais. Podemos acreditar que uma pessoa apresente um desempenho ruim no trabalho porque não se sente aceita por sua equipe e concluir que ela precisa superar tal dificuldade para melhorar seu desempenho. Contudo, esse reconhecimento não traz de modo implícito quais seriam os passos para conseguir tal aceitação. É em virtude desse argumento que Kanfer classifica esse grupo de teorias como distante da ação planejada.

Enfim, atribuir a motivação a necessidades de origem biológica e psicológica é considerá-la como do âmbito interno pessoal e pouco passível de modificação por força da intervenção externa. Nesse caso, as chances de redirecionar a motivação seriam menores, já que suas ações são uma consequência de fatores internos pouco controláveis.

Em 2005, Lathan e Pinder fizeram uma revisão de estudos sobre motivação no trabalho entre os anos de 1993 e 2003 e concluíram que as teorias cognitivas, do estabelecimento de metas e da justiça organizacional figuravam entre as mais importantes. O foco na cultura nacional, no desenho do trabalho e na relação pessoa-am-

biente reposicionou os estudos sobre o fenômeno motivacional, e os valores, as características e contingências organizacionais e as exigências do trabalho passaram a ser incluídos. As diferenças individuais também têm sido alvo de estudos, na tentativa de compreender os preditores motivacionais, em especial a avaliação e regulação do *self*. Essa revisão será retomada na seção subsequente deste capítulo. Nesta seção, entretanto, algumas dessas teorias serão brevemente descritas.

A **Teoria da Expectância (VIE) de Vroom** (1995) concebe a motivação fundamentalmente como uma força de natureza emocional e consciente que é ativada no momento em que a pessoa é levada a escolher entre diversos planos de ação. A força dessa escolha estaria relacionada a dois fatores: expectativas individuais e avaliação subjetiva das consequências esperadas por meio da comparação entre várias alternativas de ação. **A suposição de Vroom é a de que as pessoas decidem sobre suas ações de modo instrumental, procurando maximizar seu prazer e seus ganhos e minimizar seu desprazer e suas perdas.** A escolha, então, seria o resultado da múltipla função de três conceitos cognitivos: **valência, instrumentalidade e expectativa** (Fig. 4.9). A valência é uma atribuição de qualidade positiva ou negativa aos resultados pretendidos. É o que faz a pessoa estar orientada afetivamente para a busca de um resultado. Em outras palavras, é o que faz uma pessoa sentir atração ou repulsa, por exem-

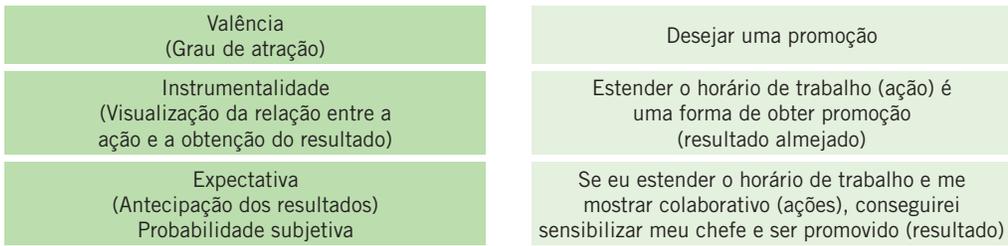


Figura 4.9 Teoria da Expectância (VIE).

plo, por uma promoção. A instrumentalidade é a força ou a clareza da relação percebida entre a ação a ser empreendida e a obtenção do resultado esperado. Por último, a expectativa é a intensidade com que uma pessoa é capaz de antecipar os resultados esperados e visualizar sua concretização (Borges; Alves Filho, 2001).

Um exemplo é o da pessoa que almeja uma promoção (alvo e meta pessoal) e constrói uma expectativa de que, se demonstrar para seu chefe empenho no trabalho, prontificando-se para estender sua jornada diária e mostrando-se disponível para ajudar os outros colegas em suas tarefas, terá grande probabilidade de conseguir atingir seu intento. A motivação para a ação dependerá da valência (grau de atração) que a pessoa atribui à promoção, da adesão à crença de que ela poderá (há probabilidade) conseguir atingir seu objetivo (expectativa), por meio das seguintes ações: estender jornada diária de trabalho e colaborar com os colegas (instrumentalidade).

Para Kanfer (1992), a Teoria das Expectativas tem efeitos indiretos na conduta, pois os resultados, as valências, as expectativas e a instrumentalidade sofrem restrições ambientais, e, em função disso, ela é classificada como de nível intermediário de ação. Um exemplo seria o seguinte: é previsível que as pessoas esperem que uma boa avaliação de desempenho resulte em boas recompensas organizacionais, especialmente aquelas que estão no início de sua trajetória profissional. Essa relação, no entanto, é frágil, na medida em que as recompensas podem estar sendo distribuídas por outros critérios, tais como antiguidade, relações de amizade e compromisso político. Ou seja, quando se pensa em um projeto de intervenção com o objetivo de direcionar as expectativas e as valências pessoais, depara-se com as limitações das políticas da orga-

nização, que em grande parte frustram a antecipação de resultados de médio e longo prazos.

Na **Teoria do Estabelecimento de Metas** (Locke; Latham, 1990), é sustentada a premissa de que as metas variam em conteúdo e intensidade. De acordo com o conteúdo, podem ser fáceis ou difíceis, específicas ou gerais e simples ou complexas. A intensidade, por sua vez, pode variar conforme a percepção da importância do comprometimento com a meta. As metas orientam a ação por meio de quatro mecanismos (Kanfer, 1992):

- a) dirigem a atenção;
- b) mobilizam o esforço para a ação;
- c) encorajam a persistência da ação;
- d) facilitam o desenvolvimento de uma estratégia de ação.

Por meio de resultados de pesquisa, descobertas e conclusões indicam que, em termos de conteúdo, as metas claramente especificadas são os verdadeiros fatores motivadores da conduta humana no trabalho. Não basta solicitar a alguém que dê o melhor de si; isso é inespecífico, não ajuda a pessoa a visualizar o que se espera dela. Além de especificar metas, aqui entendidas como objetivos quantificados e/ou qualificados a serem atingidos em um prazo de tempo determinado, é preciso que a pessoa as valorize, perceba-as como desafiadoras e não facilmente atingíveis por qualquer um. Na interpretação de Pérez-Ramos (1990), o ciclo do processo motivacional de Locke parte do desejo (valor), da tradução desse desejo em intenções (metas), da ação para concretizar intenções (desempenho), da satisfação alcançada com os resultados do desempenho e da reorientação dos valores, das metas e do desempenho a partir de *feedbacks* (Fig. 4.10).

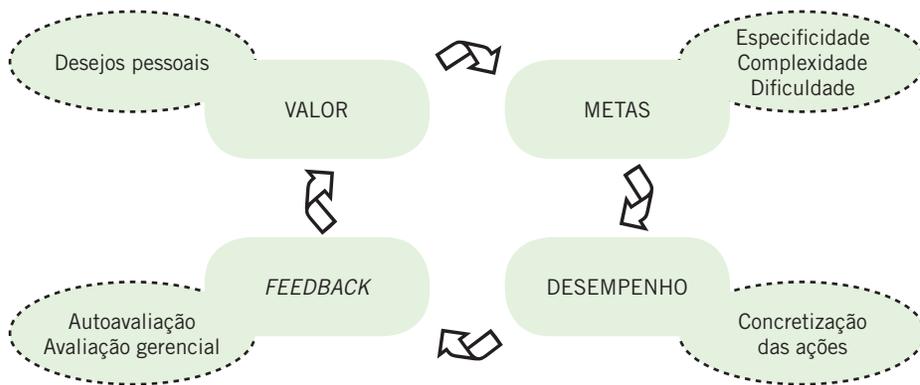


Figura 4.10 Ciclo da motivação conforme a Teoria do Estabelecimento de Metas.

Definir metas e objetivos, como defende a teoria de Locke e Latham (1990), influencia na motivação, pois ambos funcionam como referências claras, possibilitando à pessoa antecipar cognitivamente os resultados futuros a serem alcançados. As metas e os objetivos, no entanto, não são suficientes para manter a motivação em níveis elevados, pois há fatores moderadores que interferem no processo, tais como a clareza de objetivos, a dificuldade das tarefas, a aceitação da meta pela pessoa, as características individuais e a presença de *feedback* gerencial. Metas muito fáceis ou demasiado difíceis para serem atingidas podem não contribuir para o desempenho eficaz – as primeiras porque subestimam as potencialidades da pessoa, e as segundas porque dependem de um adequado ajuste entre o grau de dificuldade da meta e as habilidades pessoais. Por exemplo, uma meta que exija de uma pessoa que nunca tenha lidado com computadores aprender a ter domínio sobre alguns aplicativos mais complexos em um curto período de tempo faz ela não só não conseguir organizar suas ações para cumprir a meta como também se sentir desestimulada a se esforçar para conseguir. Nesse caso, a pessoa necessitaria de apoio técnico e psicológico para, gradativamente, ampliar o domínio sobre a realização da tarefa e adquirir confiança para desafiar seus limites individuais. Se a meta for muito fácil de ser atingida, a desmotivação também poderá ocorrer. É o que aconteceria, por exemplo, se a meta fosse vender 100 unidades de um produto durante a semana para um balconista que atinge esse número com facilidade nos dois primeiros dias. Torna-se pre-

visível que ele não necessitará mobilizar esforços para ter um desempenho melhor.

No contexto da área de educação, tem sido discutida mais recentemente a Teoria da Meta, que articula diversos conceitos, entre os quais meta, expectativa, atribuições, habilidade, orientação motivacional, comportamento de realização, comparação social e autoavaliação (Bueno et al., 2007). Apesar das similaridades com a Teoria do Estabelecimento de Metas, dela se distingue pelo foco. Os psicólogos da educação e do desenvolvimento estão preocupados em explicar e prever os comportamentos de realização de estudantes, ao passo que os estudiosos da gestão e da psicologia organizacional e do trabalho ocupam-se mais com a questão de como definir metas e suas propriedades (especificidades, nível de dificuldade, tipo de meta, etc.).

