

# Motivação no trabalho

## RESULTADOS DA APRENDIZAGEM

Após a leitura deste capítulo, você estará apto a:

- 1** Definir motivação e articular diferentes perspectivas de como indivíduos são motivados no trabalho.
- 2** Explicar a hierarquia das necessidades de Maslow e as duas principais modificações.
- 3** Discutir como as necessidades de realização, poder e afiliação influenciam no comportamento do indivíduo no ambiente organizacional.
- 4** Descrever a teoria dos dois fatores.
- 5** Explicar duas novas ideias sobre motivação.

“Uma abordagem abrangente que favoreça a compreensão da motivação, do comportamento e do desempenho deve considerar os três elementos da situação de trabalho e como eles interagem entre si.”



## RESULTADO DA APRENDIZAGEM 1

# Motivação e comportamento organizacional

**Motivação** é o processo de despertar e manter um comportamento orientado por objetivos. As teorias que tratam da motivação tentam explicar e prever comportamentos observáveis. Esses comportamentos podem ser classificados em teorias internas, de processos e externas. As teorias de motivação interna focam as variáveis individuais que provocam a motivação e determinado comportamento. A hierarquia das necessidades de Maslow é um bom exemplo de teoria interna. As teorias de processo, como a teoria das expectativas, enfatizam a natureza da interação entre o indivíduo e o ambiente. As teorias de motivação externa focam os elementos do ambiente, incluindo as consequências do comportamento, como base para a compreensão e explicação do comportamento organizacional. Qualquer teoria de motivação tomada isoladamente explica apenas uma pequena porção da variação do comportamento humano. Por esse motivo, pesquisadores desenvolveram teorias alternativas para abordar comportamentos para os quais não havia explicação. Uma abordagem abrangente que favoreça a compreensão da motivação, do comportamento e do desempenho deve considerar três elementos da situação de trabalho – o indivíduo, o trabalho (atividades) e o ambiente organizacional – e como eles interagem entre si.<sup>1</sup>

## Necessidades internas

Ao longo dos séculos, filósofos e estudiosos elaboraram teorias sobre necessidades e motivações humanas. No século passado, pesquisadores focaram a motivação no ambiente de trabalho.<sup>2</sup> Max Weber, sociólogo alemão, dizia que o significado do trabalho não reside no trabalho em si, mas em seu potencial de contribuir para a salvação do indivíduo.<sup>3</sup> Weber e posteriormente Milton Blood compreenderam a ética protestante, com suas fundações no pensamento calvinista, como o combustível da produtividade humana. A ética protestante incentivava o trabalho

### motivação

Processo de despertar e sustentar o comportamento orientado a objetivos.

- 6 Descrever o papel da desigualdade nas motivações.
- 7 Descrever a teoria das expectativas.
- 8 Descrever as diferenças culturais na motivação.

## A seção “E você?” do Cartão de Revisão (on-line) ajudará você a avaliar sua ética no trabalho.

árduo e considerava que trabalhadores prósperos estavam mais propensos a ter um lugar no paraíso.

Sigmund Freud propôs uma teoria motivacional mais complexa: sugeriu que a vida organizacional do indivíduo tinha base na compulsão para o trabalho e no poder do amor.<sup>4</sup> Ele enfatizava a influência inconsciente da mente na motivação humana. A **psicanálise** é o método de Freud para investigar o inconsciente e para melhor entender as motivações e necessidades de uma pessoa. A teoria psicanalítica oferece explicações para comportamentos irracionais e autodestrutivos, como suicídio e violência no trabalho. Analisar as motivações e necessidades inconscientes pode ajudar a compreender eventos traumáticos. A abordagem psicanalítica também concorre para explicar o desvio de comportamento no ambiente organizacional.<sup>5</sup>

O pensamento de Freud serviu de base para teorias subsequentes relacionadas a necessidades. Algumas pesquisas sugerem que os sentimentos mais profundos transcendem a cultura e que a maioria das pessoas se importa basicamente com as mesmas coisas. Os fatores que motivam os funcionários e os tornam leais à empresa incluem remuneração justa, a confiança e o respeito por parte da chefia. Os indivíduos também esperam ver certa compatibilidade entre sua ética pessoal e a da empresa, assim como compatibilidade entre suas habilidades e o trabalho.<sup>6</sup> A motivação intrínseca, no entanto, varia de acordo com o indivíduo.<sup>7</sup> Gestores mais compassivos e menos controladores são capazes de extrair mais motivação intrínseca de seus funcionários.

### psicanálise

Método de Sigmund Freud para investigar o inconsciente a fim de melhor entender as motivações e necessidades do indivíduo.

### autointeresse

O que é melhor e o que traz mais benefícios para o indivíduo.



## Incentivos externos

A maioria das hipóteses econômicas relacionadas à motivação humana aponta para incentivos financeiros. De acordo com Adam Smith, economista político escocês e filósofo moral, o **autointeresse** do indivíduo era determinado por Deus, e não pelo governo.<sup>8</sup> Smith lançou a pedra fundamental do sistema de livre iniciativa quando formulou a noção de “mão invisível” e de livre comércio para explicar a motivação do comportamento individual. A “mão invisível” refere-se a uma força oculta do sistema de livre comércio que molda o uso mais eficiente de pessoas, dinheiro e recursos para fins produtivos. Smith presumiu que as pessoas eram motivadas pelo autointeresse por ganho econômico para prover necessidades e conveniências. Dessa forma, funcionários são mais produtivos quando motivados pelo autointeresse.

Quanto mais riqueza coletiva uma economia consegue produzir, mais facilmente os indivíduos podem satisfazer seus interesses. Tecnologia e trabalho eficiente são duas formas de promover mais riqueza coletiva. Da perspectiva de Smith, a tecnologia é fundamental, pois, segundo ele, a produtividade da mão de obra de uma nação determina sua riqueza. Assim, a mão de obra mais eficiente e efetiva produz abundância para o país. A tecnologia age como uma força multiplicadora da produtividade.<sup>9</sup>

## [ Interesse de quem? ]

Em 2005, Wade Dokken comprou os 11 mil acres da Ameya Preserve, em Paradise Valley, estado de Montana, Estados Unidos, por US\$ 23,3 milhões, com a intenção de erguer 301 casas de luxo e promover o desenvolvimento comercial no local. Ele prometeu um pacote de doações de mais de US\$ 70 milhões. Propôs, entre outras coisas, US\$ 10 milhões para entidades locais sem fins lucrativos, financiamento de moradias de baixo custo para a entidade Habitat for Humanity e concessão de US\$ 1 milhão para as “necessidades sociais” da região. Além disso, 0,5% da comercialização dos terrenos seria doado para uma “organização administrativa da comunidade”, sem fins lucrativos, dedicada ao meio ambiente, artes e ciências. Dokken vê o movimento como uma oportunidade de negócio e como uma chance de transformar seu plano de desenvolvimento em um mecanismo para caridade, mas nem todos querem a natureza preservada. Toda essa iniciativa, que recebeu o aval dos comissários do condado, surpreendeu o eleitorado tradicional. É difícil dizer onde o interesse do doador termina e o interesse público começa.

Fonte: S. Beatty. “Giving Back: Developer Blends Charity, Profit”, *The Wall Street Journal* (11 maio 2007): W2.



