

7

Conceitos básicos de motivação

Luke: "Não acredito".

Yoda: "É por isso que você fracassa".

O império contra-ataca

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Depois de ler este capítulo, você será capaz de:

- 1 Descrever os três elementos básicos da motivação.
- 2 Identificar as teorias clássicas de motivação e avaliar sua aplicabilidade nos dias de hoje.
- 3 Aplicar as previsões da teoria de avaliação cognitiva a recompensas intrínsecas e extrínsecas.
- 4 Comparar a teoria de estabelecimento de objetivos e a administração por objetivos.
- 5 Comparar a teoria do reforço e a teoria do estabelecimento de objetivos.
- 6 Demonstrar como a justiça organizacional é um aperfeiçoamento da teoria da equidade.
- 7 Aplicar os princípios básicos da teoria da expectativa na motivação dos funcionários.
- 8 Comparar as teorias contemporâneas de motivação.
- 9 Explicar até que ponto as teorias da motivação são culturalmente limitadas.

EM BUSCA DO BAÚ DA FELICIDADE

Filho de um imigrante grego e de uma imigrante turca, Senhor Abravanel nasceu em 1930 no bairro da Lapa, no Rio de Janeiro. Sendo o mais velho dos seis filhos do casal, o jovem sempre procurou estar perto de seu pai, dono de uma loja de artigos para turistas que visitavam a cidade. Nessa época, já se podia observar que Senhor tinha grande tino para o comércio e, aos 14 anos, ele começou a praticá-lo por conta própria. Sua primeira atividade foi vender produtos simples na rua, atuando como camelô na cidade. Apesar de as mercadorias não possuírem diferenciais, o jovem demonstrava grande dinamismo e extroversão, conquistando a simpatia dos consumidores. Em função dessas habilidades interpessoais e de sua voz, Abravanel passou a trabalhar no rádio, que ainda era a 'televisão da época'.

Ao ingressar nessa nova carreira, Senhor adotou o nome artístico de Silvio Santos e continuou trabalhando em outros em-



Frâncio de Holanda/Folhapress

preendimentos. O primeiro deles foi um serviço de rádio na barca em que ele regressava do trabalho. Associando-se a comerciantes do Rio de Janeiro, Silvio ofereceu espaços comerciais na rádio em troca da aparelhagem necessária. Posteriormente, passou a vender os anúncios, alavancando ainda mais sua carreira de empresário. Seu segundo empreendimento na barca foi a abertura de um bar para vender bebidas aos passageiros e a organização de um jogo de bingo para entretê-los ao longo do trajeto.

Nessa época, Silvio Santos decidiu mudar-se para São Paulo e se tornou apresentador de circo. Rapidamente migrou para os programas de televisão e comprou o Baú da Felicidade, um serviço de venda a prestações de uma cesta com presentes de Natal. Aos poucos, Silvio passou a alugar horários nas redes de televisão para transmitir seu próprio programa, lucrando com a venda dos espaços comerciais. Nesses shows, a realização de sorteios de móveis e automóveis era comum e o empresário ingressou no ramo da venda desses produtos.

A partir de então, o famoso apresentador iniciou sua batalha para inaugurar o próprio canal de TV. Em 1975, nasceu a TVS, que seria os primórdios do Sistema Brasileiro de Televisão, o SBT, que se tornou a marca única dos canais de Silvio no final dos anos 1980. Durante a década de 1990, o SBT consolidou-se como a segunda principal emissora de TV do Brasil e atualmente é uma das três maiores redes do país.

O SBT, no entanto, não é a única empresa desse megaempreendedor, mas apenas um dos braços do Grupo Silvio Santos, que conta com 34 empresas e cerca de 12 mil funcionários. Entre outros negócios, a corporação administra a empresa de cosméticos Jequiti, a Tele Sena, uma rede de lojas de varejo e o Banco Panamericano, que, ao longo dos anos 2000, tornou-se a principal empresa do grupo. A instituição financeira atua fundamentalmente na concessão de crédito para pessoas físicas das classes C e D, financiando a aquisição de veículos. De 2007 para 2008, o lucro do grupo saltou de 340 milhões de reais para 450 milhões de reais, sendo que os resultados do banco responderam por cerca da metade desses números.

De acordo com Luiz Sebastião Sandoval, presidente da empresa por mais de 30 anos, até se demitir em 2010, Silvio Santos é uma pessoa bastante "determinada e ousada", que "assume riscos", mas que sabe exatamente quais são seus objetivos. Ademais, de acordo com o executivo, o empresário "relaciona-se facilmente com outras pessoas e gosta de ouvir e aprender com os outros". Segundo Sandoval, Silvio é uma pessoa "inquieta" e dedicada, motivada para alcançar plenamente todas as suas metas.¹

O que motiva pessoas como Silvio Santos a se superarem? Existe algo que as organizações podem fazer para estimular esse tipo de motivação em seus funcionários? Esse é um dos tópicos mais estudados em comportamento organizacional.² Uma das razões de sua popularidade foi revelada em uma pesquisa recente de uma empresa de consultoria, que chegou à conclusão de que a maioria dos trabalhadores brasileiros (79 por cento) sente-se desmotivada com seu trabalho.³ Outro estudo sugeriu que, segundo os próprios trabalhadores, eles desperdiçam duas horas por dia, aproximadamente, sem contar a hora do almoço e intervalos programados (navegando na Internet e conversando com os colegas).⁴ É claro que a motivação parece ser um problema. A boa notícia é que todas essas pesquisas nos fornecem ensinamentos a respeito de como melhorá-la. Neste capítulo, vamos estudar as noções básicas de motivação, avaliar várias teorias e oferecer um modelo integrativo que mostre como essas teorias se encaixam.

Definindo motivação

Motivação

Processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta.

Algumas pessoas, como Silvio Santos, parecem ser guiadas para o sucesso. Mas o mesmo aluno que acha muito difícil ler um livro técnico por mais de 20 minutos é capaz de devorar uma edição de Harry Potter em uma tarde. Para esse estudante, a mudança na motivação é impulsionada pela situação. Assim, tenha em mente, quando analisarmos a motivação, o nível dela varia tanto entre os indivíduos quanto em apenas um único indivíduo em diferentes momentos.

Definimos **motivação** como o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta.⁵ Embora

Hierarquia
Hierarquia
cinco neces
fisiológicas
segurança,
de estima e
autorrealiza
medida em
uma delas
a seguinte
dominante

Ricard
E
inte
horas
os dia:
também
'Ricard
emblemát
negócio

a motivação, de maneira geral, esteja relacionada ao esforço para atingir *qualquer* objetivo, reduziremos nosso foco aos objetivos *organizacionais*, para refletir interesse específico no comportamento relacionado ao trabalho.

Os três elementos-chave em nossa definição são intensidade, direção e persistência. A *intensidade* refere-se a quanto esforço a pessoa despende. É o elemento ao qual a maioria de nós se refere quando falamos de motivação. Contudo, uma alta intensidade não é capaz de levar a resultados favoráveis de desempenho profissional, a menos que canalizada em uma *direção* favorável à organização.

Portanto, precisamos considerar a qualidade do esforço, tanto quanto sua intensidade. O tipo de esforço que devemos buscar é aquele que vai em direção aos objetivos da organização e que é coerente com esses objetivos. Por fim, a motivação tem uma dimensão de *persistência*. Essa é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. Os indivíduos motivados mantêm-se na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos.

Teorias clássicas de motivação

A década de 1950 foi um período frutífero para o desenvolvimento de conceitos sobre motivação. Quatro teorias foram formuladas nesse período e, embora sejam muito criticadas hoje e questionáveis em sua validade, ainda são provavelmente as mais conhecidas e estudadas sobre a motivação dos trabalhadores. Como você verá no decorrer deste capítulo, outras explicações mais válidas sobre a motivação foram elaboradas desde aquela época, mas devemos conhecer as primeiras teorias por, pelo menos, duas razões: (1) elas representam os fundamentos sobre os quais as teorias contemporâneas se desenvolveram e (2) alguns gestores ainda utilizam esses conceitos e sua terminologia para explicar a motivação de seus funcionários.

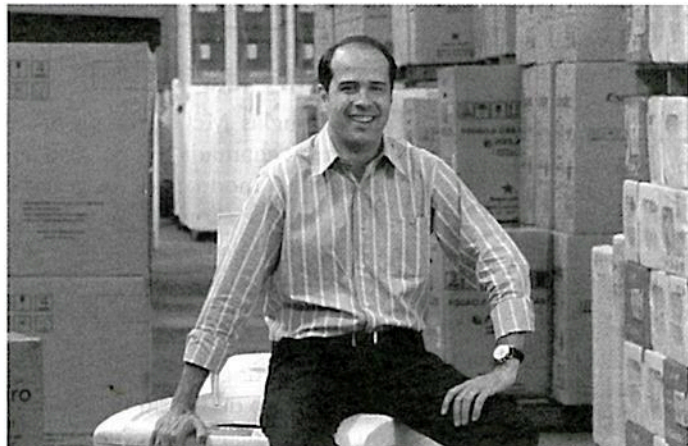
Teoria da hierarquia de necessidades

Podemos afirmar que a mais conhecida teoria sobre motivação é, provavelmente, a **hierarquia de necessidades**, de Abraham Maslow.⁶ Segundo esse autor, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades, que são:

1. **Fisiológica:** inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais.
2. **Segurança:** segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
3. **Social:** afeição, aceitação, amizade e o sentimento de pertencer a um grupo.

Hierarquia de necessidades
Hierarquia composta de cinco necessidades — fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. Na medida em que cada uma delas é satisfeita, a seguinte torna-se dominante.

Ricardo Nunes, proprietário da rede varejista Ricardo Eletro, exemplifica claramente os três elementos da motivação. O empresário demonstra grande intensidade e direção, trabalhando “desde as sete horas da manhã até a meia-noite praticamente todos os dias”. Além disso, a extrema dedicação é evidente também no apelido que recebeu de seus vendedores: ‘Ricardo Elétrico’. Por fim, sua persistência também é emblemática ao buscar de todas as formas expandir seus negócios. “Sonho ser o maior do país em minha área”.⁷



Pedro Silveira/Folhapress

Figura 7.1 Hierarquia de necessidades de Maslow



Fonte: A. H. Maslow, *Motivation and Personality*, 3ª ed., R. D. Frager e J. Fadiman (Orgs.), 1997. Adaptado com permissão da Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, Nova Jersey.

4. **Estima:** fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia, e fatores externos, como status, reconhecimento e atenção.
5. **Autorrealização:** ímpeto de se tornar tudo aquilo que se é capaz de ser. Inclui crescimento, alcance do próprio potencial e autodesenvolvimento.

De acordo com essa teoria, embora nenhuma necessidade possa ser totalmente preenchida, uma substancialmente satisfeita não motiva mais. Portanto, na medida em que cada uma delas é atendida, a próxima torna-se a dominante. Como mostra a Figura 7.1, o indivíduo move-se para o topo da hierarquia. Assim, de acordo com a teoria de Maslow, para motivar alguém é preciso saber em que nível da hierarquia a pessoa se encontra no momento e focar a satisfação naquele nível ou no patamar imediatamente superior.

Maslow separou as cinco categorias de necessidades em patamares superiores e inferiores. As necessidades fisiológicas e de segurança são consideradas **necessidades de nível inferior**, e aquelas relacionadas à estima, à vida social e à autorrealização são chamadas **necessidades de nível superior**. A diferenciação entre os dois níveis parte da premissa de que as necessidades de nível superior são satisfeitas internamente (dentro do indivíduo), ao passo que as de nível inferior são satisfeitas quase sempre externamente (por meio de coisas como remuneração, acordos sindicais e permanência no emprego).