A questão central da Teoria da Meta é a orientação, e para tal estabelece diferenças entre meta de aprendizagem (envolvimento na tarefa) e meta de desempenho (envolvimento do eu). No primeiro caso, o foco é no conhecimento, no comportamento, na habilidade ou na estratégia que os estudantes estão adquirindo, ao passo que no segundo caso o foco é completar a tarefa. Na meta de aprendizagem, o engajamento na tarefa está relacionado com a percepção de autoeficácia (crença na capacidade pessoal de realizar uma tarefa), o autocontrole no processo de aprendizagem e a percepção de progresso, sendo o ganho obtido pela própria realização da tarefa. Na meta de desempenho, o engajamento na tarefa está relacionado à comparação com os

demais e à avaliação da habilidade de concluir a tarefa, que nem sempre envolve a aprendizagem de processo. A suposição é a de que a orientação para a meta tem um papel-chave na autorregulação do eu e aumenta as expectativas de sucesso e a motivação para a aprendizagem. Em resumo, a orientação para a meta de aprendizagem facilita a motivação de realização, o que pode ser estratégico para o planejamento de atividades de treinamento, em que está em jogo a transferência de aprendizagem para o contexto de trabalho (Schunk, 2012) (vide Capítulo 6).

Outro aspecto de destaque em relação à Teoria do Estabelecimento de Metas diz respeito à diferenciação entre intenção de cumprir a meta e intenção de implementação da meta. Neste último caso, especifica-se quando, onde e como um dado comportamento é provável de levar ao cumprimento da meta. Esse fato tem uma clara implicação para a gestão, visto que não basta investir em metas claras e no equilíbrio entre as habilidades pessoais e o nível de dificuldade da meta sem oferecer orientações sobre como a meta pode ser colocada em prática. Diante disto, o *feedback* de processo torna-se uma ferramenta fundamental de gestão. Ou seja, ressaltar-se mais uma vez a tendência atual de se colocar em pauta a questão do controle de contexto. O *feedback* ajuda no controle das condições ambientais. Quando as circunstâncias do ambiente favorecem a associação com a meta, elimina-se a necessidade de a pessoa ter consciência da meta, o que é considerado por alguns autores como mais importante. Ou seja, o controle do am-

biente para orientar a meta é mais importante do que dizer à pessoa qual é sua meta.

O uso adequado do *feedback*, no entanto, depende de algumas variáveis, como a percepção de autoeficácia, e isso está relacionado com a busca de *feedback*. Algumas pessoas buscam mais *feedback* que outras. Pessoas orientadas para a tarefa beneficiam-se mais de *feedbacks* que pessoas centradas no eu. Ainda que o efeito do *feedback* seja controvertido, pois estima-se que 38% deles gerem efeitos negativos no desempenho, a habilidade de manejar *feedback* negativo e transformá-lo em algo que diminui o estresse é importante para orientar o comportamento em direção à meta. Fica em evidência também a importância da regulação emocional no manejo adequado do *feedback* negativo (vide Capítulo 7).

Na **Teoria da Autodeterminação de Ryan e Deci** (1987) é reconhecida a importância do ambiente no comportamento individual, mas ela adota como princípio que o **bem-estar é fruto de um comportamento intencional, autônomo** (necessidade e interesses pessoais), **autocotrolado** (domínios cognitivo, afetivo e motivacional) e **autorregulado** (por uso de estratégias), **que leva à autorrealização** (integração adequada pessoa e ambiente). **Quatro micro-teorias estão incluídas na Teoria da Autodeterminação: Teoria das Necessidades Básicas, Teoria da Integração Organísmica, Teoria da Avaliação Cognitiva e Teoria das Orientações de Causalidade** (Fig. 4.11). Na **Teoria das Necessidades Básicas**, é adotada uma perspectiva humanista; **a pessoa**

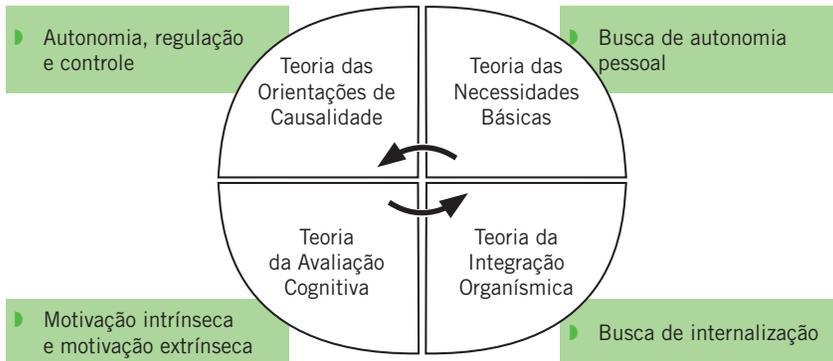


Figura 4.11 Teoria da Autodeterminação.

busca afirmar sua autonomia pessoal, exercer suas competências e estabelecer vínculos sociais. A **Teoria da Integração Organísmica** está relacionada à **internalização de normas externas**, que pode variar ao longo de um *continuum* em que não há internalização (comportamento heterodeterminado pela não incorporação no eu) e em que há completa internalização (comportamento autodeterminado pela incorporação no eu). A internalização e a regulação estariam relacionadas aos tipos motivacionais. A regulação intrínseca não exige controle externo. Ela atende às necessidades intrínsecas de autonomia e exercício da competência. A regulação extrínseca exige controle regulatório externo, pois as razões que movem as pessoas não estão internalizadas. A motivação extrínseca pode ser dividida em quatro tipos: externa (controle fora da pessoa), introjetada (sentimento de dever), identificada (identificação com normas e valores) e integrada (junção da motivação externa e da internalização) (Gagné; Deci, 2005). Somente na motivação intrínseca o eu é autodeterminado. Nas quatro modalidades de motivação extrínseca, embora variando o grau de controle externo, as razões não são determinadas pelo eu.

Na **Teoria da Avaliação Cognitiva**, é afirmado que a motivação leva a pessoa a agir no ambiente. **Se a ação é mantida por condições externas, fala-se em motivação extrínseca, e, se o movimento decorre das necessidades internas de satisfação, fala-se em motivação intrínseca.**

A **última microteoria, a das Orientações de Causalidade**, permite compor os **estilos regulatórios** com base em dois critérios: autonomia e regulação. São eles: **orientação impessoal, orientação pessoal controlada e orientação autodeterminada**. Na orientação impessoal, não há autonomia nem regulação externa, o que leva a pessoa a apresentar muita ansiedade e indefinição. Na orientação pessoal controlada, não há autonomia, e o comportamento é regulado externamente. Por último, **a orientação autodeterminada** é intencional e regulada por processos internos. Aqui se inclui também a motivação extrínseca integrada, em que há uma internalização das normas e regras que são incorporadas ao eu. Nessa direção, as pessoas são descritas como de alta iniciativa e têm comportamento ativo para a busca de satisfação pessoal. (Sugestões sobre os contextos que oferecem suporte especialmente no campo educacional e

que favorecem a autodeterminação podem ser encontradas no artigo de Apple; Wendt; Argimon, 2010.)

Em um estudo recente da Teoria da Autodeterminação no contexto de trabalho (Moran et al., 2012), a conclusão foi de que o melhor preditor de desempenho é o perfil de motivação integrada. O perfil de motivação identificada foi o melhor preditor para significância da tarefa, identidade da tarefa, suporte social, variabilidade de habilidades e satisfação de necessidades.

Os estudos sobre perfis motivacionais em relação à motivação externa ajudam a relativizar a percepção negativa que se tem dela. A autonomia é uma importante variável na motivação externa. Em suma, altos níveis de motivação controlada e de autonomia não têm necessariamente impacto negativo em variáveis importantes para o trabalho.

Na Teoria do Fluxo, desenvolvida por Csikszentmihalyi (1996), a motivação é considerada um estado emocional de curta duração e de alta ativação, caracterizado pela clareza de metas, intensa concentração e percepção de total controle da atividade que está sendo realizada. Em outras palavras, o fluxo é um estado psicológico de êxtase que resulta de uma integração de processos cognitivos, de características da tarefa e de estados emocionais múltiplos (Fig. 4.12). Esse estado de fluxo é facilmente visualizado quando desempenhamos atividades extremamente prazerosas e excitantes, como, por exemplo, as esportivas e as artísticas. Na atividade docente, também é comum que professores motivados relatem ter novos *insights* ao ministrarem uma aula ou uma palestra, dada a fluidez com que o pensamento e o raciocínio ocorrem no momento em que estão exercendo a atividade. Uma das limitações dessa teoria é que esse estado de fluxo não é facilmente atingível e durável, em especial em atividades que a princípio não despertam muito interesse. De qualquer modo, ao pretendermos motivar para a aprendizagem, a criatividade e o desempenho no trabalho, e também desejarmos nos orientar por essa teoria, precisaremos fazer as pessoas alcançarem com mais facilidade esse estado de fluxo. Os principais fatores para atingir tal estado seriam os seguintes:

- a) oferecer metas claras e atingíveis e *feedbacks* contínuos no processo de desenvolvimento da atividade;

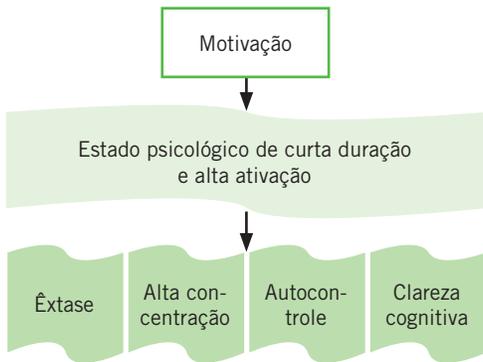


Figura 4.12 Teoria do Fluxo da Motivação.