## Hierarquia das necessidades de Maslow

O psicólogo Abraham Maslow propôs uma teoria de motivação que foi além das necessidades econômicas e físicas para enfatizar as necessidades psicológicas e interpessoais. O núcleo da teoria de Maslow é uma hierarquia de cinco categorias de necessidades.<sup>15</sup> Embora reconhecesse que

outros fatores além das necessidades individuais (como a cultura) determinassem o comportamento, a teoria de Maslow focava apenas as necessidades internas. Como mostra a Figura 5.1, Maslow nomeou os cinco níveis de sua *hierarquia de necessidades* como necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais ou de afeto, necessidades de estima e necessidades de autorrealização. Conceitualmente, as cinco categorias de necessidades de Maslow são derivadas das ideias de William James e John Dewey, juntamente com o pensamento psicodinâmico de Sigmund Freud e de Alfred Adler.<sup>16</sup>

Uma característica distintiva da hierarquia das necessidades de Maslow é a hipótese de progressão. Assim que o indivíduo alcança determinado nível passa ao nível superior da pirâmide, o que representa uma fonte de motivação. As pessoas progredem na hierarquia conforme satisfazem cada nível de necessidade. Maslow compreendeu que o nível mais baixo de necessidades não satisfeitas motiva o comportamento; algumas pesquisas contestam essa perspectiva.<sup>17</sup>

Frederick Taylor, pai da administração científica, também analisou a eficiência e a efetividade do trabalho.<sup>10</sup> Seu objetivo era alterar a relação entre gerência e mão de obra de uma situação de conflito para uma situação de cooperação.<sup>11</sup> Taylor acreditava que a base do conflito era a divisão dos lucros. Em vez de continuar com esse conflito, mão de obra e gerência deveriam trabalhar em conjunto para expandir os lucros totais.

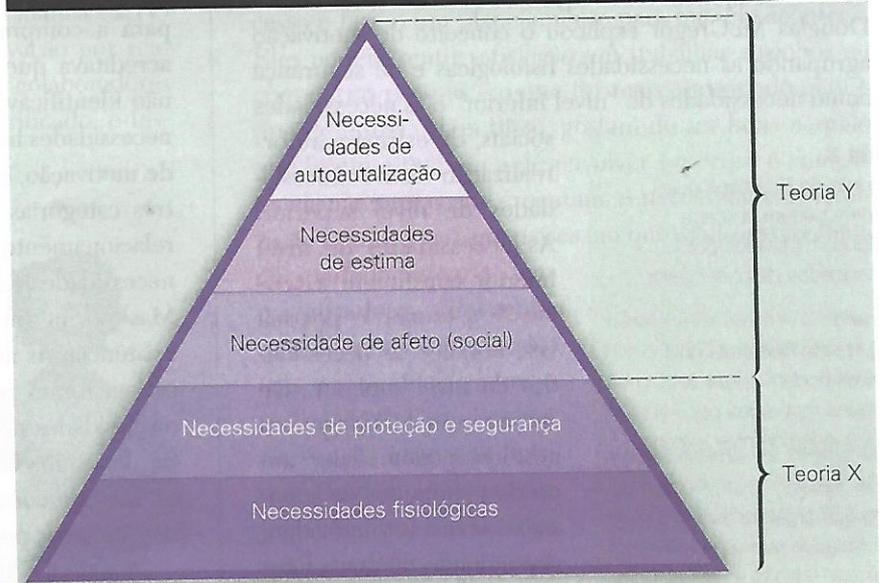
Os primeiros estudiosos organizacionais presumiram que as pessoas eram motivadas pelo autointeresse e pelo ganho econômico. Consequentemente, desenvolveram sistemas de pagamentos diferenciais, enfatizando incentivos externos. As práticas de administração moderna, como programas de reconhecimento do funcionário, pontos de benefícios e planos de aquisição de ações, são derivadas das teorias de Smith e de Taylor. Eles enfatizam os incentivos externos, que podem ter uma forma mais econômica ou mais material, como as placas de “Empregado do mês”. A Whataburger desenvolveu o programa WhataGames, no qual os melhores funcionários competem por prêmios e medalhas.<sup>12</sup> Essa prática reduz a rotatividade e gera comprometimento.

Algumas abordagens, porém, sugerem que motivações econômicas não são suficientes e precisam ser combinadas com outras motivações externas. Os estudos de Hawthorne, mencionados no Capítulo 1 como os primeiros a reconhecerem aspectos informais de uma organização, abordaram o que motiva as pessoas a serem produtivas. Eles confirmaram os efeitos positivos de incentivos financeiros sobre a produtividade, mas também mostraram a importância de motivações sociais e interpessoais.<sup>13</sup> Outras pessoas constituem, ainda, outro motivo externo. Os executivos têm defendido o autointeresse “erudito”. O autointeresse aborda as necessidades da própria pessoa; o autointeresse erudito reconhece também os interesses das demais pessoas.

Ainda de acordo com outras abordagens, motivações externas e internas são combinadas. A propriedade psicológica considera tanto as necessidades psicológicas quanto os incentivos externos para motivar trabalhadores. Um estudo realizado com 800 gerentes e funcionários em três organizações constatou que os “sentimentos de propriedade” da organização reforçam o comportamento de cidadania organizacional.<sup>14</sup>



**FIGURA 5.1** Necessidades humanas, Teoria X e Teoria Y



**TABELA 5.1 Hipóteses de McGregor sobre as pessoas**

**TEORIA X**

- As pessoas são indolentes por natureza, ou seja, trabalham o mínimo possível.
- As pessoas não têm ambição, não gostam de responsabilidade e preferem ser conduzidas/lideradas.
- As pessoas são inerentemente autocentradas e indiferentes às necessidades organizacionais.
- As pessoas são, por natureza, resistentes a mudanças.
- As pessoas são ingênuas e não muito brilhantes, são facilmente enganadas por charlatões e demagogos.

**TEORIA Y**

- As pessoas não são, por natureza, passivas ou resistentes às necessidades da organização. Tornaram-se assim por causa de experiências no ambiente de trabalho.
- A motivação, o potencial para desenvolvimento, a capacidade para assumir responsabilidades e a prontidão para orientar o comportamento conforme os objetivos organizacionais estão presentes nas pessoas. A administração não os coloca lá. É responsabilidade da gestão tornar possível para as pessoas reconhecerem e desenvolverem essas características nelas mesmas.
- A tarefa essencial da administração é organizar condições e métodos de operação para que as pessoas possam atingir seus objetivos, orientando seus esforços em direção aos objetivos organizacionais.

Fonte: "The Human Side of Enterprise", de Douglas M. McGregor; reimpresso de *Management Review*, nov. 1957. Copyright American Management Association International. Reimpresso com a permissão da American Management Association International, Nova York, NY. Todos os direitos reservados. <http://www.amanet.org>.

No intuito de que suas equipes sejam bem-sucedidas, os gestores podem extrair o máximo da hierarquia das necessidades de Maslow reconhecendo que cada indivíduo possui um conjunto de necessidades único e combinando incentivos com necessidades. Um espaço de trabalho que valorize a ergonomia, por exemplo, pode satisfazer as necessidades psicológicas do funcionário e propiciar-lhe mais conforto. A necessidade de segurança pode ser satisfeita por meio de um bom plano de aposentadoria. Alguns funcionários que possuem muita necessidade de interação social podem satisfazê-la participando de jogos de futebol ou de aulas de ginástica depois do expediente. É possível satisfazer as necessidades de *status* e de autorrealização oferecendo ao funcionário oportunidade de trabalhar com superiores ou de trabalhar em projetos que combinem com suas habilidades e interesses.<sup>18</sup>

## Teoria X e Teoria Y

A hierarquia das necessidades de Maslow tem sido aplicada ao comportamento organizacional de duas formas. Douglas McGregor explicou o conceito de motivação agrupando as necessidades fisiológicas e de segurança como necessidades de "nível inferior" e as necessidades

sociais, de estima e autorrealização como necessidades de nível superior. As necessidades de nível inferior constituem a **teoria X**; a **teoria Y**, por sua vez, abrange as necessidades de nível superior. De acordo com McGregor, os gestores podem fazer um ou dois conjuntos de suposições sobre um indivíduo, dependendo de quais fatores motivam o comporta-

mento dele. Essas hipóteses estão listadas na Tabela 5.1 e foram mapeadas com base na hierarquia de Maslow (Figura 5.1).<sup>19</sup> McGregor entendeu que a responsabilidade da administração é a mesma em ambos os conjuntos de suposições. Especificamente, "a administração é responsável pela organização dos elementos de produtividade da organização – dinheiro, materiais, equipamentos, pessoas – conforme os interesses econômicos".<sup>20</sup> As suposições da teoria X são apropriadas para funcionários motivados pelas necessidades de nível inferior, ao passo que as suposições da teoria Y aplicam-se a funcionários motivados pelas necessidades de nível superior. As suposições da teoria Y inspiraram programas de participação de funcionários, e corporações da *Fortune 1000* usam o envolvimento do funcionário para incentivar conquistas.<sup>21</sup> O fundador e CEO da Whole Foods, John Mackey, baseia-se na hierarquia das necessidades de Maslow para motivar os funcionários.<sup>22</sup>