A teoria das necessidades de Maslow recebeu amplo reconhecimento, em especial por parte de gestores e consultores. Ela possui uma lógica intuitiva e é de fácil compreensão. Infelizmente, contudo, as pesquisas empíricas não validam a teoria. Maslow não fornece comprovação empírica substancial e vários outros estudos que buscaram validar sua teoria não conseguiram encontrar embasamento para ela.⁸ Há poucas evidências de que as estruturas de necessidades são organizadas dentro das dimensões propostas por Maslow, de que aquelas não satisfeitas são um fator motivador e de que uma necessidade atendida ativa um movimento em direção ao nível seguinte.⁹ Mas as teorias clássicas, em particular as intuitivamente lógicas, não morrem de maneira fácil.

Teoria X e Teoria Y

Douglas McGregor propôs duas visões distintas do ser humano: uma basicamente negativa, chamada Teoria X, e outra basicamente positiva, chamada Teoria Y.¹⁰ Depois de observar o modo como os gestores tratavam seus funcionários, McGregor concluiu que a visão que, de acordo com as teorias, eles têm da natureza dos seres humanos baseia-se em certos conjuntos de premissas e que tendem a moldar o próprio comportamento em relação aos funcionários.

Conforme a **Teoria X**, os gestores acreditam que os funcionários não gostam de trabalhar e devem ser orientados ou até coagidos a fazê-lo. Diferentemente, de acordo com a **Teoria Y**, os gestores presumem que os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir e, portanto, a pessoa mediana pode aprender a aceitar ou até a buscar o exercício de responsabilidades.

Necessidades de nível inferior

Necessidades que são satisfeitas externamente, como necessidades fisiológicas e de segurança.

Necessidades de nível superior

Necessidades que são satisfeitas internamente, como as sociais, de estima e de autorrealização.

Teoria X

Teoria que sustenta que os funcionários não gostam de trabalhar, são preguiçosos e evitam a responsabilidade.

Teoria Y

Teoria que sustenta que os funcionários gostam de trabalhar, são criativos, buscam responsabilidades e podem se autodirecionar.

ENQUETE COMPORTAMENTAL

Prosperando no trabalho

Porcentagem dos funcionários que está prosperando no trabalho



Fonte: Baseado em "Employee Concerns", Workforce Management, 16 fev. 2009, p. 17

MITO OU CIÊNCIA?

As mulheres têm mais motivação para se relacionar e os homens, para vencer

Essa afirmação é em geral verdadeira. Comparados às mulheres, os homens são relativamente mais motivados para se superarem em tarefas e no trabalho. Comparadas aos homens, as mulheres são mais motivadas a manter relacionamentos.

É importante notar, porém, que essas diferenças entre os sexos não significam que todo homem é mais motivado por sua carreira que toda mulher. Consideremos o sexo e a longevidade. As mulheres, em média, vivem mais do que os homens, mas em um percentual considerável de casais (aproximadamente 45 por cento), um homem casado viverá mais que sua esposa. Da mesma forma, há disparidades na motivação entre os homens e as mulheres, mas precisamos resistir à tendência do ser humano de transformar uma diferença entre grupos em uma generalização universal ou estereótipo.

As pesquisas indicam que os homens são aparentemente mais definidos pelo que chamamos 'características agênticas', tais como *ativo*, *decidido* e *competitivo*. As mulheres costumam ser mais descritas pelo que chamamos 'características comunais', tais como *cuidadosa*,

emotiva e *atenciosa*. Essas evidências, contudo, podem refletir estereótipos com relação aos gêneros masculino e feminino, mas isso não prova necessariamente que homens e mulheres são motivados por coisas diferentes.

No entanto, um estudo com 1.398 trabalhadores alemães revelou que os homens eram de fato mais motivados por esforços agênticos e as mulheres, por esforços comunais, e que essas diferenças não mudaram durante os 17 meses do estudo. Como resultado dessas diferenças, os homens tinham graus mais elevados de sucesso 'objetivo' na carreira (renda, *status* profissional) que as mulheres. Estas, no entanto, estavam mais envolvidas com suas famílias que os homens.

Não sabemos se essas diferenças são congênticas ou socializadas. Se forem socializadas, todavia, as evidências sugerem que elas começam cedo. Um estudo das histórias que as crianças de quatro a nove anos contavam sobre suas vidas revelou que as meninas tinham uma tendência maior a enfatizar companheirismo (amizades, ajudar os outros, contato afetivo) do que os meninos.¹¹

Para entender a Teoria X e a Teoria Y mais profundamente, pense na hierarquia de Maslow. A Teoria Y supõe que as necessidades de nível superior são as dominantes. McGregor, pessoalmente, acreditava que as premissas da Teoria Y eram mais válidas que as da Teoria X. Assim, propôs que ideias como a do processo decisório participativo, das tarefas desafiadoras e de muita responsabilidade, bem como um bom relacionamento de grupo, maximizariam a motivação dos funcionários.

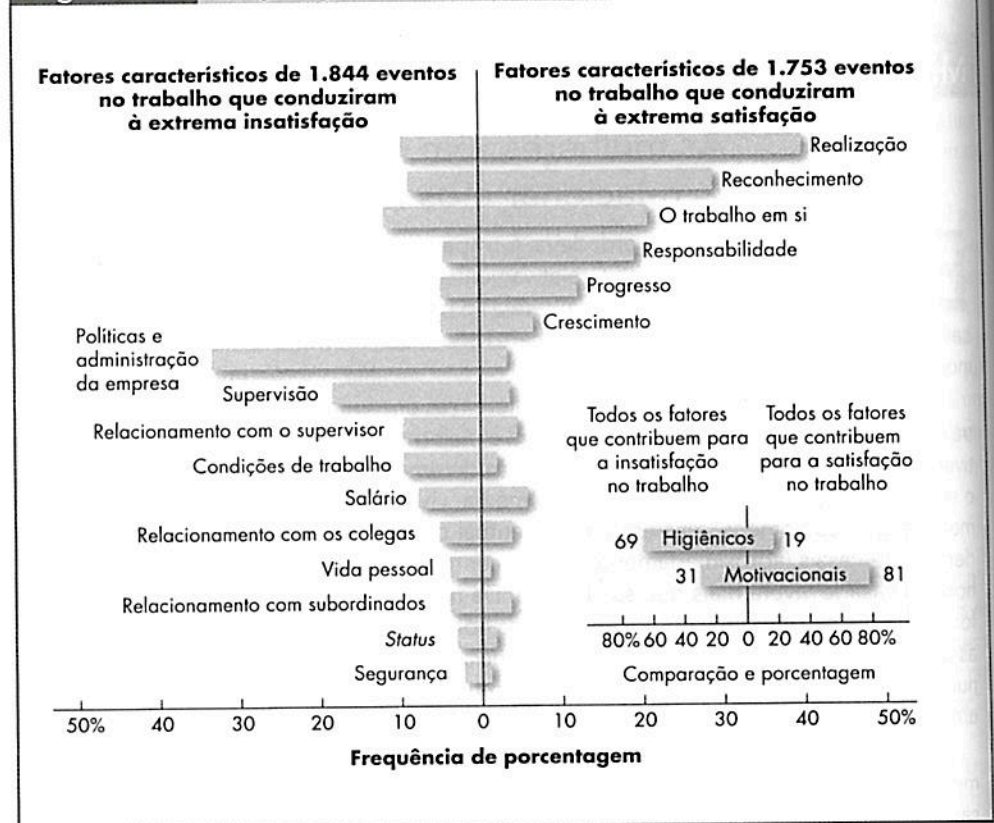
Infelizmente, não existem evidências de que as premissas de *nenhuma* das teorias sejam válidas, nem de que a aceitação das premissas da Teoria Y e a alteração do comportamento individual de acordo com ela resultem em um funcionário mais motivado. As teorias de comportamento organizacional precisam ter respaldo empírico antes de podermos aceitá-las. Tal suporte empírico seria necessário à Teoria X e Teoria Y da mesma maneira que acontece com as teorias de hierarquia de necessidades.

Teoria dos dois fatores

A **teoria dos dois fatores** (algumas vezes também chamada *teoria da higiene-motivação*) foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg.¹² Com a crença de que a relação de uma pessoa com seu trabalho é básica e de que essa atitude pode determinar seu sucesso ou fracasso, Herzberg investigou a seguinte questão: "O que as pessoas desejam do trabalho?". Ele pediu às pessoas que descrevessem, em detalhes, situações em que se sentiram excepcionalmente *bem* ou *mal* a respeito de seu trabalho. As respostas foram, então, tabuladas e categorizadas.

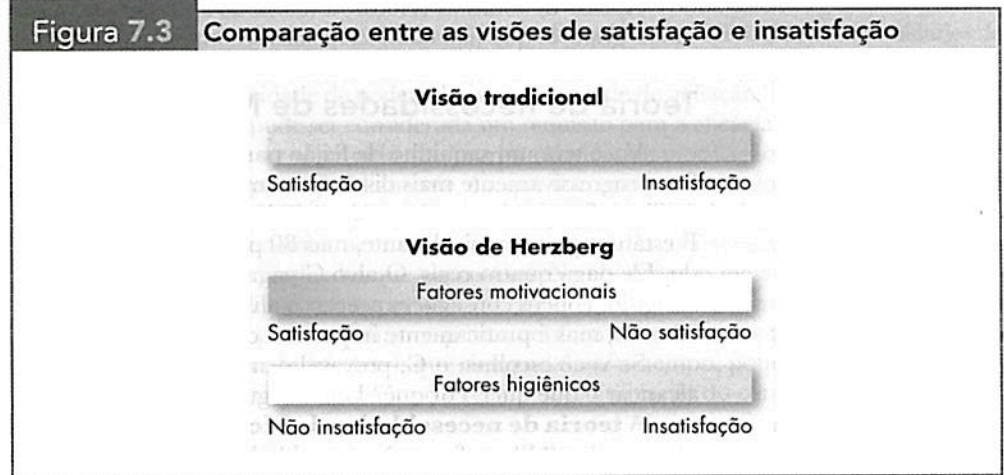
Teoria dos dois fatores
Teoria que estipula que fatores intrínsecos estão associados à satisfação com trabalho, enquanto fatores extrínsecos estão relacionados com a insatisfação.

Figura 7.2 Comparação entre satisfação e insatisfação



Fonte: Reproduzido com permissão da Harvard Business Review. "Comparison of Satisfiers and Dissatisfiers". Uma ilustração de *One more time: how do you motivate employees?*, de Frederick Herzberg, jan. 2003. Copyright © by Harvard Business School Publishing Company. Todos os direitos reservados.

Figura 7.3 Comparação entre as visões de satisfação e insatisfação



Herzberg concluiu que aquelas referentes aos momentos em que as pessoas se sentiram bem com o trabalho eram significativamente diferentes das relacionadas aos momentos em que se sentiram mal. Como se vê na Figura 7.2, fatores intrínsecos, como o progresso, o reconhecimento, a responsabilidade e a realização, parecem estar relacionados à satisfação no trabalho. Os entrevistados que se sentiam bem no trabalho tendiam a atribuir esses fatores a si mesmos. Por sua vez, os insatisfeitos tendiam a indicar fatores extrínsecos, tais como a supervisão, a remuneração, as políticas da empresa e as condições de trabalho.

Segundo Herzberg, os dados sugerem que o oposto da satisfação não é a insatisfação, como normalmente se acreditava. A eliminação das características de insatisfação de um trabalho não necessariamente o torna satisfatório. Como vemos na Figura 7.3, Herzberg propôs que suas descobertas indicavam a existência de um duplo *continuum*: o oposto de 'satisfação' é 'não satisfação', e o oposto de 'insatisfação' é 'não insatisfação'.

De acordo com o psicólogo, os fatores que levam à satisfação no trabalho são diferentes daqueles que levam à insatisfação. Portanto, os gestores que procuram eliminar os fatores que geram insatisfação podem trazer paz, mas não necessariamente a motivação aos funcionários. Eles apaziguam os funcionários, mas não os motivam. Assim, as condições em torno do trabalho, como a qualidade da supervisão, a remuneração, as políticas da empresa, as condições físicas de trabalho, o relacionamento com os outros e a segurança no emprego foram caracterizadas por Herzberg como **fatores higiênicos**. Quando são adequados, as pessoas não se sentem insatisfeitas, mas também não estão satisfeitas. Se quisermos motivá-las para o trabalho, Herzberg sugere enfatizar os fatores associados com o trabalho em si ou com seus resultados diretos, como chances de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização. Essas são as características consideradas intrinsecamente recompensadoras.