- b) permitir que a pessoa tenha controle do processo, ao reconhecer que suas habilidades e potencialidades estão sendo mobilizadas para o exercício da atividade;
- c) minimizar os fatores de distração, de modo que haja intensa concentração no que se está fazendo, o que repercute na percepção subjetiva do tempo e na sensação de perda temporária dos limites do eu (ápice do estado de fluxo);
- d) identificar as situações potenciais capazes de provocar na pessoa esse estado de fluxo.

Csikszentmihalyi explorou o estado de fluxo por meio da técnica de autorrelato, em que era solicitado à pessoa que narrasse sua experiência subjetiva sete vezes ao dia, em intervalos de duas horas. O estado de fluxo era inferido a partir da seguinte pergunta: *Você deseja estar fazendo alguma coisa diferente neste momento?* Dessa forma, ele conseguiu aprofundar um pouco mais a compreensão dos aspectos envolvidos no estado de fluxo.

Mais recentemente, tem-se estudado o papel do envolvimento da atenção na experiência prazerosa ao se realizar uma tarefa (Abuhamdeh; Csikszentmihalyi, 2012). Envolvimento da atenção é definido pelos autores como a direção e a intensidade da atenção devotada a uma atividade. Equivale ao envolvimento na tarefa. Em conformidade com a Teoria do Fluxo, quando os desafios são equilibrados em relação às habilidades pessoais, a atenção é deslocada de estímulos não relacionados à tarefa para a tarefa em si. Os resultados apontam que, de um lado, o envolvimento da atenção faz a mediação das relações

entre habilidades pessoais, desafios na tarefa e valorização da competência e, de outro, a gratificação e o prazer na realização da tarefa. Se, de um lado, a atenção posicionada ajuda a ressaltar alguns aspectos da tarefa que provocam mais prazer, de outro, o desvio da atenção também pode cumprir um papel importante nessa relação, ao decrescer a saliência de aspectos passíveis de torná-la menos prazerosa.

As duas últimas teorias apresentadas nesta seção serão a Teoria Sociocognitiva de Bandura (1986) e a Teoria da Autorregulação (Eccles; Wigfield, 2002; Kanfer, 1977), que relacionam os objetivos à autorregulação e à autoeficácia da ação (Fig. 4.13). Teorias correlatas têm sido amplamente utilizadas na literatura mais recente de estudos motivacionais no trabalho, haja vista o crescimento da importância dos processos de autorregulação e avaliação do *self* nos estudos sobre o tema (como exemplo, a Teoria Sociocognitiva de Carreira; vide Nunes, 2008).

Na Teoria Sociocognitiva, de Bandura (1986), afirma-se que a maior parte do comportamento humano é fruto de processos interativos e que a percepção de autoeficácia é um importante propulsor das ações humanas, definida como a capacidade de se reconhecer capaz de realizar a contento uma tarefa. A autoeficácia seria proveniente de quatro principais fontes: experiência pessoal, aprendizagem vicária, influência social e indicadores fisiológicos. A avaliação de experiências anteriores e, principalmente, exitosas fortalece a autoeficácia e aumenta a tolerância diante de insucesso no desempenho. Observar

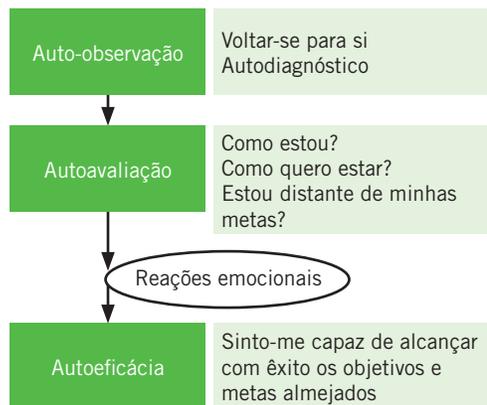


Figura 4.13 Teoria da Autorregulação.

peçoas obtendo êxito (aprendizagem vicária) estimula crenças da capacidade pessoal, servindo de modelo (Bandura, 1997). A influência social coloca destaque na importância do ambiente de socialização para a aquisição da confiança na capacidade pessoal. Pessoas significativas estimulam a construção da autoeficácia ao ajudar na confirmação das habilidades pessoais. Por último, os indicadores fisiológicos referem-se a processos de autorregulação em que a pessoa se dá conta da ativação fisiológica (sudorese, aumento de batimento cardíaco, etc.) e de seu estado emocional (humores, ansiedade, excitação, medo, etc.) diante de tarefas a serem realizadas, facilitando o controle pessoal.

Em termos de dinâmica de funcionamento, o êxito no alcance de objetivos depende de quatro componentes: auto-observação, autoavaliação, autorreação e autoeficácia, os quais são influenciados por fatores contextuais e de personalidade (Fig. 4.13). Para que uma pessoa seja capaz de regular suas ações e ficar motivada, é importante que ela esteja atenta aos aspectos relevantes de sua conduta. A auto-observação serve a dois propósitos: o autodiagnóstico e a automotivação. O autodiagnóstico facilita a definição de metas e objetivos, assim como mobiliza esforços para atingi-los (automotivação) (Eccles; Wigfield, 2002; Kanfer, 1977).

A auto-observação, no entanto, não é suficiente. É preciso que a pessoa avalie a lacuna entre a condição almejada (objetivo) e a atual (conduta e desempenho reais), o que inevitavelmente desencadeia reações afetivas e emocionais, dependendo da extensão dessa lacuna. Mariana, por exemplo, observa que sua conduta no trabalho é muito meticulosa, o que contribui para que exerça suas atividades com lentidão. Com isso, é comum levar tarefas para serem concluídas em casa. Mariana reage a isso com insatisfação (autorreação), pois gostaria de dedicar mais tempo aos filhos quando estivesse em casa. Sua avaliação é a de que, se fosse modificada uma de suas rotinas de trabalho, tornando alguns formulários mais simplificados, ela conseguiria ser eficiente e eficaz no cumprimento de seus objetivos, o que aumentaria suas chances de não levar trabalho para casa (autoeficácia). Em síntese, a autoeficácia é a expectativa de que se pode alcançar com sucesso uma ação, que trará resultados positivos para a pessoa. No caso de Mariana, ela crê que é capaz de modificar os formulários

com êxito – expectativa de autoeficácia –, caso seja autorizada a fazê-lo, e que a ação repercutirá no sucesso de seu desempenho – expectativa de resultado. Em resumo, o fato de se considerar capaz de realizar algo é um forte ativador da ação (Salanova; Hontangas; Peiró, 1996).

Para fins de sistematização, no Quadro 4.1, são apresentados os principais focos das teorias motivacionais mencionadas neste capítulo. Na seção que segue, o propósito é mostrar os panoramas internacional e nacional de pesquisa sobre a motivação no contexto de trabalho.

▸ ALGUMAS CONSIDERAÇÕES ADICIONAIS SOBRE O ESTÁGIO ATUAL DA PESQUISA SOBRE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Uma revisão de literatura sobre motivação cobrindo o período de 1990 a 1997 (Ambrose; Kulik, 1999) reuniu os estudos sobre o tema em dois grandes grupos: o que relata pesquisas derivadas de teorias conhecidas na literatura sobre motivação e o que relaciona a motivação a três novos temas – criatividade, grupos e cultura. O resultado foi semelhante ao que havia sido relatado por Kanfer (1992), que constatou a expansão de pesquisas de abordagem cognitiva do fenômeno da motivação, tais como as embasadas nas teorias da equidade e do estabelecimento de metas.

Na revisão realizada por Latham e Pinder (2005), é examinado o avanço da teoria e da pesquisa sobre necessidades, características pessoais, cognição e afeto, além de ser incluída a discussão sobre a importância da cultura nacional, do desenho, do trabalho e dos modelos de ajuste pessoa-ambiente nos estudos sobre motivação. A revisão avança seis anos em relação à de Ambrose e Kulik (1999), e nela a conclusão a que se chega é semelhante àquela obtida sobre a importância das Teorias de Estabelecimento de Metas, Teoria Sociocognitiva e da Justiça Organizacional nas abordagens de motivação do trabalho nas últimas três décadas.

As pesquisas sobre motivos e necessidades tiveram seu apogeu na década de 1970 e no início da de 1980. Na década de 1990, no entanto, a maioria dos artigos sobre esses tópicos dividiu-se em três grupos:

Quadro 4.1 Síntese das teorias motivacionais

Foco	Teorias
Necessidades	Hierarquia das Necessidades, de Maslow (1943).
	Necessidades, de Alderfer (1969).
	Necessidade de Realização, de McClelland (1953).
Estilos de gestão	X e Y, de McGregor (1960).
Fatores internos e externos	Bifatorial, de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959).
Valência, instrumentalidade e expectativa	Expectância, de Vroom (1995).
Metas	Estabelecimento de Metas, de Locke e Latham (1990).
Estado emocional de alta ativação, de forte concentração, prazer e rendimento	Fluxo Motivacional, de Csikszentmihalyi (1996).
Autorregulação, autodeterminação, percepção de autoeficácia e de controle do ambiente e da tarefa	Sociocognitiva, de Bandura (1986, 1997).
	Autorregulação, de Kanfer (1977, 1992).
	Autodeterminação, de Ryan e Deci (1987).

- a) o dos fatores extrínsecos ou intrínsecos do trabalho;
- b) o da necessidade de realização;
- c) o da ética protestante no trabalho.

O primeiro grupo relacionou os fatores intrínsecos ou extrínsecos com a satisfação no trabalho; o segundo concluiu haver uma relação entre a baixa necessidade de realização e a baixa satisfação no trabalho; e o terceiro investigou o trabalho como valor central na vida e sua influência nas atitudes e no comportamento laboral, tais como satisfação, absenteísmo, comprometimento, rotatividade e lealdade (Ambrose; Kulik, 1999). **O início dos anos 2000 passa a ser marcado por pesquisas interculturais que corroboram a hierarquia das necessidades, mas que a relativizam, em virtude de outras variáveis, como, por exemplo, os valores pessoais e a saliência das identidades** (Latham; Pinder, 2005).