## Teoria ERG

Embora tenha reconhecido a contribuição de Maslow para a compreensão da motivação, Clayton Alderfer acreditava que a hierarquia das necessidades original não identificava nem categorizava de forma precisa as necessidades humanas.<sup>23</sup> Alderfer propôs a **teoria ERG** de motivação, que agrupa as necessidades humanas em três categorias básicas: de existência ou essencial, de relacionamento e de crescimento.<sup>24</sup> Ele classificou as necessidades fisiológicas e de segurança propostas por Maslow em uma categoria denominada necessidade de existência. As necessidades de segurança, de afeto e de estima foram reclassificadas na categoria denominada necessidades de relacionamento. Por fim, uma categoria denominada necessidade de crescimento englobou as necessidades de autorrealização e de autoestima apresentadas por Maslow.

A teoria ERG suplementou a hipótese de progressão original de Maslow com a hipótese de regressão. A

### teoria X

Conjunto de hipóteses que gestores podem aplicar a indivíduos motivados por necessidades de nível inferior.

### teoria Y

Conjunto de hipóteses que gestores podem aplicar a indivíduos motivados por necessidades de nível superior.

### teoria ERG

Teoria que organiza as necessidades humanas em existência, relação e crescimento.

hipótese de regressão de Alderfer sugere que, quando as pessoas estão frustradas com a incapacidade de satisfazer necessidades do nível superior da hierarquia, elas regridem à categoria inferior e intensificam o desejo de satisfazer essas necessidades. Dessa forma, a teoria ERG explica tanto a satisfação progressiva das necessidades quanto a regressiva, em situações em que as pessoas experimentam frustração.

### RESULTADO DA APRENDIZAGEM 3

## Teoria das necessidades de McClelland

Uma segunda grande teoria de motivação baseada nas necessidades foca a personalidade e as necessidades aprendidas. Henry Murray desenvolveu uma extensa lista de motivações e necessidades em seus primeiros estudos sobre personalidade.<sup>25</sup> Inspirado no trabalho de Murray, David McClelland identificou três necessidades aprendidas ou adquiridas que, por serem facilmente notadas, foram denominadas **necessidades evidentes**.<sup>26</sup> Tais necessidades são de realização, de poder e de afiliação. Alguns indivíduos têm grande necessidade de realização, ao passo que outros têm necessidade de realização consideravelmente baixa. O mesmo ocorre com as outras duas necessidades. Um gerente pode ter grande necessidade de poder, necessidade moderada de realização e baixa necessidade de afiliação. As pessoas têm necessidades dominantes diferentes. Empresas como a American Express reconhecem a importância das diversas necessidades dos funcionários criando e mantendo políticas amigáveis e favoráveis. Cada necessidade tem implicações diferentes no comportamento. Antigamente o Teste de Apercepção Temática (TAT) de Murray foi usado para medir a motivação por realização. Posteriormente, McClelland e colaboradores desenvolveram-no, embora tenha sido criticado, e ins-

Por meio de um estudo com 555 enfermeiras em unidades especializadas, constatou-se que a motivação intrínseca aumenta se houver relações de apoio no ambiente de trabalho.

Fonte: N. W. van Yperen e M. Hagedoorn. "Do High Job Demands Increase Intrinsic Motivation or Fatigue or Both? The Role of Job Control and Job Social Support", *Academy of Management Journal* 46 (2003): 339-348.



A. Tomlinson/Image Source

**Pessoas que têm necessidade de afiliação apreciam estabelecer e manter relações íntimas com os outros.**

trumentos alternativos foram desenvolvidos.<sup>27</sup> O TAT é um teste projetivo como os discutidos no Capítulo 3.

## Necessidade de realização

A **necessidade de realização** engloba excelência, competição, metas desafiadoras, persistência e superação de dificuldades.<sup>28</sup> Indivíduos com grande necessidade de realização buscam excelência no desempenho, apreciam metas difíceis e desafiadoras, são persistentes e competitivos.

McClelland descobriu que pessoas com esse tipo de necessidade têm melhor desempenho. Elas têm três características únicas. Primeiro, estabelecem metas que são consideravelmente difíceis, porém tangíveis. Segundo, gostam de receber *feedback* de seu progresso com relação a tais metas. Terceiro, não gostam que eventos externos ou outras pessoas interfiram em seu progresso.

Em geral, os grandes realizadores esperam ter sucesso e fazem um planejamento para que ele aconteça. Eles podem sentir satisfação em trabalhar sozinhos ou com outras pessoas – o que for mais apropriado para o tipo de tarefa. Além disso, gostam de ser bons naquilo que fazem e tendem a desenvolver expertise e competência nas tarefas que executam. A necessidade de realização é consistente em países em que adultos trabalham em período integral, mas pesquisadores descobriram diferenças internacionais na tendência para a realização.<sup>29</sup> Essa tendência é mais forte nos Estados Unidos, uma cultura individualista, e mais fraca em sociedades coletivistas, como Japão e Hungria.<sup>30</sup>

### necessidades evidentes

Necessidades aprendidas e adquiridas, que são facilmente notadas.

### necessidade de realização

Diz respeito a excelência, competição, metas desafiadoras, persistência e superação de dificuldades.

## Necessidade de poder

A **necessidade de poder** inclui o desejo de influenciar os outros, a vontade de mudar pessoas ou eventos e o desejo de fazer a diferença. A necessidade de poder é interpessoal, pois envolve influência sobre outras pessoas. McClelland distinguiu poder socializado, que visa ao benefício de muitos, de poder personalizado, que visa a ganhos individuais. O primeiro é uma força construtiva, ao passo que o segundo pode ser uma força muito perturbadora e até destrutiva.

De acordo com a pesquisa de McClelland, os melhores administradores têm grande necessidade de poder socializado.<sup>31</sup> Eles se preocupam com os outros, têm interesse nas metas organizacionais e querem ser úteis para o grupo, para a organização e para a sociedade. Segundo o perfil de necessidades de McClelland, o doutor Jonathan D. Quick, CEO da Management Sciences for Health, apresentou alto nível de necessidade de poder interativo ou socializado e baixo nível de necessidade de poder autoritário, ambos traços extremamente positivos.

## Necessidade de afiliação

### necessidade de poder

Diz respeito ao desejo de influenciar os outros, de mudar pessoas ou eventos e de fazer a diferença.

### necessidade de afiliação

Diz respeito à vontade de estabelecer e manter relações íntimas, próximas e amigáveis com outras pessoas.

A **necessidade de afiliação** é a vontade de estabelecer e manter relações próximas, íntimas e calorosas com outras pessoas.<sup>32</sup> Indivíduos com alto nível de necessidade de afiliação são motivados a expressar suas emoções aos outros e esperam que os outros reajam da mesma forma. Con-

sideram os conflitos incômodos e tendem a trabalhar contra esse tipo de barreira.

Além dessas três necessidades, a teoria das necessidades evidentes de Murray também incluía a necessidade de autonomia. Essa necessidade diz respeito ao desejo de independência e liberdade em relação a obstáculos e restrições. Pessoas com alto nível de necessidade de autonomia preferem trabalhar sozinhas e controlar o ritmo de seu trabalho. Não gostam de regras burocráticas, regulamentações e procedimentos. A necessidade de relações é importante não apenas para McClelland, mas também para todas as teorias discutidas até agora. A Figura 5.2 mostra as estruturas paralelas das teorias de motivação de Maslow, McGregor, Alderfer e McClelland.