A teoria dos dois fatores não recebeu respaldo na literatura, além de ainda ter quem a conteste.¹³ As críticas incluem os seguintes pontos:

1. O procedimento utilizado por Herzberg é limitado por sua metodologia. Quando as coisas vão bem, as pessoas tendem a tomar o crédito para si. Caso contrário, buscam culpar o ambiente externo pelo fracasso.
2. A confiabilidade da metodologia de Herzberg é questionável. Os pesquisadores precisam fazer interpretações e, dessa forma, podem contaminar os resultados interpretando uma resposta de determinada maneira, enquanto outra resposta semelhante é interpretada de modo diferente.
3. Não se utilizou uma medida geral para a satisfação. Uma pessoa pode não gostar de alguns aspectos de seu trabalho, mas ainda assim considerá-lo aceitável de maneira geral.
4. Herzberg pressupõe uma relação entre satisfação e produtividade, mas a metodologia de pesquisa que usou enfoca apenas a satisfação, não a produtividade. Para tornar essa pesquisa relevante, é preciso considerar um forte relacionamento entre satisfação e produtividade.

Fatores higiênicos
Fatores — como políticas da empresa, supervisão e remuneração — que, quando adequados, tranquilizam os trabalhadores, ou seja as pessoas não ficarão insatisfeitas.

Apesar de todas as críticas, a teoria de Herzberg foi amplamente divulgada e poucos são os gestores que não conhecem suas recomendações.

Teoria de necessidades de McClelland

Você tem um saquinho de feijão para jogar e cinco alvos diante de si. Cada um deles fica progressivamente mais distante e, em consequência, mais difícil de acertar. O alvo A é fácil; fica praticamente ao alcance da mão. Se você acertá-lo, ganhará dois reais. O alvo B está um pouco mais distante, mas 80 por cento daqueles que tentam conseguem acertá-lo. Ele paga quatro reais. O alvo C paga oito reais e 50 por cento das pessoas conseguem atingi-lo. Poucos conseguem acertar o alvo D, que paga 16 reais. Finalmente, o alvo E paga 32 reais, mas é praticamente impossível de ser atingido. Qual deles você tentará alcançar?

Se você escolheu o C, provavelmente é um realizador, ou seja, alguém que costuma alcançar o que quer. Por quê? Leia a seguir.

A **teoria de necessidades de McClelland** foi desenvolvida por David McClelland e sua equipe.¹⁴ Ela foca três necessidades, conforme as definições a seguir:

- **Necessidade de realização (nAch):** busca da excelência, de realização com relação a determinados padrões, ímpeto para alcançar sucesso.
- **Necessidade de poder (nPow):** necessidade de fazer que os outros se comportem de um modo que não o fariam naturalmente.
- **Necessidade de afiliação (nAff):** desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

Entre as três necessidades, McClelland e pesquisadores que o sucederam focaram mais atenção naquela que chamamos nAch. Os grandes realizadores têm melhor desempenho quando percebem uma probabilidade de sucesso em 0,5 — ou seja, 50 por cento de chance de sucesso. Eles não gostam de situações muito fora de controle, pois não se sentem satisfeitos com uma realização cujo sucesso se deu por acaso. Da mesma forma, situações sob muito controle (com alta probabilidade de sucesso) também não são de seu agrado, pois não trazem desafios. Eles preferem estabelecer metas que os desafiem.

Com base em uma grande quantidade de pesquisas, é possível fazer previsões razoavelmente bem fundamentadas sobre o relacionamento entre a necessidade de realização e o desempenho no trabalho. Embora menos estudos tenham sido dedicados às necessidades de poder e de afiliação, existem alguns achados consistentes relacionados a essas dimensões.

Primeiro, os indivíduos sentem-se altamente motivados quando o trabalho tem bastante responsabilidade, *feedback* e um grau médio de riscos. Os grandes realizadores, por exemplo, são muito bem-sucedidos em atividades empreendedoras, como gerenciar o próprio negócio ou uma unidade de negócios de uma grande organização.¹⁵ Segundo, uma grande necessidade de realização não faz de alguém, necessariamente, um bom gestor, em especial nas grandes organizações. Essas pessoas estão mais interessadas em se sair melhor sob o ponto de vista pessoal, e não em convencer os outros a melhorar o desempenho. Vendedores com alto grau de rea-

Teoria de necessidades de McClelland
Teoria que afirma que a realização, o poder e a afiliação são três necessidades importantes que ajudam a explicar a motivação.

Necessidade de realização (nAch) Busca da excelência, de se realizar com relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso.

Necessidade de poder (nPow) Necessidade de fazer que os outros se comportem de um modo que não o fariam naturalmente.

Necessidade de afiliação (nAff) Desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

Pedro Janot, presidente da empresa aérea Azul, pode ser considerado uma pessoa focada na realização.

Convidado por David Neeleman antes mesmo da fundação da companhia para assumir o cargo, Janot, ex-diretor do Pão de Açúcar, aceitou o desafio de pilotar a novata empresa aérea. Sob sua direção, em menos de um ano de existência, a Azul conseguiu conquistar cerca de 4 por cento do mercado doméstico e planeja voar ainda mais alto, prevendo a abertura de capital para 2011 e uma frota de 78 aeronaves Embraer até 2016.



Gianfranco Bertina

Teori
avali
Vers.
auto
afirm
reco
com
fora
intri
a di
de r
elas
con

Teo
aut
Tec
que
ber
intr
efe
mo

lização não são necessariamente bons gerentes de vendas, e os bons gerentes gerais de grandes empresas não costumam ter uma alta necessidade de realização.¹⁶ Terceiro, as necessidades de poder e de afiliação costumam estar intimamente ligadas ao sucesso gerencial. Os melhores gestores têm alta necessidade de poder e baixa necessidade de afiliação.¹⁷ De fato, uma grande motivação pelo poder pode ser considerada um requisito para a eficácia administrativa.¹⁸

Como você pode ter concluído, das teorias clássicas de motivação, a de McClelland foi a que recebeu mais suporte. Infelizmente, é a que tem menos resultados práticos em relação às outras. O fato de McClelland ter demonstrado que os três níveis são subconscientes — o que significa que podemos, sem saber, ter alto grau dessas necessidades — fez que sua mensuração não fosse tão facilmente executável. Na abordagem mais comum, um especialista treinado mostra figuras a os presentes, pede que eles contem uma história sobre cada uma delas e então dá pontos a suas respostas conforme a teoria das três necessidades. No entanto, por ser um processo caro e que demanda muito tempo, poucas organizações têm se mostrado propensas a investir tempo e recursos na utilização do conceito de McClelland.

Teorias contemporâneas de motivação

As teorias apresentadas, apesar de muito conhecidas, infelizmente não resistiram a uma análise mais detalhada ou perderam sua aceitação. Em comparação, existe uma série de teorias contemporâneas que possuem uma coisa em comum: cada uma tem um razoável grau de validação empírica. Isso não significa que as teorias de que vamos falar agora estejam inquestionavelmente corretas. Nós as chamamos ‘teorias contemporâneas’ porque representam o que de mais avançado existe atualmente para explicar a motivação dos trabalhadores.

Teoria da avaliação cognitiva

“É estranho”, diz Márcia. “Comecei a trabalhar em uma ONG que recolhia animais abandonados como voluntária. Eu trabalhava 15 horas por semana ajudando as pessoas a adotar um bicho de estimação. E adorava vir trabalhar. Então, há três meses, eles me contrataram em período integral, pagando 20 reais por hora. Faço a mesma coisa que fazia antes. Mas não estou achando mais tão divertido.”

A reação de Márcia parece um contrassenso? Há uma explicação para ela. É a chamada **teoria da avaliação cognitiva**, que sustenta que a introdução de recompensas externas, como pagamento, para trabalhos que eram anteriormente gratificantes apenas por seu conteúdo, tendem a reduzir a motivação intrínseca para realizá-los.¹⁹ A teoria da avaliação cognitiva defende que as recompensas extrínsecas reduzem o interesse intrínseco em uma tarefa se elas foram vistas como forma de controle da organização sobre o comportamento dos trabalhadores. Quando alguém é pago por um trabalho, tem a impressão de que aquilo é menos uma coisa que ele *quer* fazer e mais uma coisa que ele *tem* de fazer.

A teoria da avaliação cognitiva baseia-se na **teoria da autodeterminação**. Esta última sustenta que as pessoas, além de serem guiadas por uma necessidade de autonomia (ou autodeterminação) e, conseqüentemente, determinarem o próprio comportamento, também buscam maneiras de adquirir competência e relacionamentos positivos com os outros. Um grande número de estudos tem sustentado ambas as teorias.²⁰ Como veremos, as principais implicações delas estão relacionadas às recompensas no trabalho. Quando as organizações utilizam recompensas extrínsecas, como prêmios por um desempenho superior, os funcionários podem deixar de sentir que estão fazendo um bom trabalho por causa de seu desejo intrínseco de se superar, mas porque é isso o que a organização quer deles. A eliminação da recompensa extrínseca pode substituir a explicação externa do motivo que alguém tem para realizar determinada tarefa. Se você lê um romance por semana porque seu professor de literatura mandou, atribui o fato de estar lendo a uma causa externa. Contudo, se você, depois de encerrado o curso, continuar a ler um livro a cada semana, estará naturalmente inclinado a dizer a si mesmo que deve gostar de romances, já que continua a ler um livro por semana.

Teoria da avaliação cognitiva
Versão da teoria da autodeterminação que afirma que destinar recompensas externas a comportamentos que já foram recompensados intrinsecamente tende a diminuir o nível geral de motivação caso elas sejam vistas como controle.

Teoria da autodeterminação
Teoria de motivação que lida com os efeitos benéficos da motivação intrínseca e com os efeitos nocivos da motivação extrínseca.

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NA MÍDIA

A motivação dos voluntários

Algumas pessoas acreditam que é nas situações mais difíceis que os melhores sentimentos humanos emergem. A motivação dos voluntários que se solidarizam e se mobilizam para ajudar pessoas em zonas de catástrofe é um exemplo desses belos sentimentos. Abastecidos por fatores intrínsecos, esses indivíduos sacrificam-se, realizando grandes esforços e doando seu tempo, trabalho e, em muitos casos, recursos financeiros para tentar salvar vidas e dar esperança às pessoas que sofrem com calamidades e desastres naturais.

Evidentemente, há soldados, bombeiros, médicos e funcionários que recebem salários para trabalhar nessas ocasiões. Entretanto, mesmo para muitas dessas pessoas, que também possuem razões extrínsecas para se sentirem motivadas, o propósito de seu trabalho torna-se muito maior do que a simples recompensa financeira. Os voluntários, porém, não esperam receber nada em troca, agindo apenas por razões pessoais.

As enchentes no Estado de Santa Catarina, no final de 2008 e início de 2009, que causaram a morte de mais de cem pessoas e deixaram milhares de desabrigados, são um exemplo de catástrofe que incentiva a

mobilização popular e o trabalho voluntário. Para ajudar as vítimas da calamidade, diversas pessoas em todo o Brasil realizaram ações para arrecadar fundos, roupas, água e alimentos, bem como outros produtos. Além da arrecadação, outros indivíduos rumaram para os locais atingidos para trabalhar no socorro à população local. Como já foi dito, os fatores intrínsecos são a principal fonte de motivação para essas pessoas, mas não as únicas. A fixação de metas desafiadoras para arrecadação, a distribuição de materiais e o atendimento às vítimas também servem como elementos estimulantes para os voluntários.