A pesquisa sobre a influência das características pessoais cresceu no fim da década de 1990 e no início dos anos 2000, quando estas passaram a ser consideradas preditores impor-

tantes para a motivação, principalmente relacionando autorregulação e desempenho no trabalho. Variáveis como, por exemplo, a especificação de metas e a autoeficácia têm sido testadas como mediadoras¹ nas relações entre características pessoais e desempenho. Parece haver evidências de que a **orientação para metas (aprendizagem ou desempenho) constitui uma característica relativamente estável que impacta no desempenho no trabalho.**

Os valores estão sendo cada vez mais considerados inerentes às teorias motivacionais. Metas são concebidas como meios para a realização de valores. Na Teoria da Expectância, de Vroom (1995), o conceito de valência inclui a dimensão

¹ Mediação pode ser definida como o poder de uma variável em ajudar na explicação das relações entre uma variável antecedente (traços pessoais) e uma variável consequente (desempenho). No exemplo dado, a percepção de autoeficácia e a especificação de metas potencializariam as relações entre características pessoais e desempenho.

valorativa. Teorias de escolhas vocacionais também estão fortemente centradas nos valores (Latham; Pinder, 2005).

A articulação entre necessidades e valores tem sido incorporada aos estudos motivacionais e de desempenho no trabalho, auxiliando na compreensão das diferenças culturais. O modelo de autorrepresentação cultural (coletivismo *versus* individualismo, distância de poder), introduzido por Erez e Earley (1993), tem orientado estudos sobre práticas gerenciais em contextos transculturais. A autoeficácia também aparece como uma importante variável mediadora entre a meta e o desempenho. Os estudos interculturais têm ressaltado também a necessidade de se adotarem práticas de gestão distintas, levando em conta os diversos contextos culturais (vide os estudos de Hofstede, no Capítulo 13, que versam sobre diferentes práticas de gestão em distintos contextos culturais).

Cresceu também o interesse pelo ajuste da pessoa-ambiente, em que está em jogo o equilíbrio entre as características do trabalho e as habilidades e capacidades pessoais. Ambrose e Kulick (1999) já haviam destacado isso na década de 1990, especialmente o interesse pela Teoria das Características do Trabalho de Hackman e Oldham (1975). Uma das conclusões foi a de que a motivação no trabalho depende da interdependência de tarefas e do valor elevado atribuído a cada uma delas isoladamente, conclusão que já havia sido apresentada por Vroom (1995). Além disso, o controle do método e do tempo, e também da adequação de metas às necessidades e às habilidades pessoais, ocupa um lugar de destaque nesse processo, e o supervisor ou chefe exerce influência na percepção dessa autonomia pelo trabalhador.

Três tipos de ajustes de ambiente têm sido considerados na literatura mais recente: ajuste pessoa-organização (metas pessoais e metas organizacionais), ajuste necessidades e valores das pessoas-suporte contextual e ajuste demandas do trabalho-habilidades pessoais do trabalhador. A vantagem da abordagem de ajuste pessoa-ambiente é levar em conta os fatores contingenciais na motivação e articular melhor aspectos afetivos e comportamentais que estão na base da conduta humana no trabalho.

As duas revisões aqui mencionadas (Ambrose; Kulick, 1999; Latham; Pinder, 2005) fa-

zem referência à **consolidação adquirida pela Teoria do Estabelecimento de Metas no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho.** Há substancial suporte empírico para ela, com destaque para **o nível de dificuldade da meta e o feedback do desempenho.** O avanço na pesquisa ocorreu especialmente no detalhamento dos tipos de *feedback* que geram maior impacto. O **feedback de resultado** diz apenas se uma pessoa foi bem ou malsucedida, enquanto o **feedback de processo** é preferível por oferecer orientação à pessoa sobre o que ela deverá mudar. Outro avanço foi no sentido de ratificar que as metas vagas, tais como “dê o máximo de si”, não orientam a conduta da pessoa e prejudicam a motivação e o envolvimento com a tarefa.

Outro ponto de destaque é a **identidade da meta individual com a meta grupal**, que potencializa o desempenho do grupo, assinalando mais uma vez a tendência de se incluir aspectos contextuais de ajuste pessoa-ambiente na pesquisa de comportamento organizacional. O ambiente de incerteza, que cresce nas organizações contemporâneas, também contribui para fragilizar o poder das metas como motivadores do comportamento, tornando fundamental o *feedback* dos gestores em relação ao desempenho dos membros de sua equipe. Em especial, os *feedbacks* contribuem para diminuir a incerteza e aumentar a autoeficácia por influência social, atuando como moderadores.² (É importante relacionar tal consideração com os argumentos apresentados no Capítulo 1). Estudos mais recentes sinalizam que **o contexto, a personalidade e a autoeficácia moderam a busca de feedback** (Bernichon; Cook; Brown, 2003).

Na revisão de Latham e Pinder (2005) é destacado, ainda, o expressivo crescimento do uso da Teoria Sociocognitiva de Bandura nos estudos sobre motivação no trabalho, em que se

² Uma variável é moderadora quando afeta a direção e a força da relação entre uma variável antecedente (metas) e uma variável consequente (motivação). Pelo exemplo, o *feedback* dado pelo gestor (distintamente de outra pessoa) e o tipo de autoeficácia (de influência social – incentivo dos outros de que você é capaz) aumentam a força da relação entre metas e motivação para o trabalho e a realização da tarefa.

ressalta o efeito mediador de variáveis cognitivas na relação entre antecedentes e consequências ambientais. Isso se traduziu na construção de uma medida geral de percepção de autoeficácia, em vez de uma medida específica para cada tipo de tarefa (Chen; Gully; Eden, 2004).

O **núcleo da autoavaliação** (*core self-evaluation*) pode ser definido como a avaliação fundamental que as pessoas fazem sobre o mérito, a competência e suas capacidades (Judge et al., 2005; Judge; Locke; Durham, 1997) e representa um construto latente que integra quatro traços de autoavaliação: autoestima, autoeficácia generalizada, estabilidade emocional e locus de controle. Um dos aspectos centrais abordados é a relação entre o núcleo da autoavaliação e a satisfação no trabalho (Judge et al., 2003).

Mais recentemente, Ferris e colaboradores (2013) propuseram uma relação entre a Teoria do Núcleo da Autoavaliação e a abordagem das orientações de metas motivacionais (aproximação e evitação). Seus estudos concluíram que as orientações motivacionais medeiam as relações entre o núcleo da autoavaliação e a satisfação no trabalho, definida pela soma de experiências prazerosas e crenças positivas sobre o próprio trabalho. Uma contribuição importante dessa abordagem é a inclusão do foco regulatório. A **regulação** pode ser feita **pela prevenção** (evitar que algo ruim ocorra, protegendo o eu), sendo a meta orientada pelos deveres e obrigações, ou **pela promoção** (buscar um comportamento positivo que enalteça o eu), sendo a meta orientada pelas aspirações e desejos.

Dois últimos pontos foram assinalados na revisão de Latham e Pinder (2005). O primeiro se refere ao **crescimento dos estudos sobre emoções e afetos** na pesquisa sobre motivação no trabalho, especialmente fazendo uso da Teoria da Expectância de Vroom (vide Capítulo 7). O segundo é sobre a **reconfiguração dos estudos com base na Teoria da Equidade, de Adams (1963), incorporada pelas pesquisas sobre justiça organizacional**. As emoções, neste último caso, também são incluídas como variáveis relevantes para compreender essas complexas relações.

Embora algumas teorias motivacionais tradicionais tenham recebido considerável suporte empírico, não houve mudança significativa no entendimento da motivação no trabalho ao longo da década de 1990. As dificuldades em

mensurar um fenômeno não diretamente observado são evidentes. Isso pode ter contribuído para o decréscimo das pesquisas sobre motivação, em comparação àquelas que procuram associá-la a outros conceitos, na esperança de obter resultados mais promissores para a compreensão do desempenho humano no trabalho (Ambrose; Kulick, 1999).

Uma das conclusões de Latham e Pinder (2005) é a de que o cenário não mudou muito até 2003. As teorias de vertente mais cognitivista consolidam-se no campo do estudo motivacional. No entanto, aumentou também o reconhecimento da importância de se considerar as interações entre cognição, afeto e do ajuste pessoa-ambiente. Ou seja, variáveis pessoais têm de ser analisadas à luz de variáveis contextuais, contingenciais e situacionais. Abriu-se espaço para estudos trans e interculturais que ajudam a dar subsídios para políticas de gestão de pessoas mais adequadas às realidades específicas. Uma última conclusão dos autores é digna de nota, ao admitirem que poucos modelos novos sobre motivação no trabalho tiveram o mesmo impacto que a Teoria das Necessidades, de Maslow, a Teoria da Expectância, de Vroom e a Teoria do Estabelecimento de Metas, de Locke e Latham.

O Quadro 4.2 apresenta uma síntese das principais conclusões acerca dos focos dos estudos motivacionais na literatura internacional.

No caso do Brasil, observam-se três tendências. A primeira é direcionada para a delimitação conceitual e a classificação das teorias da motivação (Quadro 4.3). A segunda tendência é a da construção de medidas motivacionais com foco na realização, na aprendizagem e no trabalho (Quadro 4.4.), e a terceira é a da pesquisa empírica (Quadro 4.5). Quando o foco é na delimitação conceitual, observa-se a preocupação em discutir o conceito de motivação, relacionando-o com outros conceitos psicológicos e esclarecendo aspectos conceituais de teorias pouco conhecidas no Brasil. O foco na construção de medidas atende à demanda para diagnósticos de orientação de metas e suporte à gestão. As pesquisas empíricas representam o esforço de buscar evidências que deem suporte às abordagens motivacionais de forte tendência mundial, com destaque para a Teoria da Expectância.