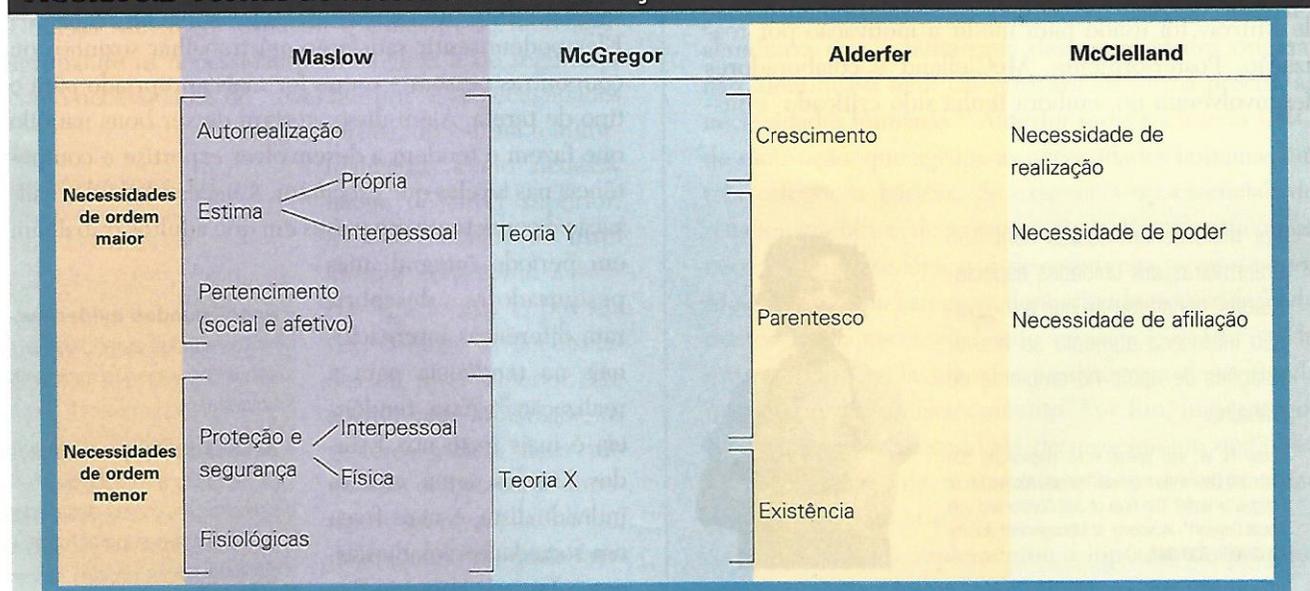
### RESULTADO DA APRENDIZAGEM 4

## Teoria dos dois fatores de Herzberg

Para desenvolver sua teoria, Frederick Herzberg considerou as teorias baseadas nas necessidades e analisou as experiências que satisfaziam ou não satisfaziam as pessoas no trabalho.<sup>33</sup> O estudo original de Herzberg incluiu 200 engenheiros e contadores do oeste da Pensilvânia, durante os anos 1950. Herzberg pediu a eles que descrevessem dois importantes incidentes ocorridos no trabalho: um incidente muito satisfatório, que fez os trabalhadores se sentirem excepcionalmente bons, e outro muito desagradável, que os fez ficarem excepcionalmente chateados.

Herzberg e colaboradores acreditavam que as pessoas tinham dois grupos de necessidades: um para evitar dor e um gerado com base no desejo de crescimento

FIGURA 5.2 Teorias de necessidade e motivação



psicológico. As condições do ambiente organizacional afetam ambas as necessidades. As condições de trabalho relacionadas à satisfação da necessidade de crescimento psicológico foram chamadas de **fatores motivacionais**. As condições de trabalho relacionadas a insatisfações causadas por desconforto ou dor foram nomeadas **fatores higiênicos**. Os fatores motivacionais estão relacionados à satisfação no trabalho, ao passo que os fatores higiênicos estão relacionados à insatisfação, como mostra a Figura 5.3.<sup>34</sup>

## Fatores motivacionais

A valorização do cargo envolve o desenvolvimento de fatores motivacionais relacionados ao trabalho e, de acordo com Herzberg, cria satisfação. Em sua pesquisa original,

Herzberg identificou fatores motivacionais como responsabilidade, realização, reconhecimento, crescimento e o trabalho propriamente dito. Quando esses fatores estão presentes, melhoram o desempenho e o esforço do funcionário. A Figura 5.3 mostra que, em alguns estudos, o salário também é um fator motivacional. Muitos programas de recompensas incluem benefícios financeiros, por exemplo, a opção de adquirir ações, como parte do pacote de compensação do funcionário.

Fatores motivacionais levam a uma saúde mental positiva. Tais fatores desa-

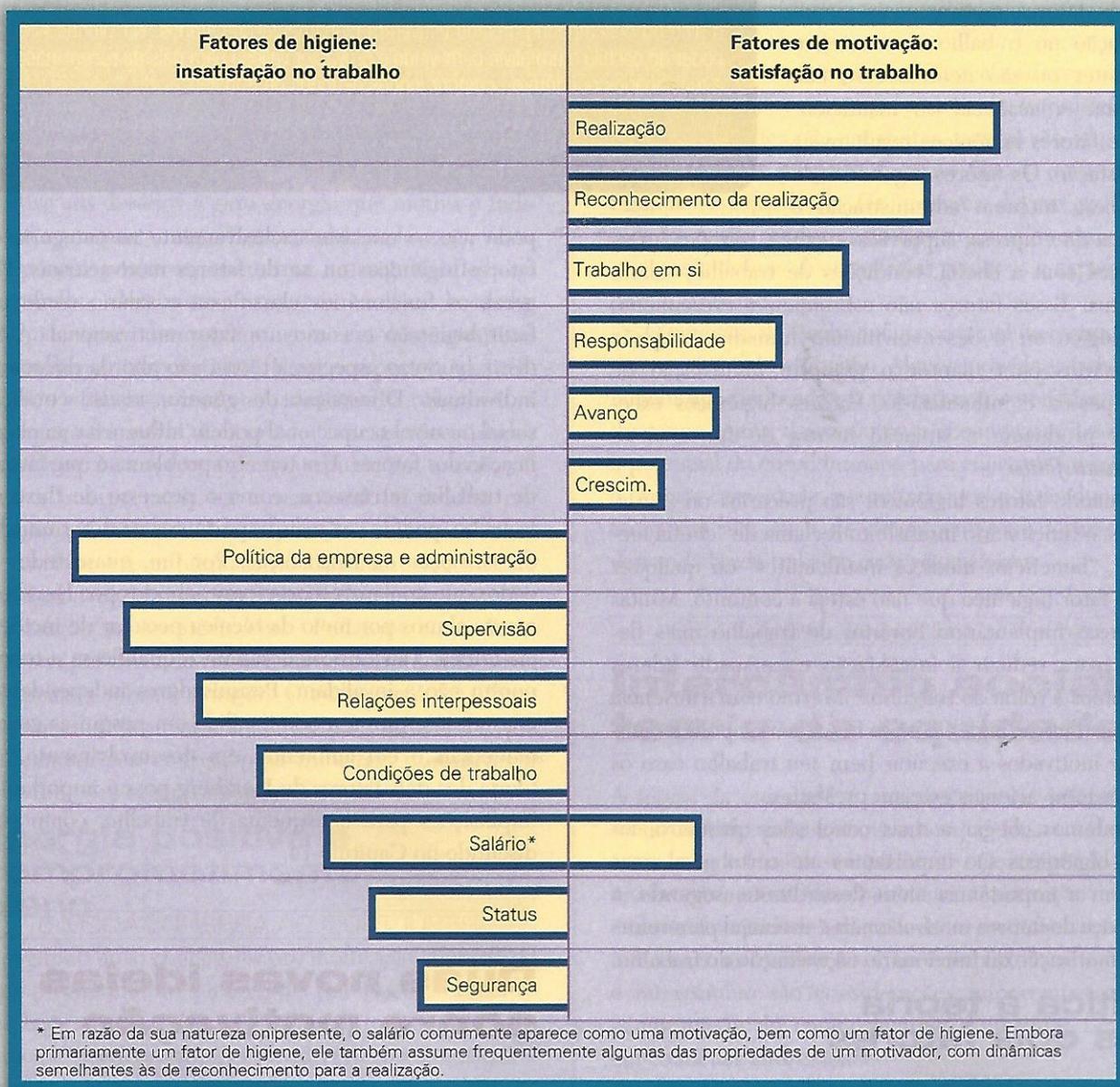
### fator motivacional

Condição de trabalho que satisfaz a necessidade de crescimento psicológico.