Em catástrofes ainda maiores, a mobilização de voluntários teve participação muito importante no socorro às vítimas e reconstrução dos locais atingidos, como no tsunami que atingiu a Ásia em dezembro de 2004 e no terremoto que assolou o Haiti em janeiro de 2010. Esses casos servem para mostrar o poder motivador de nossos sentimentos e valores, que constituem fatores intrínsecos, e da fixação de metas arrojadas, que servem para elevar o empenho e a dedicação dos voluntários nesses momentos tão difíceis em que todo e qualquer apoio é muito importante.²¹

Estudos recentes que examinaram como as recompensas extrínsecas aumentaram a motivação para certas tarefas criativas sugerem que talvez precisemos colocar as implicações da teoria da avaliação cognitiva sob um contexto mais amplo.²² Estabelecer objetivos é mais eficiente para aumentar a motivação, por exemplo, quando há recompensas para alcançá-los. Os autores originais da teoria da avaliação cognitiva admitem que recompensas extrínsecas, como elogios e *feedback* sobre a competência de alguém, podem aumentar até mesmo a motivação intrínseca sob determinadas circunstâncias. Um exemplo disso é a motivação das bandas de rock ao ouvir o público pedir 'Bis', que pode ser muito mais importante e recompensador do que uma quantia para que eles o façam. Prazos e alguns padrões específicos de trabalho também, caso as pessoas sintam que estão no controle do próprio comportamento.²³ Isso está de acordo com o tema central da teoria da avaliação cognitiva: as recompensas e o prazos diminuem a motivação quando são vistos como coercivos e como uma forma de controle imposto pela organização.

O que a teoria da avaliação cognitiva sugere com relação às recompensas? Considere duas situações. Se uma representante de vendas sênior gosta de vender e fechar negócios, a comissão é um indicador de que ela está realizando essa tarefa muito bem. A recompensa aumentará seu sentido de competência ao lhe fornecer um *feedback* que pode vir a aumentar sua motivação intrínseca. Por sua vez, se uma programadora de computadores valoriza a tarefa de escrever códigos por gostar de resolver problemas, uma recompensa oferecida por trabalhar dentro de um padrão imposto externamente, com o qual ela não concorda, pode parecer coercivo, e sua motivação intrínseca será afetada. Ela pode ficar menos interessada na tarefa e reduzir seus esforços.

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL INTERNACIONAL

A motivação é dependente da cultura?

Um estudo recente com gestores da América do Norte, da Ásia e da América Latina encontrou diferenças interessantes em sua percepção das motivações dos funcionários. Os gestores norte-americanos acreditam que seus funcionários são motivados por fatores extrínsecos (remuneração, por exemplo) mais do que por fatores intrínsecos (trabalhos interessantes, por exemplo). Os asiáticos creem que seus funcionários são motivados tanto por fatores extrínsecos quanto intrínsecos, ao passo que os latino-americanos veem nos fatores intrínsecos a motivação de seus subordinados.

É ainda mais interessante notar que essas diferenças afetaram as avaliações de desempenho dos funcionários. Como previsto, os gestores asiáticos focaram ambos os tipos de motivação ao realizar essa avaliação, e os latino-americanos, fatores intrínsecos. Os gestores norte-americanos, apesar de acreditarem que seus funcionários eram motivados basicamente por fatores extrínsecos, concentraram-se, no momento da avaliação, naqueles intrínsecos. Qual é a razão desse paradoxo? Uma explicação é a de que os norte-americanos

valorizam a singularidade; assim, qualquer exceção à regra — como ser visto como uma pessoa que tem uma motivação intrínseca excepcionalmente alta — é recompensada.

A razão pela qual os gestores latino-americanos realçam as motivações intrínsecas ao avaliar seus funcionários pode estar relacionada com características culturais latinas. Gestores e subordinados latino-americanos tendem a ser mais cordiais e afáveis em seus relacionamentos no local de trabalho. Dessa forma, demonstram com mais facilidade os seus sentimentos e estão mais atentos aos sentimentos dos outros. Em consequência, os administradores latino-americanos podem reconhecer as motivações internas mais facilmente. Além disso, a importância dada pelos gestores e funcionários brasileiros às relações interpessoais também está relacionada com a percepção das motivações intrínsecas e com a avaliação delas por parte dos superiores.

Então, podemos concluir que, do ponto de vista do empregado, a cultura de seu supervisor pode ter um papel importante na maneira como ele é motivado e, posteriormente, avaliado.

Fonte: Baseado em S. E. DeVoe e S. S. Iyengar, "Managers' Theories of Subordinates: A Cross-Cultural Examination of Manager Perceptions of Motivation and Appraisal of Performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, jan. 2004, p. 47-61.

Autoconcordância
Grau em que as razões das pessoas para perseguir objetivos são coerentes com seus interesses e valores essenciais.

Um desenvolvimento recente da teoria da avaliação cognitiva é a **autoconcordância**, que considera o grau em que as razões das pessoas para perseguir objetivos são coerentes com seus interesses e valores essenciais. Se os indivíduos perseguem objetivos por causa de um interesse intrínseco, provavelmente tenderão a atingi-los e se contentarão mesmo que não o consigam. Por quê? Porque o processo de lutar por eles é divertido. Além disso, as pessoas que perseguem objetivos por razões extrínsecas (dinheiro, *status* ou outros benefícios) têm menor probabilidade de alcançá-los e ficam menos felizes mesmo quando os atingem. Por quê? Porque as metas são menos significativas para elas.²⁴ As pesquisas em comportamento organizacional sugerem que as pessoas que perseguem objetivos profissionais por razões intrínsecas são mais satisfeitas com seu trabalho, sentem que se adaptam melhor às suas organizações e podem apresentar melhores desempenhos.²⁵

O que tudo isso significa? Significa que você deve escolher seu trabalho por razões que não sejam extrínsecas. Para as organizações, significa que os gestores precisam proporcionar incentivos intrínsecos além dos extrínsecos. Eles precisam fazer que o trabalho seja interessante, reconhecer e apoiar o crescimento e o desenvolvimento dos funcionários. Aqueles que sentem que o que fazem está dentro de seu controle e é resultado de livre escolha tenderão a ser mais motivados pelo trabalho que executam e mais comprometidos com seus empregadores.²⁶

Teoria do estabelecimento de objetivos

É comum ouvir treinadores esportivos dizerem frases semelhantes a esta: “Cada um de vocês está apto fisicamente. Agora, saiam e deem o melhor de si. Ninguém pode pedir mais do que isto a vocês”.

Você mesmo deve ter ouvido esta frase muitas vezes: ‘Apenas dê o melhor de si. É tudo o que podemos lhe pedir’. Mas o que significa exatamente ‘o melhor de si’? Conseguimos saber quando atingimos um objetivo tão vago? Os competidores de natação ou salto em distância teriam feito tempos melhores se seu técnico estabelecesse uma meta específica? Você teria tido melhor aproveitamento em suas aulas de matemática no colégio se seus pais dissessem “tente sempre tirar nota acima de 8,5” em vez de dizer simplesmente “faça o melhor possível”? A pesquisa sobre a **teoria do estabelecimento de objetivos** estuda esses assuntos, e seus resultados, como veremos, são impressionantes no tocante aos efeitos que a especificação do objetivo, o desafio e o *feedback* têm sobre o desempenho.

No final da década de 1960, Edwin Locke sugeriu que a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho.²⁷ Ou seja, um objetivo diz ao funcionário o que precisa ser feito e quanto esforço terá de ser despendido para alcançá-lo.²⁸ As evidências confirmam a importância dos objetivos. Mais ainda, podemos afirmar que objetivos específicos melhoram o desempenho; que objetivos difíceis, quando aceitos, melhoram mais o desempenho do que aqueles mais fáceis e que o *feedback* conduz a melhores desempenhos.²⁹

Objetivos específicos produzem resultados melhores que a meta genérica “faça o melhor que puder”. Por quê? A especificidade do objetivo em si funciona como um estímulo interno. Por exemplo, quando um caminhoneiro se compromete a fazer três viagens por semana entre Natal, no Estado do Rio Grande do Norte, e Porto Alegre, no Estado do Rio Grande do Sul, essa decisão lhe dá uma meta específica para tentar atingir. Podemos dizer que, sob as mesmas condições, o caminhoneiro com objetivo específico terá um desempenho superior ao de seus colegas que trabalham sem metas determinadas ou que apenas estejam tentando ‘fazer o melhor possível’.

Se fatores como a capacitação e a aceitação do objetivo forem mantidos constantes, também podemos afirmar que, quanto mais difícil o objetivo, mais alto o nível do desempenho. Entretanto, é lógico pressupor que os objetivos mais fáceis serão provavelmente aceitos dessa mesma forma. Porém, uma vez que um funcionário se compromete com um objetivo difícil, espera-se que ele despenda um alto nível de esforços até atingi-lo.

Mas por que as pessoas são motivadas por objetivos difíceis?³⁰ Primeiro, porque as metas difíceis prendem nossa atenção e nos ajudam a focar. Segundo, porque as metas difíceis nos dão energia, pois temos de trabalhar mais para atingi-las. Você estuda com a mesma intensidade para uma prova fácil e para uma prova difícil? Provavelmente não. Terceiro, porque quando as metas são difíceis, as pessoas persistem na tentativa de atingi-las. Por fim, os objetivos difíceis nos levam a descobrir estratégias que nos ajudam a desempenhar o trabalho ou a tarefa de maneira mais eficaz. Se temos de lutar para encontrar uma forma de resolvê-los, sempre pensamos no melhor modo de solucionar o problema.

As pessoas trabalham melhor quando recebem *feedback* com relação a seu progresso, pois isso as ajuda a perceber as discrepâncias entre o que fizeram e o que precisava ser realizado para alcançar o objetivo. Ou seja, o *feedback* funciona como um guia para o comportamento. Mas nem todos os tipos de *feedback* têm a mesma potência. O *feedback* autogerenciado — quando o funcionário é capaz de monitorar o próprio progresso — tem se mostrado um motivador mais poderoso do que o *feedback* externo.³¹ Se os funcionários tiverem a oportunidade de participar da fixação dos próprios objetivos, eles se esforçarão mais? As evidências são controversas.³² Em alguns casos, o estabelecimento participativo de objetivos proporciona um desempenho superior, ao passo que, em outros, os funcionários desempenham melhor suas tarefas quando as metas são estabelecidas por seus chefes. Mas a principal vantagem da participação parece ser a crescente aceitação do objetivo como uma meta desejável a se atingir.³³ O comprometimento é importante. Se a participação não for utilizada, então o indivíduo que estabelecer o objetivo necessita explicar claramente seu propósito e importância.³⁴

Teoria do estabelecimento de objetivos
Teoria que sustenta que objetivos específicos difíceis, com *feedback*, conduzem a melhores desempenhos.

Existem contingências na teoria do estabelecimento de objetivos ou podemos tomar como realidade universal que metas específicas e difíceis *sempre* conduzem a desempenhos superiores? Além do *feedback*, três outros fatores influenciam a relação objetivo-desempenho: o comprometimento com o objetivo, as características da tarefa e a cultura nacional.