Quadro 4.2 Focos dos estudos sobre motivação

Abordagens predominantes	Focos gerais	Focos específicos
Revisão de Ambrose e Kulik (1999)		
Teoria da Equidade Teoria do Estabelecimento de Metas Teoria das Necessidades	Necessidades Criatividade Cultura Grupos	1. Necessidade de realização 2. Fatores extrínsecos e motivação 3. Características do trabalho: valor e interdependência das tarefas
Revisão Latham e Pinder (2005)		
Teoria do Estabelecimento de Metas Teoria da Expectância Teoria da Autorrepresentação Cultural Teoria Sociocognitiva Teoria da Justiça Organizacional	Necessidades Características pessoais Cognição Afeto Cultura Desenho do trabalho Ajuste pessoa-ambiente Processos autorregulatórios	1. Valores pessoais 2. Saliência de identidade 3. Características pessoais como preditoras do desempenho 4. Metas e autoeficácia como mediadores entre motivação e desempenho 5. Conciliação de metas individuais e organizacionais 6. Articulação entre necessidades e valores e práticas de gestão 7. Habilidades pessoais e características do trabalho 8. Metas, <i>feedback</i> e desempenho 9. <i>Feedback</i> de processo (orientador), mais que de desempenho (bom ou mau) 10. Identidade da meta individual e da meta grupal 11. Autoavaliação das competências e das capacidades 12. Processos autorregulatórios pela promoção (desejos e aspirações), mais que pela prevenção (deveres e obrigações) 13. Suporte organizacional

Fonte: Com base em Ambrose e Kulik (1999) e Latham e Pinder (2005).

No Quadro 4.4, é destacada a construção de medidas motivacionais disponíveis na literatura e, no Quadro 4.5, os estudos empíricos da motivação relacionada a valores, treinamento, participação em programas de qualidade, bem-estar psicológico e significado do trabalho. Em síntese, os quadros ressaltam que os pesquisadores investem:

- a) na construção de instrumentos de medida da motivação;
- b) nas relações entre motivação e estrutura de valores pessoais;

- c) na abordagem cognitiva da motivação;
- d) no poder explicativo dessa variável; e
- e) na aplicação para a gestão.

Para finalizar esta seção, torna-se oportuno afirmar que as referências feitas à realidade da pesquisa sobre o tema no Brasil deixam transparecer a tendência de unir teorias motivacionais a outros conceitos, no intuito de ampliar a compreensão da conduta humana no trabalho. Tais tentativas de articulação, no entanto, não têm conseguido uma unidade de pesquisa sobre o tema, e as chances de se obter um modelo teó-

Quadro 4.3 Resumo de estudos conceituais sobre motivação no trabalho no Brasil

Tema	Foco	Referências
Classificação de teorias (conteúdo e processos)	Interesse crescente pelo tema Destaque para as teorias de Maslow e Vroom	Pérez-Ramos (1990)
Apresentação conceitual	Descrição da teoria de maslow	Sampaio (2009)
	Descrição da teoria da autoeficácia	Nunes (2008)
	Descrição da teoria da autodeterminação	Apple, Wendt e Argimon (2010)
Revisão crítica e conceitual	Analisa o uso do termo “motivação” na psicologia	Todorov e Moreira (2005)
Conceito de motivação e contribuições da psicanálise e do cognitivismo	A motivação é um fenômeno complexo que envolve afeto, cognição, interação e pulsão	Godoi (2002)

rico integrado da motivação são bem reduzidas, uma vez que a motivação é apenas uma entre as inúmeras variáveis que influenciam a conduta humana no trabalho.

Na seção que segue, abordaremos as possibilidades de fazer a gestão da motivação no contexto organizacional.

MOTIVAÇÃO E GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A compreensão e a aplicação das teorias motivacionais, em geral, não se constituem panaceias para todos os problemas organizacionais, em especial os referentes à satisfação, à qualidade, à produtividade e ao comprometimento organizacional. Isso porque, em geral, tais teorias apresentam limitações que suscitam pelo menos duas grandes questões. Em primeiro lugar, são necessários mais estudos para avaliar a validade das teorias, e, em segundo lugar, é preciso que os gestores escolham métodos e técnicas de pesquisa que permitam diagnosticar com precisão o que de fato motiva as pessoas na realização das tarefas organizacionais. Essas duas questões, portanto, são complementares, visto

que os estudos de validação das teorias motivacionais podem fornecer subsídios para a realização de intervenções com o intuito de incrementar a motivação no trabalho, enquanto a utilização dessas teorias em programas de motivação no trabalho pode proporcionar evidências que permitam estabelecer comparações entre as diversas teorias.

É essencial identificar, nas situações que envolvem as pessoas nas organizações, os fatores que verdadeiramente atuam como motivadores do comportamento humano no trabalho em determinada circunstância, bem como atuar de modo efetivo em seu pleno desenvolvimento. Para isso, é necessário que os gestores e os demais trabalhadores desenvolvam competências para diagnosticar os elementos intrínsecos e extrínsecos que facilitam e restringem a motivação no trabalho (Evans, 1986). Os sistemas de reconhecimento extrínsecos – por exemplo – salários, participação nos lucros, benefícios e promoções, etc. –, e os intrínsecos – como reconhecer-se competente, perceber-se como responsável, perceber-se com controle sobre o ambiente, participar ativamente de aspectos da vida organizacional e ter perspectivas de crescimento pessoal e profissional, entre outros – constituem

Quadro 4.4 Medidas motivacionais

Objetivo	Estrutura fatorial	Referências
Construção de uma medida de percepção de justiça organizacional	Quatro fatores: Justiça procedimental Justiça informacional Justiça interpessoal Justiça distributiva	Lopes, Moretti e Alejandro (2011)
Medida de motivação e significado do trabalho	Cinco fatores de expectativas: Autoexpressão Desgaste e desumanização Responsabilidade Recompensa e independência econômica Condições materiais de trabalho Cinco fatores de instrumentalidade: Envolvimento e reconhecimento Condições materiais de trabalho Desgaste e desumanização Recompensa e independência econômica Responsabilidade Cinco fatores de atributos valorativos: Justiça no trabalho Autoexpressão e realização pessoal Sobrevivência pessoal e familiar Desgaste e desumanização	Borges, Alves Filho e Tamayo (2008) Borges, Alves Filho (2003)
Medida de motivação para aprender (meta de realização)	Quatro fatores: Meta desempenho-aproximação Meta aprender Dois fatores relacionados à meta desempenho evitação	Bueno e colaboradores (2007)
Medida de estilos motivacionais de professores promotores de motivação intrínseca	Quatro fatores: Alto controle Moderado controle Alta autonomia Moderada autonomia	Bzuneck e Guimarães (2007)
Medida de meta para a realização	Quatro fatores: Aprendizagem-aproximação Aprendizagem-evitação Execução-aproximação Execução-evitação	Gouveia e colaboradores (2008)
Medida de motivação para o trabalho, versão reduzida do Inventário de Motivação e Significado do Trabalho (IMST)	Estrutura trifatorial: Expectância, instrumentalidade e valência	Queiroga e Borges-Andrade (2014)

fortes potencializadores de alto desempenho no ambiente de trabalho. Além disso, a confluência entre as necessidades, as expectativas e os valores

pessoais, grupais e organizacionais, o que tem sido designado como “contrato psicológico”, assume cada vez mais importância (Vechio, 2008).

Quadro 4.5 Estudos empíricos sobre motivação

Foco	Métodos e técnicas	Principais conclusões	Referências
<p>Relações entre as estratégias de enfrentamento, o estresse percebido, a idade, o cargo e a experiência de trabalho, mediadas pelas crenças de autoeficácia e de agência, entre líderes de uma companhia</p>	<p>Quantitativo Escalas Questionário sócio-demográfico</p>	<p>Líderes com escores mais altos em estratégias de controle apresentaram escores mais altos em autoeficácia e agência</p>	<p>Fontes, Neri, Yassuda (2010)</p>
<p>Implicações da concessão diferenciada de benefícios e remuneração a dois grupos de funcionários, que exerciam função idêntica em uma mesma empresa, sobre a percepção de justiça distributiva e de comprometimento organizacional</p>	<p>Quantitativo Escalas Questionário Instrumentos aplicados em dois grupos de funcionário contratados em períodos diferentes</p>	<p>Poder de influência de recompensa sobre as médias de comprometimento e de justiça distributiva Correlação positiva entre justiça distributiva e comprometimento normativo</p>	<p>Ribeiro e Bastos (2010)</p>
<p>Proposição de um modelo para aprimorar programas de motivação no trabalho a partir do perfil motivacional do trabalhador</p>	<p>Quantitativo Escala tipos motivacionais e valores (Schwartz)</p>	<p>Estilos motivacionais Autodeterminado (autonomia e controle) Estimulado (desafios) Hedonista (prazer) Realizador (desenvolvimento) Poder (prestígio) Segurança (estabilidade) Conformidade (socialização) Tradição (normas claras) Benevolência (proteção) Universalismo (harmonia)</p>	<p>Tamayo e Paschoal (2003)</p>
<p>Identificação da força motivacional (Teoria da Expectância) de funcionários de um banco estatal</p>	<p>Quantitativo Inventário de Motivação e Significado do Trabalho (IMST)</p>	<p>Força motivacional geral é baixa e é maior para itens relacionados à justiça no trabalho (igualdade de direitos, oportunidade de influenciar decisões, etc.)</p>	<p>Alves Filho e Araújo (2000)</p>

(Continua)

Quadro 4.5 Estudos empíricos sobre motivação (*continuação*)