### fator higiênico

Condição de trabalho que gera insatisfação em virtude da existência de desconforto ou dor.

**FIGURA 5.3** Teoria de motivação de higiene-motivação



Fonte: Reimpresso de Frederick Herzberg. *The Managerial Choice: To Be Efficient or to Be Human* (Salt Lake City: Olympus, 1982). Reimpressão autorizada.

fiam as pessoas a crescer, contribuir para o ambiente de trabalho e investir seus esforços na organização. A ausência desses fatores não leva à insatisfação, mas gera sentimentos de neutralidade. Os fatores motivacionais são os mais importantes, pois afetam diretamente a orientação individual para a execução de um bom trabalho. Quando não estão presentes, o funcionário não tem motivação para executar bem e atingir excelência.

## Fatores higiênicos

Os fatores higiênicos são distintos dos fatores motivacionais e não estão relacionados com a conquista da excelência no trabalho, ao passo que os fatores motivacionais geram satisfação no trabalho caso estejam presentes ou são neutros caso não existam. A ausência ou insuficiência de fatores higiênicos resultam em insatisfação. Os fatores higiênicos de Herzberg incluem administração e política da empresa, supervisão técnica, relações interpessoais com a chefia, condições de trabalho, salário e status. Esses fatores não estimulam o crescimento psicológico ou o desenvolvimento humano, mas são necessários para manter o grau de insatisfação de uma pessoa e influenciá-lo. Fatores higiênicos excelentes produzem a situação neutra de funcionários *não insatisfeitos*.

Quando fatores higiênicos são precários ou inexistentes, o funcionário insatisfeito reclama de “chefia ineficaz”, “benefícios médicos insuficientes” ou qualquer outro fator higiênico que não esteja a contento. Muitas empresas implantaram horários de trabalho mais flexíveis para reduzir a insatisfação e persuadir líderes femininos a voltar ao trabalho.<sup>35</sup> Mesmo com a ausência de bons fatores higiênicos, os funcionários podem continuar motivados a executar bem seu trabalho caso os fatores motivacionais estejam presentes.

Podemos chegar a duas conclusões: primeiro, fatores higiênicos são importantes até certo nível, mas perdem a importância além desse limite; segundo, a presença de fatores motivacionais é essencial para reforçar a motivação do funcionário na execução do trabalho.

## Crítica à teoria dos dois fatores

Uma crítica à teoria de Herzberg diz respeito à classificação dos dois fatores. Dados mostram que um fator

## Tendência em debate: dormindo no trabalho

Jackie Walsh, gerente de recursos humanos, aprovou recentemente uma técnica inovadora de maximização de desempenho em sua empresa, a fábrica de brinquedos Worlds Apart. Quando os funcionários se sentem cansados ou com baixa energia durante o dia, eles tiram cochilos de 20 minutos em colchões infláveis oferecidos pela empresa. A prática não tem o objetivo de repor uma boa noite de sono nem garantir aos funcionários sestas de duas horas. Os cochilos revigorantes são uma técnica de recuperação de energia que tem sido praticada ao longo dos anos por grandes personalidades como o tenente-general George C. Patton.

Ao passo que cair no sono sobre a mesa implica postura incorreta (impede a recuperação e o relaxamento adequado), o cochilo reclinado, mesmo por apenas 15 minutos, reverte a sobrecarga de informações e melhora a memória e o desempenho. Algumas empresas permitem que seus funcionários dirijam-se às salas especiais e permaneçam nelas por horas, para que possam trabalhar até tarde da noite (ver quadro “Funcionários Satisfeitos, Vendas Extraordinárias”, no Capítulo 4). Alguns gestores, no entanto, são contra longas horas de cochilo durante o dia por incitar a letargia e interferir no equilíbrio casa-trabalho. A abordagem da Worlds Apart é uma estratégia focada similar às atividades de recuperação de energia utilizadas por atletas de alto nível para alcançar o pico do desempenho quando estiverem plenamente preparados. Na Worlds Apart, o poder do cochilo é um alívio bem-vindo e prova ser valioso para pais de recém-nascidos e funcionários que têm de cumprir longos períodos de trabalho.

Fonte: Staff. “Bizarre HR: A 20-Minute Nap Leaves Staff Perky and Motivated”. Human Resources (maio 2009): 11; “The National Institute of Mental Health Power-Nap Study”, National Institute of Health (1º jul. 2002), <http://www.nih.gov/news/pr/jul2002/nimh-02.htm>. Acessado em 29 jul. 2009.

pode não se encaixar exclusivamente na categoria de fatores higiênicos ou na de fatores motivacionais. Em geral, os funcionários classificam o salário como um fator higiênico e como um fator motivacional. Além disso, há outro aspecto: a teoria não aborda diferenças individuais. Diferenças de gênero, idade, condição social ou nível ocupacional podem influenciar na classificação dos fatores. Um terceiro problema é que fatores de trabalho intrínsecos, como o processo de fluxo de trabalho, podem ser mais importantes na determinação de satisfação ou insatisfação. Por fim, quase todos os dados que apoiam a teoria foram obtidos por Herzberg e seus alunos por meio da técnica peculiar de incidência crítica. Tais críticas desafiam e qualificam a teoria, porém não a invalidam. Pesquisadores independentes constataram que a teoria é válida em pesquisas governamentais e em ambientes em desenvolvimento.<sup>36</sup> A teoria dos dois fatores de Herzberg possui importantes implicações para o esquema de trabalho, como será discutido no Capítulo 14.

### RESULTADO DA APRENDIZAGEM 5

## Duas novas ideias sobre motivação

Na última década, surgiram duas novas ideias sobre motivação. Uma delas está centrada no eustresse,

## [ Dinheiro e motivação ]

na força e na esperança. Essa noção vem da nova disciplina de comportamento organizacional positivo. A outra está centrada na energia positiva e no comprometimento pleno, aspectos aprendidos de atletas de alto desempenho para serem aplicados por gestores e executivos da *Fortune 500*.

### Eustresse, força e esperança

O **eustresse** (combinação das palavras “euforia + stress”) é o estresse bom e saudável.<sup>37</sup>

Estresse é a energia que experimentamos quando nos confrontamos com uma situação difícil ou desafiadora. Esse tipo de situação pode produzir angústia, respostas negativas, como a frustração ou o medo, que levam a resultados insalubres e improdutivos. O eustresse, por outro lado, envolve uma resposta positiva aos desafios e gera energia que motiva o indivíduo a conquistar algo. Esse estado nos leva a investir em pontos positivos, encontrar um significado para o trabalho, demonstrar coragem e ações baseadas em princípios, bem como gera emoções positivas no ambiente corporativo.<sup>38</sup> Essa perspectiva positiva sobre a vida organizacional incentiva o otimismo, a esperança e a saúde. Em vez de focar as necessidades individuais ou em recompensas e punições, essa noção foca a interpretação ou a reação do indivíduo em relação aos eventos. Uma suposição subjacente sobre o eustresse é que, enquanto coisas que estão fora de nosso controle acontecem, o indivíduo pode controlar sua reação ao acontecimento. Podemos controlar a angústia por meio da respiração e reformulando nossa perspectiva sobre a situação. O eustresse é uma força motivacional positiva e saudável para indivíduos que direcionam sua energia para trabalhos produtivos e contribuições organizacionais.