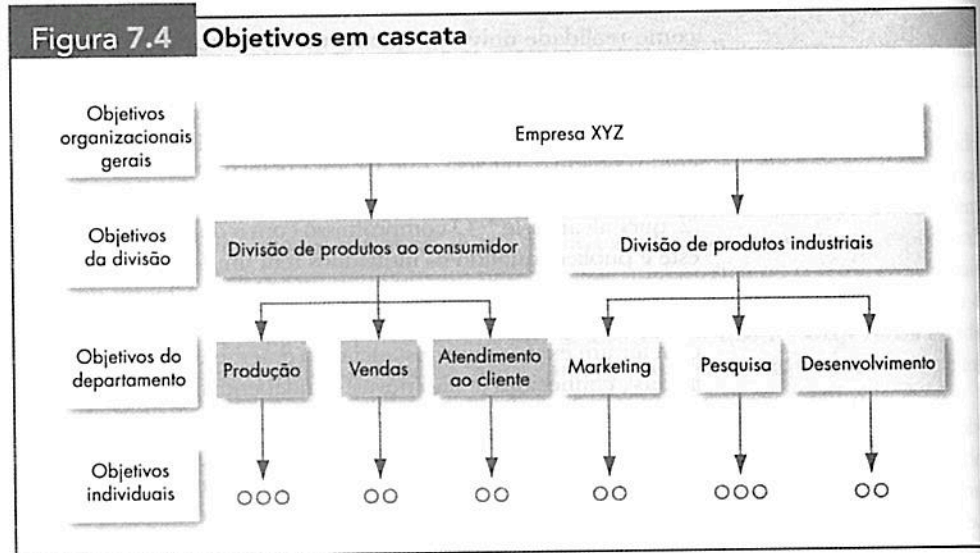
A teoria do estabelecimento de objetivos pressupõe que o indivíduo está comprometido com o objetivo, ou seja, que ele está determinado a não abandoná-lo. De uma perspectiva comportamental, isso significa que um indivíduo (1) acredita que pode alcançar o objetivo e (2) quer alcançá-lo.³⁵ O compromisso com o objetivo tem maior tendência de ocorrer quando este é público, quando os indivíduos têm um *locus* de controle interno e quando os objetivos são autoestabelecidos em vez de atribuídos.³⁶ A teoria do estabelecimento de objetivos não funciona igualmente bem para todas as tarefas. As evidências sugerem que os objetivos parecem ter um efeito mais substancial no desempenho quando as tarefas são simples (e não complexas), conhecidas (e não novas) e independentes (e não interdependentes).³⁷ Para as tarefas interdependentes, os objetivos de um grupo são preferíveis.

Finalmente, o ato de estabelecer objetivos específicos, difíceis e individuais pode ter diferentes efeitos em diversas culturas. A maior parte dos estudos de fixação de objetivos foi feita em países como Estados Unidos e Canadá, onde as conquistas e o desempenho individuais são altamente valorizados. Até o presente momento, as pesquisas não mostraram que os objetivos estabelecidos por grupos são mais eficientes em culturas coletivistas do que naquelas individualistas. Há evidências de que em culturas coletivistas e com grande distância de poder, os objetivos de alcance moderadamente difícil podem ser mais motivadores do que os difíceis.³⁸ Assim, os objetivos designados parecem criar mais comprometimento em culturas de grande distância de poder do que nas de baixa distância.³⁹ É necessário realizar muito mais pesquisas para avaliar como a definição e estabelecimento de objetivos podem diferir entre as culturas.

Apesar de o estabelecimento de objetivos ter resultados positivos, alguns objetivos podem ser eficientes *demais*.⁴⁰ Quando aprender algo é importante, os objetivos ligados ao desempenho minam a adaptação e a criatividade, pois algumas pessoas ficam focadas demais nos resultados e ignoram as condições de mudança. Nesse caso, o objetivo de aprender e criar soluções alternativas será mais eficiente do que um relacionado ao desempenho. Alguns autores também argumentam que os objetivos podem levar os funcionários a se tornarem excessivamente focados em um único padrão em detrimento de outros. Considere o foco estreito que muitas empresas têm em preços de ações no curto prazo. A grande atenção nesse único padrão de desempenho pode ter levado algumas organizações a ignorar o sucesso de longo prazo, e mesmo a se comportar de maneira antiética, como fraudar a contabilidade ou realizar investimentos de risco em excesso. É claro que é possível para as organizações estabelecer objetivos de desempenho éticos. Apesar das diferenças de opinião, a maioria dos pesquisadores concorda que os objetivos são poderosos para moldar o comportamento. No entanto, os gerentes devem se assegurar de que estes estejam de acordo com os objetivos gerais da empresa. As pesquisas demonstraram o poder motivador da teoria do estabeleci-

Após conversar com acionistas da Nestlé na Suíça, o presidente da empresa no Brasil, Ivan Zurita, foi obrigado a elevar a meta de crescimento de vendas da empresa de seis por cento para dez por cento ao ano a partir de 2010. Essa elevação, no entanto, não o desanimou, incentivando-o a superar seus limites e a conduzir sua equipe a resultados superiores. "Não há dúvida de que a nova meta de crescimento para o Brasil é bastante ousada, mas está longe de ser inatingível. Vamos trabalhar dobrado", afirmou o executivo. Desenvolvendo novos produtos e investindo em outros segmentos, como o de Leite Longa Vida, difícil será impedir que a organização atinja seus objetivos.





mento de objetivos em mais de cem tarefas envolvendo mais de 40 mil participantes em variados tipos de atividades. Estabelecer metas específicas e desafiadoras para os funcionários é a melhor coisa que os gestores podem fazer para aprimorar seu desempenho.

Implementação do estabelecimento de objetivos A teoria do estabelecimento de objetivos tem um embasamento impressionante de pesquisas empíricas. Mas, como gestor, como você poderia operacionalizá-la? Muitas vezes isso é deixado nas mãos de um gestor ou líder. Alguns gestores estabelecem claramente metas agressivas de desempenho. Alguns CEOs, como Edson Musa, da Caloi, e Ivan Zurita, da Nestlé, por exemplo, são famosos pelas metas exigentes que estabelecem. O problema de deixar a decisão com o gestor individual é que, em muitos casos, ele não fixa metas. Uma pesquisa recente revelou que, ao serem questionados se seus trabalhos tinham metas claramente definidas, apenas uma minoria de funcionários respondeu de maneira afirmativa.⁴¹

Uma forma mais sistemática de utilizar a fixação de objetivos é por meio de um programa de administração por objetivos. A **administração por objetivos (APO** ou **MBO** em inglês, sigla para *management by objectives*) enfatiza que os objetivos devem ser tangíveis, verificáveis e mensuráveis, além de serem estabelecidos de maneira participativa. Conforme apresentado na Figura 7.4, os objetivos gerais da organização são traduzidos em objetivos específicos para cada nível subsequente (ou seja, de divisão, departamental ou individual) na organização. Mas o fato de os gerentes de unidades de menor escalão participarem em conjunto do estabelecimento dos próprios objetivos faz que a APO funcione tanto 'de baixo para cima' quanto 'de cima para baixo'. O resultado é uma hierarquia que vincula objetivos em determinado nível àqueles no próximo nível. E, para o funcionário individual, a APO proporciona objetivos de desempenho pessoal específicos.

Quatro ingredientes são comuns aos programas de APO: especificação dos objetivos, participação na tomada de decisões (incluindo participação no estabelecimento de metas ou objetivos), um horizonte temporal explícito e *feedback* de desempenho.⁴² Muitos dos elementos dos programas de APO coincidem com as propostas da teoria do estabelecimento de objetivos. Por exemplo, o tempo claramente definido para cumprir os objetivos coincide com a ênfase existente na teoria do estabelecimento de objetivos quanto à especificidade da meta. Da mesma forma, já notamos que o *feedback* sobre o progresso feito para alcançar um objetivo é um elemento importante da teoria do estabelecimento de objetivos. A única área de uma possível discordância entre a APO e a teoria do estabelecimento de objetivos refere-se à questão da participação: a APO defende-a fortemente, ao passo que a teoria do estabelecimento de objetivos demonstra que normalmente os gestores, ao fixarem as metas, são eficazes da mesma forma.

Administração por objetivos (APO)
Programa que engloba objetivos específicos, decisão participativa, por um período explícito, com *feedback* do progresso do desempenho.

Programas de APO são encontrados em muitas empresas, planos de saúde, instituições educacionais e governamentais e em organizações sem fins lucrativos.⁴³ Sua popularidade não significa que ela sempre funcione. Existem vários casos documentados em que a APO foi implementada, mas não satisfaz as expectativas dos executivos.⁴⁴ Os culpados costumam ser fatores como as expectativas não realistas a respeito dos resultados, falta de compromisso da gerência executiva e incapacidade ou falta de vontade da administração em conceder recompensas baseadas em cumprimento de metas. As falhas também podem ocorrer por incompatibilidade cultural. Como exemplo, temos a empresa japonesa Fujitsu, que recentemente jogou fora um programa que tinha o formato de APO porque a administração achava que ela não se adequava bem à cultura nipônica, que enfatiza a minimização de riscos e os objetivos de longo prazo.

Teoria da autoeficácia

A **autoeficácia** (conceito-chave da *teoria social cognitiva*) se refere à convicção individual de que se é capaz de realizar determinada tarefa.⁴⁵ Quanto maior a autoeficácia de alguém, maior sua confiança na possibilidade de realizar uma tarefa com sucesso. Assim, acredita-se que as pessoas com baixa autoeficácia apresentam maior probabilidade de diminuir seus esforços ou desistir completamente, ao passo que aquelas com elevada autoeficácia tentam vencer o desafio com maior ardor.⁴⁶ Além disso, as pessoas com elevada autoeficácia parecem responder ao *feedback* negativo com mais determinação e motivação, ao passo que as que têm baixa autoeficácia tendem a perder seu empenho quando o recebem.⁴⁷ Como os gestores podem ajudar seus funcionários a atingir altos níveis de autoeficácia? Combinando a teoria do estabelecimento de objetivos e a da autoeficácia.

A teoria do estabelecimento de objetivos e a da autoeficácia não competem entre si, mas se complementam. Como mostra a Figura 7.5, quando um gestor estabelece objetivos difíceis para os empregados, isso faz que estes obtenham níveis mais altos de autoeficácia, ao mesmo tempo que estabelecem objetivos mais altos para o próprio desempenho. Por que isso acontece? As pesquisas mostram que estabelecer objetivos para as pessoas transmite confiança. Imagine, por exemplo, que seu chefe estabeleça um objetivo elevado para você e você fique sabendo que ele é mais elevado que aqueles estabelecidos para seus colegas. Como

Autoeficácia
Crença de um indivíduo de que pode desempenhar determinada tarefa.

Figura 7.5 Efeitos conjuntos e autoeficácia no desempenho



Fonte: Baseado em E. A. Locke e G. P. Latham, "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey", *American Psychologist*, set. 2002, p. 705-717.

você interpretaria isso? Desde que não sinta que estão implicando com você, provavelmente pensaria que seu chefe o considera capaz de ter um desempenho melhor que o dos outros. Isso então aciona um processo psicológico por meio do qual você fica mais seguro consigo mesmo (maior autoeficácia) e estabelece objetivos pessoais mais altos, fazendo que tenha um melhor desempenho tanto no ambiente de trabalho quanto fora dele.

O pesquisador que desenvolveu essa teoria, Albert Bandura, argumenta que há quatro maneiras de se aumentar a autoeficácia:¹⁸

1. Mestria prática
2. Aprendizagem por observação
3. Persuasão verbal
4. Excitação emocional

De acordo com Bandura, a fonte mais importante para aumentar a autoeficácia é o que ele chama *mestria prática* — ou seja, o ganho de experiência relevante com o desempenho da tarefa ou trabalho. Se você foi capaz de fazer bem um trabalho no passado, então estará mais confiante para fazê-lo no futuro.

A segunda fonte é a *aprendizagem por observação* — ou seja, a observação de pessoas desempenhando atividades sem consequências adversas pode gerar, no observador, a expectativa de que ele também é capaz de realizá-las. Se seu amigo perde peso, por exemplo, isso aumenta sua confiança de que o mesmo poderá ocorrer com você. A aprendizagem por observação é mais efetiva quando você se vê como alguém igual àquele a quem está observando. Assistir a César Cielo quebrar um recorde mundial de natação pode não aumentar sua confiança em se tornar um bom nadador, mas se você observar um colega de trabalho nadando bem em uma competição da empresa, poderá sentir-se estimulado a treinar mais arduamente. A terceira fonte é a *persuasão verbal*: tornar-se mais confiante porque alguém o convence de que você tem as habilidades necessárias para ser bem-sucedido. Os palestrantes motivacionais usam muito essa tática.