Foco	Métodos e técnicas	Principais conclusões	Referências
Avaliação do impacto da distribuição e difusão de informação na motivação e no desempenho de indivíduos e organizações	Quantitativo Questionário individual e organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nível individual: o acesso a informações motiva o aprimoramento do desempenho ▶ Nível organizacional: o acesso a informações repercute na difusão da missão e na atitude favorável à mudança 	Borges-Andrade, Rocha e Puente-Palacios (2002)
Motivo como variável preditora do impacto do treinamento	Quantitativo Escala de motivação para aprender, motivação para transferir	A motivação não se apresenta como forte preditora do sucesso do indivíduo no treinamento	Lacerda e Abbad (2002)
Avaliação do poder explicativo da motivação e do significado do trabalho no bem-estar psicológico no trabalho	Quantitativo Questionário de Saúde Geral IMST	A motivação e o significado do trabalho podem predizer bem-estar psicológico no trabalho	Borges e Argolo (2001)
Fatores intrínsecos ou extrínsecos à tarefa adotados por uma empresa para motivar empregados após obtenção de certificação de qualidade	Quantitativo Questionários	Fatores extrínsecos (prêmios e punições) são mais utilizados que os intrínsecos	Grohmann e Scherer (2001)
Avaliação da capacidade preditiva da Teoria da Expectância do potencial de participação (decisão de aderir) em programa de qualidade total	Quantitativo Escala Questionário	O modelo teórico fez predição correta em 59% dos casos da participação em programa de qualidade total	Régis e Calado (2001a, 2001b)
Estrutura motivacional de valores dos trabalhadores e seu impacto na exaustão emocional	Quantitativo Inventário de valores Escala de Exaustão Emocional	A preocupação com o poder (<i>status</i> , controle sobre pessoas) e a tradição (aceitação de ideias e costumes sociais) diminui a exaustão. A preocupação com a estimulação (desafios, variedade) aumenta a exaustão psíquica.	Tamayo (2002)

É importante que o gestor tenha claro que a motivação é, antes de tudo, uma teoria da ação. Assim, é fundamental que se respondam a três perguntas básicas: o que ativa e mantém a ação no contexto de uma dada organização? Existe uma meta ou alvo claramente estabelecido e compartilhado e que poderá orientar a ativação da ação? Onde se encontra a força dessa ativação, na necessidade ou carência pessoal ou na meta a ser alcançada?

A primeira pergunta leva o gestor a analisar se a pessoa ou o ambiente é que está ativando a ação. Se as variáveis individuais são mais difíceis de manejar, porque dependem de processos de autorregulação, é no ambiente que aumentam as chances de intervenções. Os estudos e as abordagens teóricas analisados neste capítulo sugerem o crescimento e a consolidação das abordagens do estabelecimento de metas e também daquelas que buscam um melhor ajuste pessoa-ambiente para ativar a motivação e melhorar a satisfação e o desempenho no trabalho. No entanto, não se pode perder de vista que não basta ter metas claras e bem elaboradas; torna-se essencial que haja uma identidade entre as metas pessoais e as metas organizacionais, em que está em jogo uma hierarquia de valores pessoais. Afinal, os valores constituem a base das metanecessidades e são princípios gerais que orientam as ações humanas. Com isso, já estamos dando uma resposta à segunda pergunta. Os gestores precisam manter-se atualizados sobre os valores sustentados pelos trabalhadores, visando avaliar o nível de identidade entre os valores esboçados e praticados pela organização e os dos trabalhadores. Quanto maior o alinhamento, maiores as chances de haver identidade e de que as metas organizacionais ou grupais venham a ser incorporadas como metas individuais a serem almeçadas.

Soma-se a isso o fato de que, com o crescimento da diversidade cultural intraorganizacional, a necessidade desse monitoramento torna-se mais premente, haja vista os diversos *backgrounds* culturais que tornam mais complexos os ajustes pessoa-ambiente, exigindo maior flexibilidade na adoção de práticas de gestão em contextos organizacionais multiculturais.

A terceira pergunta se refere à força da motivação. De fato, valores são potentes ativadores, especialmente porque estão carregados de afetos, ou seja, há um forte investimento emocional em ações congruentes com tais valores.

No entanto, isso não elimina o poder de fatores externos na ativação da força motivacional. Em diversos momentos do capítulo, tivemos oportunidade de discutir a importância do *feedback* para orientar ações no trabalho, o que torna necessário que as organizações invistam em programas de preparação dos gestores para oferecerem *feedbacks* orientadores de conduta. Apesar de os estudos sinalizarem que há diferenças individuais que fazem alguns trabalhadores buscarem se beneficiar mais dos *feedbacks* que os demais, de modo geral, ao apontarem pontos fortes e fracos e sinalizarem as mudanças que precisam ser feitas para melhorar o desempenho, os *feedbacks* auxiliam nos processos autorregulatórios, aumentando seu poder heurístico em gerar efetivas mudanças comportamentais. Acrescentam-se, ainda, as contribuições da Teoria do Fluxo, que evidenciam a importância de orientar o foco da atenção na realização da tarefa, ampliando as possibilidades de se experimentar maior controle sobre o desempenho pessoal com nítidas repercussões na emergência de sentimentos de prazer na sua realização. *Feedbacks* que aumentam a confiança na capacidade pessoal ajudam no recrudescimento da percepção de autoeficácia, variável considerada chave na satisfação e no desempenho. Na teoria de Bandura, é sinalizado de modo claro que o comportamento humano é fundamentalmente fruto de processos interativos e que a experiência pessoal, a aprendizagem vicária e a influência social ajudam sobremaneira na percepção da capacidade pessoal de realização para uma tarefa (autoeficácia). Os gestores necessitam estar mais bem preparados para fazer uso dos processos de *feedback*, visando influenciar positivamente a conduta dos membros de sua equipe de trabalho.

Um estudo recente realizado pela empresa de consultoria Catho, que contou com mais de 46 mil participantes, demonstrou, entre outros aspectos, que os fatores mais determinantes da motivação no trabalho são as interações humanas saudáveis, as políticas e práticas de reconhecimento profissional, além da possibilidade de realizar tarefas prazerosas e dotadas de significado intrínseco (Krugger, 2012).

Não raro, os gestores investem tempo e recursos financeiros em reestruturações de políticas e práticas de gestão de pessoas e não se atentam para responder a uma questão básica: o que, de fato, motiva as pessoas no trabalho? As possi-

veis respostas para essa questão sugerem a adoção de ações, entre elas:

- a) investir na qualidade de vida no trabalho de modo a construir ambientes físicos e psicossociais favoráveis à saúde integral da pessoa, facilitando o melhor ajuste pessoa-ambiente;
- b) estabelecer relações entre gestores e demais trabalhadores que facilitem a expressão de pensamentos e sentimentos sobre o trabalho e a organização, haja vista que a liderança medeia a relação entre motivação e desempenho;
- c) buscar identidade entre as metas individuais e organizacionais, visando facilitar a incorporação de metas grupais e organizacionais;
- d) promover a participação econômica e política das pessoas, em especial nos aspectos que afetam de modo direto ou indireto suas vidas nos ambientes físico e psicossocial de trabalho, potencializando o envolvimento afetivo no trabalho;
- e) oferecer suporte organizacional para favorecer melhor ajuste pessoa-ambiente;
- f) cultivar transparência nos processos de comunicação organizacional, para que as pessoas possam ter informações claras e relevantes de que necessitam para atuar nas organizações;
- g) promover a justiça organizacional na distribuição de recompensas e benefícios, visando minimizar a percepção de iniquidade organizacional;
- h) preparar os gestores e demais trabalhadores para dar e receber *feedbacks* eficazes, tendo como alvo a promoção do *feedback* de processo (orientador de condutas) em detrimento

do de desempenho (diagnóstico positivo ou negativo); e

- i) criar perspectivas de crescimento pessoal e profissional por meio de políticas de treinamento, desenvolvimento e educação continuada, para oferecer possibilidades futuras de estabelecer metas orientadoras de ações.

As sugestões apresentadas estão longe de esgotar as múltiplas possibilidades existentes. De fato, a motivação é um processo psicológico básico intrínseco ao ser humano, mas o que está no seu entorno, sejam objetos, sejam outros seres humanos, pode facilitar ou inibir a expressão de motivos avaliados como relevantes (Bergamini, 2002). O livro organizado por Borges e Mourão (2013) oferece um amplo referencial para a atuação prática em contextos de gestão de pessoas. A seguinte metáfora ajuda a ter clareza dos desafios e da responsabilidade que envolvem a gestão da motivação nas organizações: as organizações são jardins, as plantas e flores são os demais trabalhadores, e os gestores são os jardineiros. Cabe aos gestores construir e manter belos jardins, que conciliem o estético e a salubridade, ou cultivar lugares pouco estéticos e inóspitos à proliferação de vida saudável (Senge, 1999).

Para finalizar este capítulo, serão apresentados dois casos, nos quais são descritos aspectos motivacionais, para servir de reflexão e análise crítica de situações e problemas mais próximos ao contexto organizacional. Após a descrição de cada caso, segue-se uma breve discussão e a apresentação de questões que podem ser utilizadas para orientar a reflexão sobre a pertinência das teorias mencionadas neste capítulo no manejo de problemas motivacionais.



Hética

Descrição

Trabalhar em casa, no aeroporto e mesmo na praia não representa mais um sonho para uma parcela de trabalhadores de uma organização, cujo nome fictício é Hética. Nela, as fronteiras do escritório tradicional se expandiram para além das suas fronteiras internas. As tecnologias sem fio e de banda larga criaram novas possibilidades para a realização do trabalho em casa e em outros lugares. Um relatório recen-

(continua)



(continuação)

te da organização indicou que 20% da sua força de trabalho do total de mil trabalhadores está atuando em casa pelo menos três vezes por semana e que esse número tende a aumentar. Por meio de tecnologias de ponta, os trabalhadores a distância conectam-se com os escritórios locais usando *laptops*, BlackBerry portáteis e equipamentos para videoconferências. Os gestores da Hética consideram positiva essa relação com uma parcela dos trabalhadores por meio virtual, em virtude das reduções de custo geradas pela maior produtividade, diminuição da área dos espaços de trabalho e maior retenção de colaboradores virtuais. Estes, por sua vez, apreciam a relação virtual, sobretudo em razão da flexibilidade proporcionada. Para eles, escritórios virtuais em suas residências eliminam distrações tradicionais que são típicas no local de trabalho, como conversas pessoais e paralelas, além das fofocas. Também comentam que o trabalho flexível proporcionado torna mais fácil atingir o equilíbrio entre trabalho e outros espaços de vida. Ainda, segundo eles, junto da família, podem dedicar mais tempo e reduzir os custos associados a creches, transporte e estacionamento. Se, de um lado, se sentem mais motivados por essas vantagens e pela clareza das metas de trabalho a serem cumpridas, o desempenho tem decrescido em termos de quantidade e qualidade. Sentem-se preocupados com o fato de o teletrabalho mantê-los distantes dos demais colegas. As metas parecem ser mais difíceis de serem cumpridas que antes. As horas, que passavam mais rápido no escritório, agora passam mais devagar. Diferentemente do que imaginavam, não se sentem tão concentrados, e o estado de prazer que sentiam diminuiu. Perderam a capacidade de se comparar com os colegas, de aprender com eles, e praticamente não recebem *feedback* de seu chefe imediato, não tendo clareza de como seu trabalho está sendo avaliado. Sentem-se “fora do circuito”, uma vez que o distanciamento da política e dos dirigentes de alto escalão da organização dá pouca visibilidade e pode resultar em menos aumentos salariais ou contribuir para que um trabalhador seja preterido nas promoções.