### Energia positiva e comprometimento pleno

O segundo novo conceito sobre motivação, a noção de “comprometimento pleno”, de Jim Loehr, baseia-se nas lições aprendidas com atletas profissionais.<sup>39</sup> Os princípios centrais são: o indivíduo deve administrar a energia em vez de administrar o tempo e desligar-se de determinadas atividades para equilibrar o poder

Kenexa é uma empresa líder em recursos humanos nos Estados Unidos. Sua lista de clientes inclui 60 empresas da Fortune 100, como a Caterpillar, Time Warner e Wells Fargo. O sucesso da Kenexa pode ser atribuído à compreensão da psicologia e da tecnologia, que permite reagir de maneira precisa e eficiente às necessidades dos funcionários. A empresa reconhece que os funcionários querem gostar de seus trabalhos e, algumas vezes, precisam de inspiração para administrar os dilemas. Ela utiliza entrevistas e pesquisas para avaliar o ambiente de trabalho, incluindo os anseios dos funcionários. Com base nos dados coletados, elabora estratégias específicas que motivam e tranquilizam os funcionários de determinada empresa enquanto satisfazem suas necessidades. Os benefícios de recursos humanos não são simplesmente especulativos – empresas cujo nível de satisfação dos funcionários é alto veem um retorno acionista 700% maior. Além de reforçar a motivação e satisfação no trabalho, a Kenexa trabalha para inspirar a lealdade e o orgulho nos funcionários. A rotatividade, fenômeno caro e frustrante, é 21% menor entre gestores que expressam orgulho por suas empresas. Compreender as necessidades dos funcionários e reagir a elas é bom não apenas para os trabalhadores, mas também para toda a corporação.

Fonte: K. Rockwood, “Employee Whisperer”, *Fast Company* (nov. 2008): 72-73.

do comprometimento pleno.<sup>40</sup> Essa abordagem sugere que os indivíduos não precisam ser impulsionados por necessidades não satisfeitas, pois já são impulsionados por suas próprias energias físicas, emocionais, mentais e espirituais. Os gestores devem ajudar o indivíduo a aprender a administrar suas energias para que possa desenvolver energias positivas e capacidade para o trabalho.

O conceito de Loehr enfatiza o papel da recuperação da energia no desempenho. Alguns indivíduos trabalham melhor aplicando energia produtiva por períodos curtos de tempo, então, descansam e se reenergizam. Isso imita o potencial do corpo humano para construir ou reforçar a própria capacidade, permitindo que o indivíduo mantenha um alto nível de desempenho ao deparar com demandas de trabalho cada vez maiores.

#### RESULTADO DA APRENDIZAGEM 6

### Intercâmbio social e teoria da equidade

A teoria da equidade é um processo de intercâmbio social voltado para a motivação que foca a interação entre o indivíduo e seu ambiente. Contrapondo-se às teorias das necessidades baseadas na motivação interna, a teoria da equidade está voltada ao processo social que influencia na motivação e no comportamento. Poder e intercâmbio são considerações importantes para a compreensão do comportamento humano.<sup>41</sup> Levando em conta tais fatores externos, Amitai Etzioni desenvolveu três categorias de

**eustresse**  
Estresse bom e saudável.



relacionamentos de troca que as pessoas estabelecem com as organizações: envolvimento comprometido, calculado e alienado.<sup>42</sup>

Relações de comprometimento possuem alta e positiva intensidade, relações calculadas possuem baixa intensidade positiva ou baixa intensidade negativa e relações alienadas possuem alta intensidade negativa. As relações de comprometimento podem se caracterizar pelo envolvimento de uma pessoa com um grupo religioso e relações alienadas podem ser caracterizadas pela detenção de uma pessoa em um presídio. Essas três categorias serão discutidas mais adiante, no Capítulo 11.

## Demandas e contribuições

Envolvimentos calculados têm base na noção de intercâmbio social, na qual cada parte da relação exige determinadas coisas e contribui de acordo com o intercâmbio. Sociedades empresariais e acordos comerciais são exemplos de envolvimento calculado. Quando ambas as partes do intercâmbio se beneficiam, a relação tem orientação positiva. Quando ocorrem perdas e surgem conflitos, a relação tem orientação negativa.

**Demandas** Cada parte do intercâmbio faz exigências para a outra. A organização expressa sua demanda na forma de meta ou missão, expectativas de trabalho, objetivos de desempenho e *feedback* do desempenho.

O indivíduo também tem necessidades a serem satisfeitas. Essas necessidades formam a base para expectativas ou demandas dos lugares individuais na organização. A necessidade de realização do funcionário e o sentimento de fazer parte são importantes para uma troca saudável e para o grupo organizacional.<sup>43</sup> Essas necessidades podem ser vistas das perspectivas de Maslow, Alderfer, Herzberg ou McClelland. Se os funcionários são bem tratados pela empresa, eles cuidarão dela, mesmo em épocas difíceis.

**Contribuições** Assim como as partes fazem exigências umas para as outras, cada parte contribui para o relacionamento. Essas contribuições são a base para satisfazer as demandas expressas pela outra parte. Os funcionários satisfazem as demandas organizacionais por

meio de variadas contribuições, incluindo habilidades, técnicas, conhecimentos, energia, contatos profissionais e talentos inatos. Conforme vão crescendo e

### desigualdade

Situação na qual uma pessoa percebe que está recebendo menos do que está dando ou dando menos do que está recebendo.

se desenvolvendo, as pessoas se tornam aptas para satisfazer cada vez mais o leque de demandas e expectativas estabelecidas pela organização.

De maneira similar, as organizações contribuem para a relação de troca a fim de satisfazer as necessidades do indivíduo. Essas contribuições incluem salário, benefícios, oportunidades de crescimento, segurança, status e afiliação social. Algumas organizações são mais bem estruturadas em termos de recursos e são mais capazes de satisfazer as necessidades dos funcionários do que outras. Uma das preocupações que aflige tanto os indivíduos quanto as organizações é se a relação é um acordo justo ou equitativo para ambos os lados.

## A teoria da desigualdade de Adams

As ideias sobre processo e intercâmbio social defendidas por Etzioni e outros estudiosos estabeleceram um contexto para a compreensão de justiça, equidade e desigualdade nas relações de trabalho. Stacy Adams desenvolveu a noção de que a **desigualdade** no processo de intercâmbio social é um motivador particularmente importante. A teoria da desigualdade de Adams sugere que as pessoas são motivadas quando em situações de desigualdade ou injustiça.<sup>44</sup> A desigualdade ocorre quando uma pessoa recebe mais ou menos do que acredita que merece com base em seu esforço e contribuição. A desigualdade gera tensão, que, por sua vez, motiva a pessoa a agir para eliminar a desigualdade.

Para identificar a desigualdade, o indivíduo considera sua participação (contribuição para o relacionamento) e seu resultado (contribuição da organização para a relação). Então, é calculado um índice de participação/resultado, que se compara de forma generalizada ou com outro específico. A Figura 5.4 mostra dois cenários de desigualdade para uma única situação, uma negativa e uma positiva. A desigualdade negativa em (b) pode ocorrer, por exemplo, se outra pessoa receber um salário mais alto, ao passo que a desigualdade em (c) pode ocorrer se a primeira pessoa tiver mais tempo de férias, em ambos os casos com os demais termos se mantendo iguais. Embora isso não esteja ilustrado no exemplo, participações

**FIGURA 5.4** Modelo de expectativa para motivação

	Indivíduo		Outra comparação
(a) Equidade	$\frac{\text{Resultados}}{\text{Entradas}}$	=	$\frac{\text{Resultados}}{\text{Entradas}}$
(b) A desigualdade negativa	$\frac{\text{Resultados}}{\text{Entradas}}$	<	$\frac{\text{Resultados}}{\text{Entradas}}$
(c) A desigualdade positiva	$\frac{\text{Resultados}}{\text{Entradas}}$	>	$\frac{\text{Resultados}}{\text{Entradas}}$

intangíveis, como o investimento emocional, e resultados intangíveis, como a satisfação no trabalho, podem entrar em uma equação de igualdade.