Finalmente, Bandura argumenta que a *excitação emocional* também aumenta a autoeficácia. Ela conduz a um estado de energia que leva o indivíduo a terminar a tarefa. A pessoa fica 'mais animada' e tem melhor desempenho. Mas quando a tarefa for algo que exija uma perspectiva constante e despretensiosa (por exemplo, editar um manuscrito), a excitação emocional pode realmente prejudicar o desempenho.

Quais são as implicações para o comportamento organizacional da teoria de autoeficácia? Bem, é uma questão de aplicação das quatro fontes de autoeficácia no ambiente de trabalho. Os programas de treinamento frequentemente fazem uso da mestria prática ao fazer que as pessoas pratiquem e desenvolvam suas habilidades. Na verdade, uma das razões pelas quais o treinamento funciona é porque ele aumenta a autoeficácia.¹⁹

A melhor maneira de um gestor usar a persuasão verbal é por meio do efeito de *pigmaleão* ou efeito *galateia*. Como foi discutido no Capítulo 5, o efeito pigmaleão é uma forma de profecia autorrealizável em que acreditar que algo seja verdadeiro pode realmente torná-lo

O treinamento de alguns grupos especializados da polícia mostra a importância de certos métodos para elevar a autoeficácia de seus membros. Um exemplo é o Batalhão de Operações Policiais Especiais da Polícia Militar do Rio de Janeiro, o Bope, tema do filme *Tropa de Elite*. Em função de um árduo treinamento, da observação de membros experientes em ação e de forte persuasão verbal por parte de seus superiores, os policiais sentem-se mais confiantes de que obterão sucesso ao realizar suas tarefas.



verdadeiro. No efeito pigmaleão, a autoeficácia é ampliada ao se comunicar ao professor ou supervisor de um indivíduo que ele tem grande capacidade. Para exemplificar, podemos citar estudos que foram feitos com professores que receberam a informação de que seus alunos tinham QIs muito altos (quando, na verdade, tinham vários graus de QI, alguns altos, alguns baixos e alguns na média). Segundo o efeito pigmaleão, os professores gastaram mais tempo com os alunos que julgavam inteligentes, dando-lhes tarefas mais desafiadoras e, ao mesmo tempo, esperando mais deles. Tudo isso levou à autoeficácia dos alunos e a melhores notas.⁵⁰ Essa estratégia também foi usada para o ambiente de trabalho.⁵¹ O efeito galateia ocorre quando altas expectativas de desempenho são comunicadas diretamente ao empregado. Por exemplo, marinheiros que receberam de maneira convincente a mensagem de que não ficariam enjoados ao mar ficaram, na verdade, muito menos propensos a se sentirem assim.⁵²

Observe que inteligência e personalidade não estão presentes na lista de Bandura. Muitos estudos mostram que elas (especialmente a conscienciosidade e a estabilidade emocional) podem melhorar a autoeficácia.⁵³ Esses traços individuais estão tão fortemente ligados à autoeficácia (pessoas que são inteligentes, conscienciosas e emocionalmente estáveis são muito mais propensas a apresentar maior autoeficácia que aquelas que têm pontuação baixa nessas características) que alguns pesquisadores argumentariam que a última não existe.⁵⁴ Isso significa que a autoeficácia pode simplesmente ser um subproduto em uma pessoa inteligente com personalidade segura. Embora Bandura discorde fortemente dessa conclusão, são necessários mais estudos a esse respeito.

Teoria do reforço

Uma contrapartida à teoria do estabelecimento de objetivos é a **teoria do reforço**. A primeira é uma abordagem cognitiva, sugerindo que os propósitos de uma pessoa orientam suas ações. Já a teoria do reforço é uma abordagem behaviorista, que argumenta que o reforço condiciona o comportamento. Ambas estão em evidente desacordo sob o ponto de vista filosófico. Os teóricos do reforço veem o ambiente como causa do comportamento. Não devemos nos preocupar, dizem eles, com os eventos cognitivos internos; o que controla o comportamento são os reforços — qualquer consequência que, seguindo imediatamente uma resposta, aumente a probabilidade de que aquele comportamento se repita.

A teoria do reforço ignora as condições internas do indivíduo e concentra-se apenas no que lhe acontece quando realiza uma ação qualquer. Como não leva em conta aquilo que dá origem ao comportamento, ela não é, rigorosamente falando, uma teoria sobre motivação. Mas fornece poderosos meios para analisar aquilo que controla o comportamento e, por isso, é sempre considerada nas discussões sobre motivação.⁵⁵

A teoria do condicionamento operante, provavelmente o componente mais relevante da teoria do reforço para a gestão, argumenta que as pessoas aprendem a se comportar de modo a conseguir algo que querem ou a evitar algo que não querem. Ao contrário do reflexivo ou não aprendido, o comportamento operante é influenciado pelo reforço ou pela falta dele e pelas consequências disso. Portanto, o reforço fortalece um comportamento e aumenta a possibilidade de que seja repetido.⁵⁶ B. F. Skinner, um dos mais proeminentes defensores do condicionamento operante, argumentava que criar consequências agradáveis após alguns comportamentos específicos aumentaria sua frequência. Ele demonstrava que as pessoas eram mais propensas a se comportar de forma desejável se fossem reforçadas positivamente ao fazê-lo, que as recompensas seriam mais eficientes caso seguissem imediatamente a resposta desejada e que o comportamento não recompensado ou punido tenderia a não se repetir. Todos conhecemos um professor que sempre coloca um sinal ao lado do nome dos alunos cada vez que estes contribuem para uma discussão em sala de aula. O condicionamento operante sustentaria que tal prática é motivadora, pois condiciona os alunos a esperar uma recompensa (um ponto de crédito) cada vez que se comportam de determinada forma (participam das discussões em sala de aula). O conceito de condicionamento operante era parte do conceito mais amplo estabelecido por Skinner de **behaviorismo**, que argumenta que o comportamento sucede os estímulos de uma maneira relativamente inconsciente. A forma mais radical do behaviorismo de Skinner rejeita sentimentos, pensamentos e outros estados de espírito como

Teoria do reforço
Teoria que estabelece que o comportamento é a função de suas consequências.

Behaviorismo
Teoria que afirma que um comportamento sucede os estímulos de modo relativamente inconsciente.

causas de um comportamento. Em suma, as pessoas associam estímulos e respostas, mas sua consciência a respeito de tal associação é irrelevante.⁵⁷

É possível encontrar em toda parte exemplos de nosso próprio condicionamento operante, em que os reforços estão ligados a certas ações que fazemos. Seu professor lhe diz que, se quiser obter uma nota alta em seu curso, você deve dar as respostas corretas na prova. Uma comerciante comissionada que queira obter uma renda respeitável descobre que isso está condicionado à geração de um alto número de vendas em seu território. É claro, a ligação também pode ensinar indivíduos a se comportar de modo contrário aos interesses de uma organização. Suponha que seu chefe lhe diga que, se fizer horas extras durante as próximas três semanas de pico de vendas, você será compensado por isso no próximo cálculo de pagamento. Entretanto, quando chega seu cálculo de pagamento, você não recebe nenhum reforço positivo por seu trabalho extra. Da próxima vez que seu chefe lhe pedir para trabalhar além de seu período regular, o que você fará? Provavelmente dirá não. Seu comportamento pode ser explicado pelo condicionamento operante: se um comportamento não é positivamente reforçado, a probabilidade de ser repetido diminui.

O reforço é, sem dúvida, uma influência importante no comportamento, mas poucos especialistas estão preparados para sustentar que seja a única. Os comportamentos que você assume no trabalho e a quantidade de esforço que despense em cada tarefa são afetados pelas consequências de seu comportamento. Se você for constantemente censurado por produzir mais do que seus colegas, isso provavelmente reduzirá sua produtividade. Mas sua baixa produtividade também poderia ser explicada em termos de metas, injustiças ou expectativas.

Os indivíduos podem aprender quando lhes são dadas instruções verbais ou ao observar os outros, bem como por meio de experiências diretas. Muito do que aprendemos vem da observação de modelos — pais, professores, colegas, atores de cinema e televisão, chefes e outros. Essa ideia de que podemos aprender tanto por meio da observação quanto por meio de experiências diretas é chamada **teoria da aprendizagem social**.⁵⁸

Embora a teoria da aprendizagem social seja uma extensão do condicionamento operante (isto é, ela presume que o comportamento é uma função das consequências), ela também admite os efeitos da aprendizagem por observação e percepção. As pessoas respondem à maneira como percebem e definem as consequências, não às consequências objetivas em si.

Os modelos são centrais do ponto de vista da aprendizagem social. Quatro processos determinam sua influência sobre um indivíduo:

1. **Processos de atenção.** As pessoas aprendem por meio de um modelo apenas quando o reconhecem e prestam atenção a seus traços críticos. Tendemos a ser mais influenciados por modelos atraentes, repetidamente disponíveis, importantes para nós ou semelhantes a nós em nossa percepção.
2. **Processos de retenção.** A influência de um modelo depende de quão bem um indivíduo se lembra da ação do modelo depois que este não está mais disponível.
3. **Processos de reprodução motora.** Depois que alguém viu um novo comportamento ao observar o modelo, a observação deve ser convertida em ação. Esse processo demonstra que o indivíduo pode desempenhar as atividades exemplificadas.
4. **Processos de reforço.** As pessoas são motivadas a exibir o comportamento apresentado pelo modelo quando recebem incentivos ou recompensas positivas. Os comportamentos reforçados positivamente recebem mais atenção, são mais bem aprendidos e desempenhados com mais frequência.

Teoria da equidade/justiça organizacional

Jane Alves formou-se contadora pela Universidade Estadual no ano passado. Depois de diversas entrevistas com recrutadores ainda no campus da universidade, ela aceitou um cargo em uma das cinco maiores empresas de auditoria do país e foi designada para o escritório de São Paulo. Jane estava muito feliz com a oferta que recebera: um trabalho

Teoria da aprendizagem social
Teoria que defende que podemos aprender tanto por meio da observação quanto da experiência direta.

Quadro 7.1 Teoria da equidade

Comparação*	Percepção
$\frac{R}{I_A} < \frac{R}{I_B}$	Injustiça por ser sub-recompensado
$\frac{R}{I_A} = \frac{R}{I_B}$	Equidade
$\frac{R}{I_A} > \frac{R}{I_B}$	Injustiça por ser sobre-recompensado

*Onde $\frac{R}{I_A}$ significa relação entre resultado e investimento do funcionário, e $\frac{R}{I_B}$, relação entre resultado e investimentos de outros funcionários relevantes.

desafiador em uma empresa de prestígio, uma excelente oportunidade para obter experiências valiosas e o maior salário oferecido aos formandos de sua turma: dois mil reais por mês. Jane era a melhor aluna de sua turma. Ela era ambiciosa, articulada e esperava-se mesmo que recebesse uma oferta salarial bem alta.

Passaram-se 12 meses desde que Jane entrou para a empresa. O trabalho mostrou-se tão desafiador e gratificante quanto ela esperava, e seu empregador está extremamente satisfeito com o desempenho dela. Na realidade, ela até ganhou um aumento de 200 reais por mês. Entretanto, o nível motivacional de Jane caiu drasticamente nas últimas semanas. Por quê? A empresa acaba de contratar um recém-formado da mesma universidade, sem a experiência de um ano acumulada por Jane, com um salário de 2.300 reais — 100 reais a mais do que ela ganha hoje! Dizer que ela está enfurecida é pouco para descrever seu estado de ânimo. Jane até fala em procurar outro emprego.