Fonte: Caso fictício elaborado pelos autores.

Discussão

A oportunidade de trabalhar em casa por meio de horários flexíveis tem como potencial preponderante o maior equilíbrio entre trabalho e demais espaços de vida. Para isso, é essencial que o trabalhador tenha maturidade no trabalho (disposição e competências) condizente com os desafios proporcionados pelas tarefas que irá realizar. A ausência de alinhamento poderá gerar alta ansiedade (“Tenho poucos conhecimentos e experiências e não possuo disposição para realizar as tarefas”) ou frustração (“Os desafios impostos são avaliados por mim como aquém das competências de que disponho”). Também deve ser considerado o fato de que, enquanto 20% da força de trabalho dispõe dessa prerrogativa, 80% não desfruta da flexibilidade de tempo dedicado ao trabalho. Cabe, então, ponderar a respeito das relações entre os dois segmentos de trabalhadores e destes com os gestores da organização. Quais serão as possíveis consequências dessa política para a motivação e o comprometimento da força de trabalho que não desfruta dessa condição? Tal medida pode ser concebida como de caráter discriminatório e impactar negativamente, entre outros aspectos, na adoção de comportamentos de cidadania organizacional pela força de trabalho que dedica integralmente seu tempo no âmbito físico da UXV. Outro aspecto não menos relevante se refere às questões de identidade dos trabalhadores flexíveis com os valores centrais da Hética. A flexibilidade recorrente por meio de frequentes ausências presenciais pode constituir fator contributivo para o enfraquecimento do alinhamento entre valores pessoais e organizacionais. Enquanto os gestores da Hética percebem vantagens na medida em razão da redução do espaço físico para o trabalho, do aumento da produtividade e da retenção dos trabalhadores em função da flexibilidade, estes percebem que podem equacionar melhor o trabalho com outros aspectos de suas vidas. Além disso, compreendem que podem dar mais atenção ao que estão fazendo em função da ausência de conversas pessoais, paralelas e fofocas. Contudo, cabe ressaltar que, quando não devidamente circunscritos, os espaços físicos e psíquicos entre trabalho e vida pessoal, em casa ou em outros lugares, podem

(continua)



(continuação)

dar margem à possibilidade de uma instância invadir a outra e vice-versa. Portanto, quando não devidamente equacionada essa relação, inclusive com a compreensão e anuência do núcleo familiar, o trabalho pode ser invadido e sobrepujado sobremaneira com questões e tarefas familiares. Outro fator a ser considerado diz respeito às relações estabelecidas entre o segmento do teletrabalho (20%) e presencial (80%) da força de trabalho. A possibilidade da adoção de políticas compensatórias que possam equilibrar essa relação, sobretudo do ponto de vista motivacional, por meio do permanente diálogo, parece ser procedente. O propósito deve ser o de identificar necessidades e expectativas, procurando contemplá-las, sempre levando em conta limites e possibilidades. Essa medida parece indicar caminho de restauração, manutenção ou fortalecimento de contratos psicológicos eficazes. Embora percebam vantagens no trabalho em casa, os trabalhadores virtuais expressam preocupação pelo fato de diminuírem o comparecimento presencial à Hética. O receio é de que possam ser preteridos em possíveis melhorias salariais ou na carreira. Tal preocupação parece pertinente e pode ser reduzida por meio do estabelecimento de políticas claras e efetivas de remuneração, bem como de ascensão, de modo a diminuir possíveis fantasias em virtude de ausências presenciais.

Questões para reflexão

Com base no caso e na sua subsequente discussão, acrescentando outros aspectos, é importante testar sua capacidade de usar as teorias de motivação e seus principais conceitos.

1. Analise o problema do caso apresentado fazendo uso dos seguintes conceitos da Teoria do Estabelecimento de Metas: aceitação da meta, conteúdo da meta, clareza da meta, nível de complexidade, *feedback*, intenção de implementação, envolvimento na tarefa, envolvimento do eu.
2. Analise o problema do caso apresentado fazendo uso dos seguintes conceitos da Teoria do Fluxo: estado de ativação, concentração, estado afetivo positivo, processamento cognitivo, fatores que facilitam o fluxo.
3. Compare as duas explicações em termos de seu alcance para abarcar a maior parte dos aspectos da situação e subsidiar ações futuras para motivar os trabalhadores.
4. Suponha que você seja um dos profissionais de gestão de pessoas da empresa Hética e tenha sido designado a propor medidas com base na Teoria da Autodeterminação para tornar o teletrabalho mais motivador. Formule quatro linhas de ação com base nessa teoria com as devidas justificativas de impactos na motivação.



Corporação Brasil

Descrição

A Corporação Brasil é uma organização de seguro-saúde de porte médio com filiais em diversos Estados brasileiros. Entretanto, há acentuada centralização nos processos de autorização de procedimentos mais complexos de exames, internação e cirurgia. No setor, trabalham 22 pessoas e um médico supervisor, a quem se tem de recorrer para finalizar a autorização. No último ano, dada uma política de *marketing* exitosa por parte da empresa, houve um crescimento de 40% de adesões ao seguro-saúde, subindo em 15% o número de demandas de autorização. Antes de a organização adotar essa estraté-

(continua)



(continuação)

gia de *marketing*, os trabalhadores do setor haviam alertado sobre a necessidade de contratar mais pessoas, inclusive mais um médico supervisor, e de fortes investimentos em sistemas descentralizados de tomada de decisão, evitando a sobrecarga na central. Os gestores prometeram atender a essa reivindicação caso os demais trabalhadores se engajassem de modo ativo na campanha de *marketing*, ajudando a efetivar convênios em troca de prêmios sob a forma de bônus salarial. O engajamento dos trabalhadores, e especialmente do setor de autorização, foi expressivo. Ao atingir o crescimento almejado, a empresa chegou a contratar mais 10 pessoas e outro supervisor médico, mas não investiu em sistemas avançados de tecnologia de informação e comunicação para descentralizar o processo de tomada de decisão. Após um período de grande celeridade na liberação de autorizações, as reclamações dos usuários cresceram em mais de 25% em decorrência dos atrasos na liberação e de erros de instrução de processo que retardavam ainda mais a liberação ao usuário final. Nos dois últimos meses, o departamento de gestão de pessoas da empresa constatou aumento no tempo médio de demora da liberação, mesmo após a contratação de mais pessoas e do supervisor médico. O índice de absenteísmo também cresceu, sendo comum o registro de uma ausência por semana por trabalhador do setor. Tornava-se urgente diagnosticar o que estava ocorrendo e propor medidas para evitar a perda dos investimentos feitos em *marketing* e de clientes atraídos por melhores ofertas de outras empresas de seguro-saúde, maiores e mais consolidadas no território nacional.

Discussão

Um dos grandes desafios das organizações é manter os trabalhadores motivados ou desenvolver ações que os tornem mais engajados na realização de suas tarefas, dando o melhor de si. É importante considerar que elevados índices de absenteísmo no trabalho constituem sintomas de causas encobertas ou não. Neste capítulo, vimos que existem várias teorias que tentam explicar o que leva as pessoas a se engajarem de modo efetivo em seu trabalho, atendendo às suas necessidades pessoais e também aos interesses da organização. As teorias com foco no conteúdo e nas necessidades pessoais preocupam-se com a motivação no nível individual. No contexto organizacional, contudo, torna-se difícil atender diferentemente às necessidades de cada um de seus membros, em especial nas médias e grandes empresas. Torna-se fundamental identificar quais seriam as necessidades compartilhadas, para empreender ações de alcance a grupos de pessoas e a unidades de agregados. As teorias com foco no processo, entretanto, defendem o ponto de vista de que as necessidades são menos importantes e de que os aspectos cognitivos é que ajudam a explicar o que motiva e desmotiva as pessoas. Assim, as expectativas em relação ao trabalho e à organização, o estabelecimento de metas, a percepção de autoeficácia, a capacidade de autodeterminação e autorregulação, o controle do trabalho e do ambiente e a natureza da experiência afetiva na realização da tarefa seriam mais contributivos na explicação dos processos motivacionais do que os tipos de necessidades.

Questões para reflexão

1. Como gestor de pessoas da Corporação Brasil, foi solicitado que você apresente um relatório ao gerente geral com o diagnóstico dos problemas motivacionais do setor, para subsidiar a tomada de decisão. Como você poderia explicar o que ocorreu com a motivação dos trabalhadores a partir das teorias das necessidades? Escolha uma delas para fundamentar sua explicação.
2. Apesar de o gerente geral ter achado interessante seu posicionamento, gostaria de ouvir uma explicação alternativa. Mencionou ter lido sobre a importância da Teoria da Expectância, de Vroom, na sustentação de políticas de gestão de pessoas de muitas empresas do setor. Esta será sua última chance para demonstrar seu domínio do tema e sua capacidade de elaborar linhas de ação concretas para tentar resolver a situação. Apresente de modo resumido uma explicação do problema da desmotivação com base nos três conceitos centrais da teoria e proponha duas linhas de ação para resolver a questão.