Em algumas empresas, a desigualdade salarial tem sido uma complicada questão para mulheres. A Eastman Kodak e outras organizações experimentaram um grande progresso na abordagem da questão de igualdade salarial.<sup>45</sup> A globalização também impõe um desafio para igualdade de salários. Com o crescimento internacional das empresas, essas enfrentam problemas para determinar igualdade/desigualdade de salários e benefícios ao longo das fronteiras nacionais.

Adams considera uma situação na qual haja desigualdade em apenas uma variável para que haja o primeiro nível de desigualdade. Um segundo nível de desigualdade mais severo ocorreria, por exemplo, em uma situação em que as contribuições de uma pessoa que enfrenta desigualdade negativa, como na Figura 5.4 (b), são também maiores do que a que está sendo comparada. Desigualdades em um par (contribuições ou resultados) com igualdade no outro (contribuições ou resultados) são encarados como uma desigualdade menos severa do que desigualdades em ambos, contribuições e resultados. Uma desvantagem da teoria de Adams é que não oferece uma maneira de determinar se algumas contribuições ou resultados são mais importantes que outros.

## [ Salários iguais para trabalhos iguais ]

O tênis é um dos poucos esportes profissionais em que as modalidades masculina e feminina são realizadas ao mesmo tempo e no mesmo local. Hoje as mulheres têm tanto destaque quanto os homens, tanto em relação ao talento quanto em relação à visibilidade na mídia. As irmãs Williams e Roger Federer, por exemplo, são nomes igualmente conhecidos entre os fãs do esporte. O prêmio em dinheiro de três dos torneios do Grand Slam para os campeões em ambas as modalidades são do mesmo valor, mas Wimbledon resistiu a isso até recentemente. O clube All England, que recebe Wimbledon, manteve a disparidade – uma diferença de mais de US\$ 50 mil em 2006 –, pois as mulheres tinham mais oportunidades de ganhar os prêmios em dinheiro por causa das cláusulas do torneio. Alguns grupos de defesa, como a Associação de Tênis Feminino, responderam que tais cláusulas foram criadas pelos próprios idealizadores do torneio. Em fevereiro de 2007, no entanto, essa falha foi corrigida e estabeleceu-se um precedente positivo para as mulheres em outros esportes.

Fonte: "Wimbledon blasted for gender pay inequity", MSNBC.com, <http://nbcports.msnbc.com/id/12478017/>. Acessado em 3 jul. 2008; L. Clarke. "Wimbledon Relents, Will Award Equal Pay". *The Washington Post* (23 fev. 2007), <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/02/22/AR2007022200271.html>. Acessado em 3 jul. 2008.



## A resolução da desigualdade

Uma vez que a pessoa estabelece a existência de uma desigualdade, ela pode utilizar algumas estratégias para restabelecer a igualdade. A teoria de Adams apresenta sete estratégias básicas para que isso ocorra: (1) alterar os resultados do indivíduo, (2) alterar as contribuições do indivíduo, (3) alterar os resultados de quem está sendo comparado, (4) alterar as contribuições de quem está sendo comparado, (5) alterar quem está sendo utilizado como comparação, (6) racionalizar a desigualdade e (7) deixar a situação organizacional.

As quatro primeiras estratégias podem envolver táticas variadas. Se um funcionário tem como estratégia aumentar sua renda para US\$ 11 mil por ano para restabelecer a igualdade, a tática pode ser uma reunião que envolva o funcionário e seu gerente e trate da igualdade salarial. Outra tática seria a pessoa contatar especialistas em remuneração que trabalham na empresa.

A seleção de uma estratégia e de um conjunto de táticas é uma questão de sensibilidade, com possíveis consequências no longo prazo. Nesse exemplo, uma estratégia destinada a reduzir os resultados do termo em comparação pode ter o efeito desejado de restabelecer igualdade no curto prazo, mas pode reduzir o moral e a produtividade no longo prazo. A teoria da equidade não inclui uma hierarquia que prediz qual estratégia de redução de desigualdade a pessoa vai escolher; trata-se de um lembrete sobre a importância da justiça. Um estudo constatou que trabalhadores que viam decisões relacionadas à remuneração como igualitárias demonstravam maior satisfação no trabalho e comprometimento organizacional.<sup>46</sup>

## Novas perspectivas sobre a teoria da equidade

A teoria da equidade foi revisada com base em novas teorias e pesquisas. Uma importante revisão teórica propõe três tipos de indivíduos com base nas preferências por igualdade.<sup>47</sup> Os **sensitivos** preferem igualdade na teoria originalmente formada. Em outras palavras, eles querem que a relação entre sua própria contribuição e o resultado sejam iguais àqueles que estão sendo comparados. A sensibilidade em relação à igualdade contribui significativamente para variação do tempo livre gasto trabalhando.<sup>48</sup> Os **benevolentes** se mantêm confortáveis com um índice de igualdade menor do que seu comparativo.<sup>49</sup>

### **sensitivo**

Indivíduo que prefere um índice de igualdade igual ao seu comparativo.

### **benevolente**

Indivíduo satisfeito com um índice de igualdade menor do que seu comparativo.

Essas pessoas são consideradas generosas. Os **intitulados** estão satisfeitos com um índice de igualdade maior do que seu comparativo.<sup>50</sup> Essas pessoas são consideradas recebedoras.

A igualdade de pagamento é um importante fator relacionado à motivação, pois a remuneração geralmente é considerada uma expectativa autoimposta de desempenho. No entanto, um estudo aponta que a posição organizacional do indivíduo também influencia nas expectativas autoimpostas de desempenho e pode ser um fator ainda mais importante do que a remuneração.<sup>51</sup> Especificamente, uma pessoa do segundo escalão que cresce dentro de uma organização sem nenhum abono salarial cria uma expectativa autoimposta de desempenho maior do que uma pessoa do primeiro escalão que cresce com um modesto reajuste salarial. Da mesma forma, uma pessoa do segundo escalão que regride sem redução salarial cria uma expectativa autoimposta de desempenho menor do que a de uma pessoa do primeiro escalão na mesma situação que tem uma pequena redução.

A desigualdade e a injustiça organizacional geram comportamento disfuncional.<sup>52</sup> De forma mais séria, injustiça no ambiente de trabalho pode desencadear reações agressivas que prejudicam tanto o indivíduo como a organização. Felizmente, poucos indivíduos respondem a tais injustiças com comportamento disfuncional.<sup>53</sup>

Experiências crescentes, decrescentes e constantes de desigualdade ao longo do tempo podem ter diferentes consequências para as pessoas.<sup>54</sup> A teoria da equidade ajuda as empresas a implementar estruturas salariais de duas camadas como as usadas pela American Airlines no início dos anos 1990. Em um sistema de duas camadas, um grupo de funcionários recebe salários e benefícios diferentes daqueles recebidos por outro grupo de funcioná-

rios. Tal sistema pode gerar percepções de desigualdade, principalmente em empresas em que o valor de salário igual para trabalho igual é fortemente mantido. Pesquisas sugerem que sindicatos e gerências podem considerar local de trabalho e status da ocupação (período integral *versus* meio período) como prioridades para implantar o sistema de duas camadas.<sup>55</sup>

#### **intitulado**

Indivíduo satisfeito com um índice de igualdade maior do que seu comparativo.

#### **valência**

Valor ou importância atribuída a determinada recompensa.