A situação de Jane serve para ilustrar o papel que a equidade tem na motivação. Os funcionários estabelecem uma relação entre o que recebem por seu trabalho (remuneração, aumentos, reconhecimento) e o que investem nele (esforço, experiência, educação, competência), e depois comparam essa relação entre recompensas-insumos com a mesma relação no caso de outros funcionários. Isso é mostrado no Quadro 7.1. Quando tal comparação traz a percepção de que essas relações são iguais, dizemos que existe um estado de equidade. Percebemos nossa situação como justa — e achamos que a justiça prevalece. Quando percebemos que as relações são desiguais, experimentamos uma tensão de equidade. Quando percebemos que somos desvalorizados, a tensão cria o sentimento de raiva e revolta; quando percebemos que recebemos recompensas em excesso, a tensão cria o sentimento de culpa. J. Stacy Adams sugere que esse estado de tensão negativa oferece motivação para uma ação corretiva.⁵⁹

O ponto de referência escolhido pelo funcionário aumenta a complexidade da **teoria da equidade**.⁶⁰ Existem quatro pontos de referência que podem ser usados na comparação:

1. *Próprio-interno*: as experiências do funcionário em outra posição dentro da mesma empresa.
2. *Próprio-externo*: as experiências do funcionário em uma situação ou posição fora de sua empresa atual.
3. *Outro-interno*: outra pessoa ou grupo da mesma empresa.
4. *Outro-externo*: outra pessoa ou grupo de fora da empresa.

Os funcionários podem se comparar a amigos, vizinhos, colegas da mesma empresa ou de outras, ou comparar seu emprego atual com os antigos que já tiveram. O ponto de referência escolhido depende das informações que o funcionário possui sobre os referenciais, bem como da atração que eles podem exercer. Há quatro variáveis moderadoras:

Teoria da equidade
Teoria que defende que os indivíduos comparam esforços realizados e as recompensas obtidas de seu trabalho com aqueles de outros funcionários e respondem de maneira a eliminar quaisquer injustiças percebidas.

gênero, tempo de emprego, nível hierárquico na organização e bagagem educacional ou profissional.⁶¹

As pesquisas indicam que homens e mulheres preferem se comparar com alguém do mesmo sexo. As mulheres costumam receber menos que os homens para trabalhos iguais e têm expectativas mais baixas quanto à remuneração.⁶² Assim, uma mulher que escolher outra mulher como ponto de referência fará que o padrão de comparação fique mais baixo. Concluímos, então, que funcionários em serviços com menos segregação sexual fazem mais comparações entre sexos do que aqueles em situações de claro domínio de um dos sexos. Isso também sugere que se as mulheres são tolerantes à baixa remuneração, talvez esse fato se deva aos padrões de comparação que elas utilizam. É claro que os estereótipos dos empregadores sobre as mulheres (por exemplo, a crença de que elas têm menos comprometimento com a empresa ou que 'trabalho de mulher' vale menos) também contribuem para a diferença na remuneração.⁶³

Por sua vez, os funcionários com pouco tempo de casa não possuem muitas informações sobre as outras pessoas da organização e tendem a confiar mais nas próprias experiências. Já os mais antigos, usam principalmente os colegas como fonte de comparação. Os funcionários em escalões mais altos e especializados e aqueles com nível educacional mais elevado costumam ser mais bem informados sobre as pessoas de outras empresas, por isso utilizam mais as referências do tipo outro-externo.

De acordo com a teoria da equidade, quando o trabalhador percebe uma injustiça, espera-se que ele faça uma destas seis escolhas:⁶⁴

1. Modificar seus insumos (por exemplo, fazer menos esforço ou mais se sentirem que ganham além do que é justo);
2. Modificar suas recompensas (funcionários que recebem por peça produzida podem aumentar seus rendimentos produzindo mais peças com menor qualidade);
3. Rever sua autoimagem ("Eu achava que trabalhava em um ritmo moderado, mas agora percebo que trabalho muito mais do que os outros.");
4. Rever a percepção que tem dos outros ("O trabalho de Rodrigo não é tão interessante quanto eu pensava.");
5. Buscar outro ponto de referência ("Posso não estar ganhando tão bem quanto meu cunhado, mas certamente ganho mais do que meu pai ganhava quando tinha minha idade.");
6. Desistir (deixar o emprego).

Algumas dessas proposições têm sido suportadas pela pesquisa, mas outras não.⁶⁵ Primeiro, as injustiças criadas pelo sobrepagamento não parecem ter um impacto significativo sobre o comportamento na maioria das situações profissionais. Aparentemente, as pessoas são bem mais tolerantes com relação a isso do que com relação ao subpagamento, ou pelo menos conseguem racionalizar melhor essa situação. É muito prejudicial a uma teoria quando a metade da equação (como as pessoas reagem ao sobrepagamento) se desintegra. Segundo, nem todas as pessoas são sensíveis à equidade.⁶⁶ Existe uma pequena parcela da força de trabalho que até prefere que sua relação insumos-recompensas seja menor do que aquela de seu ponto de referência. As previsões da teoria da equidade não funcionam muito bem com essas pessoas 'benevolentes'.

É importante observar que, embora a maioria das pesquisas tenha se concentrado na remuneração, os funcionários parecem buscar a equidade na distribuição de outras recompensas organizacionais. Para alguns funcionários, cargos de *status* e escritórios luxuosos funcionam como recompensas na equação da equidade.⁶⁷

Por fim, a pesquisa mais recente se dirige à expansão do significado de *equidade* ou *justiça*.⁶⁸ Historicamente, a teoria da equidade enfocou a **justiça distributiva**, ou a justiça que se percebe na *quantidade e na alocação* das recompensas entre os indivíduos. Mas, cada vez mais, ela é pensada do ponto de vista da **justiça organizacional** — uma percepção geral do que é justo no local de trabalho. Os funcionários percebem suas organizações como justas somente quando acreditam que os resultados que receberam e a forma com

Justiça distributiva
Justiça percebida
do valor e alocação de
recompensas
entre indivíduos.

Justiça organizacional
Percepção geral do
que é justo no local de
trabalho, composto
de justiça distributiva,
processual e interacional.

Figura 7.6 Modelo de justiça organizacional



que os resultados foram recebidos são justos. Um elemento-chave da justiça organizacional é a percepção individual. Em outras palavras, de acordo com a justiça organizacional, justiça ou equidade podem ser subjetivas, e isso reside na percepção da pessoa. O que uma pessoa vê como injusto, outra vê como perfeitamente apropriado. No geral, as pessoas possuem um viés egocêntrico ou de autoconveniência. Elas veem as distribuições ou os procedimentos que as favorecem como se fossem justos.⁶⁹ Em uma pesquisa recente, 61 por cento dos entrevistados disseram que estão pagando pessoalmente suas cotas justas de impostos, mas um número quase igual (54 por cento) dos entrevistados acham o sistema tributário como um todo injusto, dizendo que algumas pessoas o contornam.⁷⁰

Além do foco sobre percepções de justiça, outro elemento-chave da justiça organizacional é a concepção de que a justiça é multidimensional. Quanto nos é pago em relação ao que achamos que deveríamos receber (justiça distributiva) é obviamente importante. Mas, de acordo com os pesquisadores da justiça, *como somos pagos* é relevante também. A Figura 7.6 mostra um modelo de justiça organizacional.

Além da justiça distributiva, a justiça organizacional inclui também a **justiça processual** — aquela percebida no *processo* utilizado para determinar a distribuição das recompensas. Dois elementos-chave da justiça processual são os controles de processo e as explicações. O *controle de processo* é a oportunidade de apresentar o ponto de vista de alguém sobre os resultados desejados aos tomadores de decisões. As *explicações* são razões claras para o resultado que a gestão oferece ao indivíduo. Dessa forma, para os funcionários poderem ver um processo como justo, eles precisam sentir que têm algum controle sobre o resultado e que receberam uma explicação adequada sobre o porquê de o resultado ter ocorrido. Também é importante que o gestor seja *coerente* (com todas as pessoas e em tempo integral), *imparcial*, tome decisões baseadas em *informações exatas* e esteja *aberto às solicitações*.⁷¹

Os efeitos da justiça processual tornam-se mais importantes quando não há justiça distributiva. Faz sentido. Se não obtemos o que queremos, tendemos a focar o porquê. Se seu supervisor oferece um escritório confortável a um colega seu em vez de oferecer a você,

Justiça processual
 Justiça percebida no processo utilizado para determinar a distribuição das recompensas.

No final de 2009, a Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro convocou uma greve geral. Os bancários desejavam melhores salários, benefícios e condições de trabalho. De acordo com um líder do movimento, a inequidade entre as remunerações dos funcionários operacionais e dos executivos das instituições foi outra causa da paralisação. Segundo ele, "é inadmissível que os bancos, com seus altos lucros e com o pagamento de bônus milionários a seus executivos, queiram reduzir os salários e a participação nos lucros dos bancários".⁷²



Justiça interacional
Grau de percepção em que um indivíduo é tratado com dignidade, consideração e respeito.

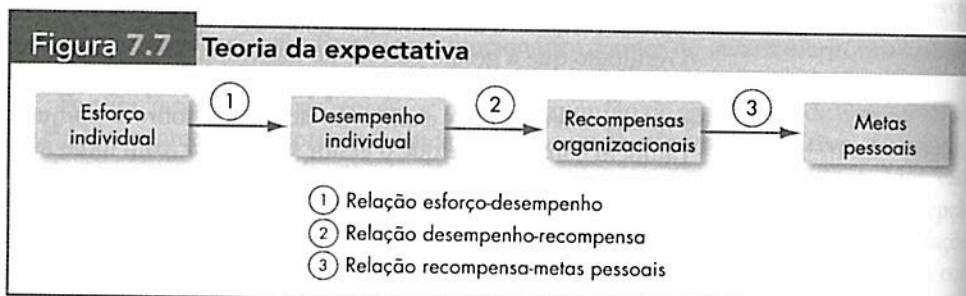
você fica mais focado no tratamento de seu supervisor com relação a você do que se tivesse ganhado o escritório. As explicações são úteis quando tomam a forma de desculpas *post hoc* ("Eu sei que isso é ruim. Eu quis lhe oferecer o escritório, mas não foi uma decisão minha.") em vez de justificativas ("Decidi dar o escritório ao João, mas ter um escritório melhor não é grande coisa").⁷³

Uma contribuição recente para a pesquisa da justiça organizacional é a **justiça interacional**, que é a percepção do indivíduo do grau em que é tratado com dignidade, consideração e respeito. Quando as pessoas são tratadas de maneira injusta (pelo menos aos próprios olhos), elas reagem por meio da retaliação (por exemplo, criticar o supervisor).⁷⁴ Como as pessoas relacionam a justiça ou injustiça interacional ao portador das informações, poderíamos esperar que as percepções de injustiça estivessem relacionadas mais estreitamente ao supervisor de alguém. Via de regra, as evidências sugerem isso.⁷⁵

Dessas três dimensões de justiça, a justiça distributiva é a que mais está relacionada ao comprometimento organizacional e à satisfação com resultados, como a remuneração. A justiça processual é a que está mais relacionada à satisfação no trabalho, confiança, afastamento da organização, desempenho profissional e comportamentos de cidadania. Quanto à justiça interacional, pelo fato de ser recente, ainda não existem muitas evidências que permitam apoiar conclusões sobre seus impactos.⁷⁶

Os gestores podem dar vários passos para estimular as percepções dos funcionários. Primeiro, eles deveriam perceber que estes últimos são especialmente sensíveis à injustiça em procedimentos de comunicação de más notícias (ou seja, quando a justiça distributiva é baixa). Dessa forma, é especialmente importante compartilhar informações de maneira aberta sobre como as decisões de distribuição são tomadas, seguir procedimentos consistentes e equilibrados e empregar práticas similares para aumentar a percepção de justiça processual. Segundo, ao falar sobre as injustiças percebidas, os executivos precisam focar suas ações na origem do problema. No final de 2006 e início de 2007, após um acidente aéreo decorrente do choque entre duas aeronaves, muitos controladores de voo realizaram 'operações-padrão', em que cumpriam as recomendações técnicas e não trabalhavam em

Figura 7.7 Teoria da expectativa



um ritmo muito estressante. Essa foi a forma encontrada por eles para protestar contra as condições precárias de trabalho, as jornadas duplas realizadas e o elevado número de voos operados por cada um deles simultaneamente.⁷⁷ Em uma situação como essa, a Agência Nacional de Aviação Civil e o Ministério da Defesa deveriam perceber que a solução deveria ser tangível (contratação e treinamento de pessoal e melhoria das condições de trabalho, por exemplo) e não baseada em desculpas ou mudanças nos procedimentos.⁷⁸

Teoria da expectativa

Hoje, uma das explicações mais amplamente aceitas sobre motivação é a **teoria da expectativa**, de Victor Vroom.⁷⁹ Apesar de haver alguns críticos, boa parte das pesquisas dá embasamento a essa teoria.⁸⁰

A teoria da expectativa sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que essa ação trará certo resultado e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo. Em termos mais práticos, um funcionário sente-se motivado a despende um esforço quando acredita que isso resultará em uma boa avaliação de desempenho; que a boa avaliação resultará em recompensas organizacionais — como uma bonificação, um aumento de salário ou uma promoção — e que essas recompensas satisfarão suas metas pessoais. A teoria, portanto, enfoca três relações (ver Figura 7.7):

1. **relação esforço-desempenho.** A probabilidade percebida pelo indivíduo de que certa quantidade de esforço levará ao desempenho;
2. **relação desempenho-recompensa.** O grau em que o indivíduo acredita que determinado nível de desempenho levará a um resultado desejado;
3. **relação recompensa-metas pessoais.** O grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que essas recompensas potenciais exercem sobre ele.⁸¹

A teoria da expectativa ajuda a explicar por que tantos trabalhadores não se sentem motivados em seu trabalho e muitos fazem apenas o mínimo necessário para continuarem empregados. Isso fica evidente quando examinamos as três relações da teoria em mais detalhes. Vamos apresentá-las sob a forma de perguntas, às quais os funcionários devem responder afirmativamente para que sua motivação seja maximizada.