▾ REFERÊNCIAS

- ABUHAMDEH, S.; CSIKSZENTMIHALYI, M. Attentional involvement and intrinsic motivation. *Motivation and Emotion*, v. 36, n. 3, p. 257-267, 2012.
- ADAMS, S. Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, v. 67, n. 5, p. 422-436, 1963.
- ALDERFER, C. P. An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 4, n. 2, p. 142-175, 1969.
- ALVES FILHO, A.; ARAÚJO, M. A. D. Um estudo da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil à luz da teoria da expectativa. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. CD-ROM.
- AMBROSE, M. L.; KULIK, C. Old friends, new faces: motivational research in the 1990s. *Journal of Management*, v. 25, n. 3, p. 231-292, 1999.
- APPLE, M.; WENDT, G. W.; ARGIMON, I. I. L. A teoria da autodeterminação e as influências socioculturais sobre a identidade. *Psicologia em Revista*, v. 16, n. 2, p. 351-369, 2010.
- ARGYRIS, C. *Personalidade e organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo*. Rio de Janeiro: Renes, 1957.
- BANDURA, A. *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: W. H. Freeman and Company, 1997.
- BANDURA, A. *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1986.
- BERGAMINI, C. W. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. *GV-executivo*, v. 1, n. 2, 2002.
- BERNICHON, T.; COOK, K. E.; BROWN, J. D. Seeking self-evaluative feedback: the interactive role of global self-esteem and specific self views. *Journal of Personal and Social Psychology*, v. 84, n. 1, p. 194-204, 2003.
- BORGES, L. O.; ALVES FILHO, A. A estrutura fatorial do inventário do significado e motivação do trabalho. *Avaliação Psicológica*, v. 2, n. 2, p. 123-145, 2003.
- BORGES, L. O.; ALVES FILHO, A. A mensuração da motivação e do significado do trabalho. *Estudos de Psicologia*, v. 6, n. 2, p. 177-194, 2001.
- BORGES, L. O.; ALVES-FILHO, A.; TAMAYO, A. Inventário de motivação e significado no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- BORGES, L. O.; ARGOLO, J. C. T. Estratégias organizacionais na promoção de saúde mental do indivíduo podem ser eficazes? In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. CD-ROM.
- BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Org.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 2013.
- BORGES-ANDRADE, J.; ROCHA, K. C. P.; PUENTE-PALACIOS, K. E. Impacto de informações nas dimensões motivacionais, de capacidade e de desempenho dos indivíduos e das suas organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. CD-ROM.
- BUENO, J. M. H. et al. Investigação das propriedades psicométricas de uma escala de metas de realização. *Estudos de Psicologia*, v. 24, n. 1, p. 79-87, 2007.
- BZUNECK, J. A.; GUIMARÃES, S. E. R. Estilos de professores na promoção da motivação intrínseca: reformulação e validação de instrumento. *Psicologia: teoria e pesquisa*, v. 23, n. 4, p. 415-422, 2007.
- CAMPBELL, J. P. et al. *Managerial behavior, performance and effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1970.
- CHEN, G.; GULLY, S. M.; EDEN, D. General self-efficacy and self-esteem: toward theoretical and empirical distinction between correlated self-evaluations. *Journal of Organizational Behavior*, v. 25, p. 375-395, 2004.
- COSMIDES, L.; TOOBY, J. Evolutionary psychology: new perspectives on cognition and motivation. *Annual Review of Psychology*, v. 64, p. 201-229, 2013.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. *Creativity: flow and the psychology of discovery and invention*. New York: HarperCollins, 1996.
- ECCLES, J.; WIGFIELD, A. Motivational beliefs, values and goals. *Annual Review of Psychology*, v. 53, p. 109-132, 2002.
- EREZ, M.; EARLEY, P. C. *Culture, self-identity, and work*. New York: Oxford University Press, 1993.
- EVANS, M. G. Organizational behavior: the central role of motivation. *Journal of Management*, v. 12, n. 2, p. 203-222, 1986.
- FERRIS, D. L. et al. When is success not satisfying? Integrating regulatory focus and approach/avoidance motivation theories to explain the relation between core self-evaluation and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, v. 98, n. 2, p. 342-353, 2013.
- FONTES, A. P.; NERI, A. L.; YASSUDA, M. S. Enfrentamento de estresse no trabalho: relações entre idade, experiência, autoeficácia e agência. *Psicologia: ciência e profissão*, v. 30, n. 3, p. 620-633, 2010.
- GAGNÉ, M.; DECI, E. L. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, v. 26, n. 4, p. 331-362, 2005.
- GODOI, C. K. Retomando o tema da motivação nas organizações: contribuições da teoria psicanalítica e do cognitivismo. In: ENCONTRO NACIONAL DOS

- PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.
- GOUVEIA, V. et al. Metas de realização entre estudantes do ensino médio: evidências de validade fatorial e consistência interna de uma medida. *Psicologia: teoria e pesquisa*. v. 24, n. 4, p. 535-544, 2008.
- GROHMANN, M. Z.; SCHERER, F. L. O que mais motiva na visão das empresas, dinheiro ou elogio? In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. CD-ROM.
- HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, v. 60, n. 2, p. 159-70, 1975.
- HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. *The motivation to work*. New York: John Wiley, 1959.
- HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. *Cultures and Organizations: software of the mind*. London: McGraw-Hill, 2005.
- JUDGE, T. A. et al. Core self evaluations and job and life satisfaction: the role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology*, v. 90, n. 2, p. 257-268, 2005.
- JUDGE, T. A. et al. The core self-evaluations scale: development of a measure. *Personnel Psychology*, v. 56, n. 2, p. 303-331, 2003.
- JUDGE, T. A.; LOCKE, E. A.; DURHAM, C. C. The dispositional causes of job satisfaction: a core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, v. 19, p. 151-188, 1997.
- KANFER, R. The many faces of self-control, or behavior modification changes its focus. In: STUART, R. B. (Ed.). *Behavior self-management*. New York: Brunner/Mazel, 1977. p. 1-48.
- KANFER, R. Work motivation: new directions in theory and research. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, v. 7, p. 1-53, 1992.
- KRUGER, E. Motivação no trabalho: um novo modelo de gestão. *Você RH*, 2012.
- LACERDA, E.; ABBAD, G. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. CD-ROM.
- LATHAN, C. P.; PINDER, C. C. Work motivation: theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, v. 56, p. 485-516, 2005.
- LOCKE, E. A.; LATHAM, P. G. Work motivation and satisfaction: light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, v. 1, n. 4, p. 240-246, 1990.
- LOPES, E. L.; MORETTI, S. L. A.; ALEJANDRO, T. B. Avaliação de justiça e intenção de turnover em equipes de vendas: teste de um modelo teórico. *Revista de Administração de Empresas*, v. 51, n. 6, p. 553-567, 2011.
- MASLOW, A. H. A theory of human motivation. *Psychological Review*, v. 50, p. 370-396, 1943.
- MCCLELLAND, D. *The achievement motive*. New York: Appleton-Century-Crofts, 1953.
- MCCLELLAND, D.; BURNHAM, D. H. O pode é o grande motivador. In: VROOM, V. H. *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 125-142.
- MCGREGOR, D. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.
- MORAN, C. M. et al. A profile approach to self-determination theory motivations at work. *Journal of Vocational Behavior*, v. 81, n. 3, p. 354-363, 2012.
- MUCHINSKY, P. M. *Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología industrial y organizacional*. Bilbao: Desclée de Brouwer, 1994.
- NUNES, M. F. O. Funcionamento e desenvolvimento das crenças de autoeficácia: uma revisão. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 9, n. 1, p. 29-42, 2008.
- PÉREZ-RAMOS, J. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Psicologia-USP*, v. 1, n. 2, p. 127-140, 1990.
- QUEIROGA, F.; BORGES-ANDRADE, J. E. Escala de motivação para aprender. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. A. *Medidas em psicologia organizacional e do trabalho*. [S.l.: s.n.], 2014.
- RÊGIS, H. P.; CALADO, S. M. R. A motivação para participar do programa de qualidade do CEFET-PB: um exame com base na teoria da expectativa. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2001b. CD-ROM.
- RÊGIS, H. P.; CALADO, S. M. R. A teoria da expectativa em um modelo de escolha do tipo Within-subject: um teste empírico da sua validade para a cultura brasileira. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2001a. CD-ROM.
- RIBEIRO, J. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. *Psicologia: ciência e profissão*. v. 30, n. 1, p. 4-21, 2010.
- ROBBINS, S. *Comportamento organizacional*. São Paulo: LTC, 1998.
- RYAN, R. M.; DECI, E. L. The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 53, n. 6, p. 1024-1037, 1987.

- SALANOVA, M.; HONTANGAS, P.; PIERÓ, J. M. Motivation laboral. In: PEIRÓ, J. M.; PRIETO, F. *Tratado de psicología del trabajo*. Madrid: Síntesis, 1996. v. 1. p. 215-249.
- SAMPAIO, J. R. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. *Revista de Administração*, v. 44, n. 1, p. 5-16, 2009.
- SCHUNK, D. H. *Learning theories: an educational perspective*. 6th ed. New York: Pearson Education, 2012.
- SENGE, P. *A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- TAMAYO, A. Exaustão emocional no trabalho. *Revista de Administração*, v. 37, n. 2, p. 26-37, 2002.
- TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. 4, p. 33-54, 2003.
- THIERRY, H. Motivation and satisfaction. In: DRENTH, P. J. D.; THIERRY, H.; WOLFF, C. J. *Handbook of work and organizational psychology*. 2nd ed. London: Psychology Press, 1994. v. 4. p.253-289.
- TODOROV, J. C.; MOREIRA, M. B. O conceito de motivação na psicologia. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, v. 7, n. 1, p. 119-132, 2005.
- VECHIO, R. P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- VROOM, V. H. *Work and motivation*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.