#### **expectativa**

Crença de que o esforço leva a um bom desempenho.

#### **instrumentalidade ou fator instrumental**

Crença de que o desempenho está relacionado com as recompensas.

## Teoria das expectativas

Além de necessidades individuais e intercâmbios sociais, a motivação pode ser explicada em termos da percepção do indivíduo com relação ao processo de desempenho. A teoria das expectativas de Victor Vroom é uma teoria de processo cognitivo baseada em duas noções principais. Primeiro, Vroom assume que as pessoas esperam retribuição por comportamento e desempenho, que podem ser consideradas recompensas ou consequências de comportamento. Segundo, as pessoas acreditam que há uma correlação entre o esforço que dedicaram, o desempenho que alcançaram e os resultados que atingiram. A teoria da expectativa vem sendo utilizada em vários contextos, incluindo em testes de motivação aplicados a estudantes.<sup>56</sup>

As principais ideias da teoria das expectativas são valência (valor) de um resultado, expectativa e instrumentalidade.<sup>57</sup> **Valência** é o valor ou a importância colocada sobre uma determinada recompensa. **Expectativa** é a crença de que o esforço leva a um bom desempenho (por exemplo, “Se eu tentar mais, posso fazer melhor”).

**Instrumentalidade** ou **fator instrumental** é a crença de que o desempenho está relacionado com recompensas (por exemplo, “Se eu fizer melhor, vou receber mais”). A Figura 5.5 ilustra as noções de esforço, desempenho e recompensa da teoria das expectativas.

Valência, expectativa e instrumentalidade influenciam na motivação. A relação entre esforço e desempenho varia de pessoa para pessoa e de atividade para atividade. Um indivíduo pode acreditar que o aumento do esforço tem efeito direto e positivo sobre o desempenho. Outro pode pensar um pouco diferente sobre a

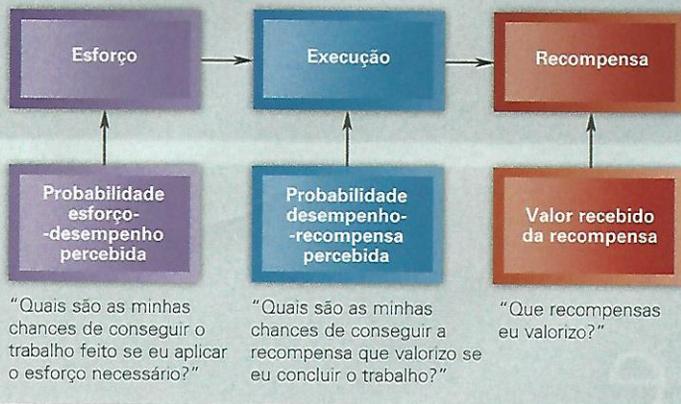
relação entre esforço e desempenho.

Da mesma forma, as crenças sobre a relação desempenho e recompensa também variam. Da perspectiva da motivação, a crença da pessoa sobre a relação entre essas ideias é que é importante, e não a natureza real da relação.

Administradores podem usar a teoria das expectativas para projetar programas de motivação.<sup>58</sup> Algumas vezes chamados de plano de desempenho e sistemas de avaliação, esses programas têm a intenção de aumentar a crença da pessoa de que o esforço vai melhorar seu desempenho e, conseqüentemente, sua remuneração. Valência e expectativa são particularmente importantes para estabelecer prioridades para as pessoas que buscam múltiplos objetivos.<sup>59</sup>

**Injustiças no ambiente de trabalho podem desencadear reações agressivas, que prejudicam tanto o indivíduo quanto a organização.**

**FIGURA 5.5** Modelo de expectativa para motivação



Valência é a terceira ideia da teoria das expectativas. Pessoas diferentes valorizam diferentes recompensas. Um indivíduo pode preferir salário a benefícios, ao passo que outro pode preferir o contrário.

## Problemas motivacionais

A teoria das expectativas atribui problemas motivacionais a três causas básicas. Essas causas incluem descrença na relação entre esforço e desempenho, descrença na relação entre desempenho e recompensas e falta de interesse nas recompensas oferecidas (recompensa e metas pessoais).

Se o problema motivacional derivar da perspectiva de que o esforço não vai melhorar o desempenho, a solução é mudar a perspectiva. É possível mostrar para a pessoa como o aumento do esforço ou a mudança no tipo de esforço dedicado pode se converter em desempenho melhorado.

Se o problema motivacional estiver relacionado com a perspectiva de que o desempenho não vai resultar em recompensa, a solução também é mudar a perspectiva. É possível mostrar para a pessoa como a melhora no desempenho ou uma pequena alteração do desempenho pode se converter em recompensa.

Se o problema motivacional estiver relacionado com o valor atribuído a determinada recompensa, existem duas soluções possíveis: influenciar no valor atribuído à recompensa ou alterar as recompensas.

Resultados de pesquisas sobre a teoria das expectativas têm sido combinados.<sup>60</sup> A teoria prevê satisfação no trabalho de forma precisa, mas sua complexidade torna difícil testar o modelo por completo e as medidas de instrumentalidade, valência e expectativa possuem baixa validade.<sup>61</sup> Além disso, medir as ideias de expectativa consome tempo e os valores para cada ideia mudam para o indivíduo. Por fim, a teoria assume que o indivíduo é racional e age como um computador, calculando probabilidades e valores. Na realidade, a teoria pode ser mais complexa do que a maneira como as pessoas funcionam.

## Motivação e maturidade moral

De acordo com a teoria das expectativas, as pessoas trabalham para maximizar seus resultados pessoais. Isso condiz com a ideia de Adam Smith de trabalhar pelo seu próprio interesse. Ambos sugerem que as pessoas trabalham apenas para seu próprio benefício. A teoria das expectativas não explica o comportamento altruísta. Dessa forma, pode ser necessário considerar a maturidade moral de um indivíduo para compreender comportamento altruísta, justo e equitativo. **Maturidade moral** é a medida do desenvolvimento moral cognitivo de uma pessoa, como discutido no Capítulo 4. Pessoas moralmente maduras se comportam com base em princípios éticos universais, ao passo que pessoas moralmente imaturas se comportam com base em motivações egocêntricas.<sup>62</sup>

### RESULTADO DA APRENDIZAGEM 8

## Diferenças culturais na motivação

A maioria das teorias de motivação em prática hoje em dia foram desenvolvidas por americanos e com base em americanos.<sup>63</sup> Quando pesquisadores examinaram o universo dessas teorias, descobriram diferenças culturais, pelo menos em relação às teorias de Maslow, McClelland e Herzberg. Ao passo que a autorrealização é o ápice da hierarquia das necessidades de Maslow, segurança pode ser a necessidade mais importante para pessoas de outras culturas com grande necessidade de evitar incertezas.<sup>64</sup> Embora as conquistas sejam uma importante necessidade para os americanos, pesquisas apontam para o fato de que outras culturas não valorizam conquistas da mesma forma.

A teoria dos dois fatores também foi testada em outras culturas. Os resultados obtidos na Nova Zelândia não replicam os resultados verificados nos Estados Unidos; relações de chefia e interpessoais foram importantes motivadores na Nova Zelândia, em oposição à importância de fatores higiênicos, como observado nos Estados Unidos.<sup>65</sup> Pesquisadores que examinaram a teoria da equidade em contextos multiculturais apontaram para a reanálise das preferências de equidade, seleção de outros e reações à desigualdade.<sup>66</sup> Por fim, a teoria das expectativas pode ser bem aplicada em culturas que valorizam o individualismo, mas cai por terra em culturas coletivistas, que valorizam esforços cooperativos. Em culturas coletivistas, as recompensas têm forte relação com esforços em grupo e em equipe, e a teoria das expectativas não oferece respaldo suficiente para lidar com tais diferenças.

#### **maturidade moral**

Medida do desenvolvimento moral cognitivo de uma pessoa.