Primeiro, *se eu me esforçar ao máximo, isso será reconhecido em minha avaliação de desempenho?* Para muitos trabalhadores, a resposta é: não. Por quê? Sua capacitação pode deixar a desejar, o que significa que, por mais que se esforcem, eles nunca terão um desempenho melhor. O desenho do sistema de avaliação de desempenho da empresa pode considerar outros fatores (como lealdade, iniciativa ou coragem), o que significa que mais esforço não terá necessariamente como resultado uma melhor avaliação. Outra possibilidade é que o funcionário acredite, com ou sem razão, que seu chefe não gosta dele. Consequentemente, sua expectativa é de receber uma avaliação ruim, não importa o quanto se esforce. Esses exemplos sugerem que uma das possíveis causas da baixa motivação de um funcionário é sua convicção de que, não importa o quanto ele se esforce, nunca receberá uma boa avaliação de desempenho.

Segundo, *se eu obtiver uma boa avaliação de desempenho, isso resultará em alguma recompensa organizacional?* Muitas organizações recompensam várias outras coisas além do desempenho. Quando a remuneração está, de alguma forma, ligada a fatores como tempo de casa, capacidade de cooperação ou 'bajulação' do chefe, os funcionários podem acreditar que a relação desempenho-recompensa é fraca e desmotivadora.

Finalmente, *se eu receber alguma recompensa, ela será atraente para mim?* O funcionário trabalha duro na esperança de conseguir uma promoção, mas recebe apenas um aumento de salário. Ou espera conseguir um serviço mais desafiador e interessante, porém só consegue algumas palavras elogiosas. Ou, ainda, espera conseguir uma transferência para a filial do Rio de Janeiro, mas acaba transferido para Teresina. É importante adequar as recompensas às necessidades de cada funcionário. Infelizmente, muitos gestores têm limitações quanto às recompensas que podem oferecer, o que dificulta a possibilidade de individualizá-las. Alguns

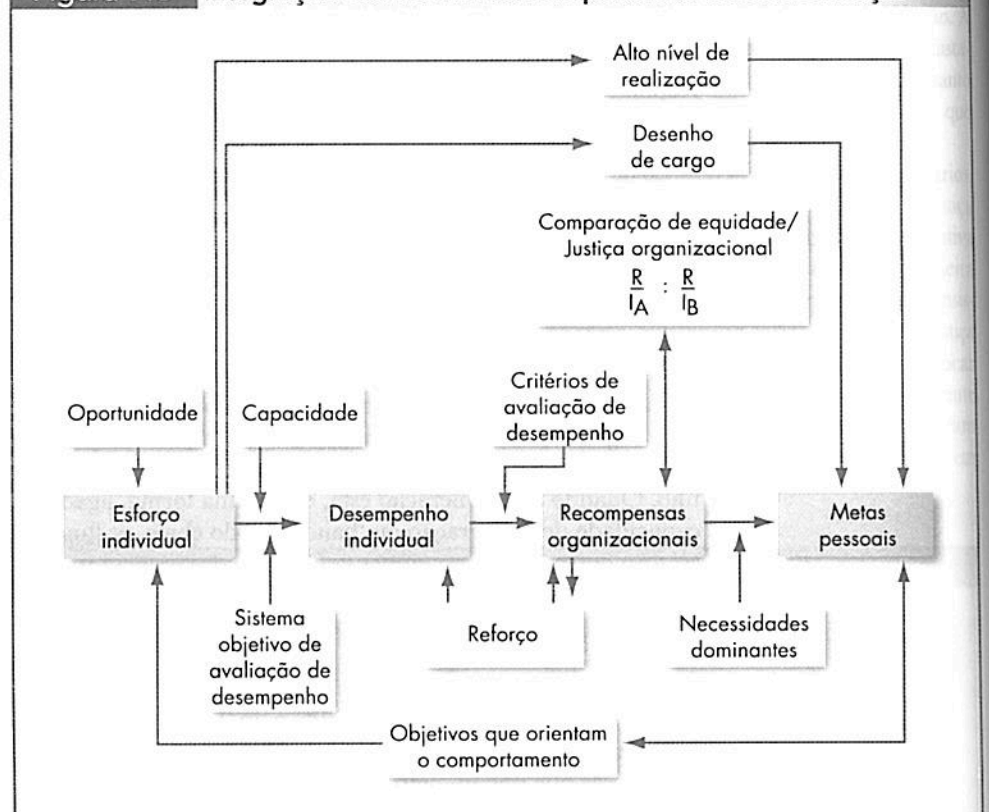
Teoria da expectativa
Teoria que afirma que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que essa ação trará certo resultado e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo.

gestores pressupõem, erroneamente, que todos os funcionários querem as mesmas coisas, sem perceber os efeitos motivacionais da diferenciação das recompensas. Em todos esses casos, a motivação do funcionário fica abaixo de seu ponto máximo.

Como um exemplo claro de como a teoria da expectativa pode funcionar, consideremos o caso dos analistas de mercado. Eles ganham dinheiro tentando prever o futuro dos preços das ações. A exatidão de suas recomendações sobre a compra, venda ou retenção das ações é o que os mantém trabalhando ou não. Mas não é tão simples assim. Poucos analistas de mercado financeiro fazem recomendações para que os investidores vendam ações que eles acham estarem sobrevalorizadas, embora, em um mercado estável, por definição, a mesma quantidade de ações que sobe, cai. A teoria da expectativa oferece uma explicação: os analistas que colocam uma recomendação de venda sobre a ação de uma empresa têm de equilibrar os benefícios que recebem com sua recomendação e os riscos de atraírem a ira da empresa. Quais são esses riscos? Eles incluem a reprovação pública, a exclusão do profissional e o não recebimento de novas informações. Quando colocam uma recomendação de compra sobre uma ação, eles não enfrentam esses dissabores porque, obviamente, as empresas adoram que se recomende aos investidores que comprem suas ações. Portanto, a estrutura de incentivo sugere que o resultado esperado da recomendação de compra seja maior do que o resultado esperado de recomendação de venda, e é por isso que a quantidade de recomendação de compra excede exageradamente a quantidade de recomendação de venda.⁸²

A teoria da expectativa funciona? Alguns críticos sugerem que ela tem uma aplicação limitada e é mais válida nas situações em que as relações esforço-desempenho e desempenho-recompensa sejam percebidas claramente pelo indivíduo.⁸³ Como poucas pessoas percebem uma clara relação entre desempenho e recompensa em seu trabalho, a teoria é um tanto idealista. Se as organizações recompensassem as pessoas por seu desempenho — em vez de usar critérios como tempo de casa, esforço, nível de capacidade ou dificuldade

Figura 7.8 Integração das teorias contemporâneas sobre motivação



de tarefa —, a validade da teoria da expectativa seria consideravelmente maior. Contudo, essas críticas servem para sustentar a teoria da expectativa em vez de invalidá-la, já que ela explica por que um segmento significativo da força de trabalho despende tão pouco esforço na realização de suas tarefas.

Integração das teorias contemporâneas sobre motivação

As coisas seriam muito mais simples se, depois de todas as teorias apresentadas, pudéssemos dizer que apenas uma é válida. Mas elas não travam uma competição entre si. O fato de uma ser considerada válida não invalida as demais automaticamente. Na verdade, muitas delas são complementares. O desafio agora é juntá-las para tentar entender seu inter-relacionamento.⁸¹

A Figura 7.8 apresenta um modelo que integra boa parte do que sabemos sobre motivação. Seu fundamento básico é o modelo de expectativa mostrado na Figura 7.7. Vamos examinar a Figura 7.8. (Abordaremos o desenho de cargo mais atentamente no Capítulo 8.)

Começamos admitindo explicitamente que as oportunidades podem ajudar ou atrapalhar o esforço individual. A célula do esforço individual tem outra seta apontando para ela. A seta vem das metas pessoais. De maneira coerente com a teoria do estabelecimento de objetivos, esse fluxo das metas para o esforço tem a finalidade de nos lembrar que os objetivos orientam o comportamento.

A teoria da expectativa prevê que um funcionário despende um alto nível de esforço se perceber que existe uma forte relação entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa, e recompensa e satisfação de metas pessoais. Cada uma dessas relações, por sua vez, é influenciada por certos fatores. Para que o esforço resulte em bom desempenho, o indivíduo precisa ter a capacidade necessária e perceber o sistema de avaliação de desempenho como justo e objetivo. A relação desempenho-recompensa será fortalecida se o funcionário perceber que o desempenho é recompensado (e não outros critérios, como tempo de casa, preferências pessoais e demais critérios). Se a teoria da avaliação cognitiva fosse totalmente válida no ambiente real de trabalho, poderíamos prever que a recompensa com base no desempenho reduziria a motivação intrínseca do trabalhador. O último elo na teoria da expectativa é a relação recompensa-metas pessoais. A motivação será alta na medida em que as recompensas recebidas pela pessoa, por seu bom desempenho, satisfizerem as necessidades dominantes coerentes com suas metas individuais.

Um exame mais detalhado da Figura 7.8 mostra que estão sendo consideradas as necessidades de realização e as teorias do desenho de cargo, do reforço, da equidade e justiça organizacional. Os grandes realizadores não são motivados pela avaliação de seu desempenho nem pelas recompensas organizacionais; portanto, eles pulam direto do esforço para as metas pessoais. Lembre-se de que esses indivíduos são motivados internamente, desde que o trabalho lhes proporcione responsabilidade pessoal, *feedback* e riscos moderados. Eles não estão interessados nas relações esforço-desempenho, desempenho-recompensa e recompensa--metas individuais.

A teoria do reforço aparece em nosso modelo por meio do reconhecimento de que as recompensas organizacionais reforçam o desempenho individual. Se a empresa tiver um sistema de recompensas percebido pelos funcionários como algo pelo qual 'vale a pena' ter um bom desempenho, essas recompensas vão reforçar e encorajar a continuação do bom desempenho. As recompensas têm um papel fundamental na teoria da equidade. As pessoas comparam a relação entre os resultados (por exemplo, seu salário) e o que os outros recebem, mas também a forma como são tratados: quando as pessoas

ficam decepcionadas com suas recompensas, elas tendem a ser sensíveis à percepção da justiça que é feita com relação aos procedimentos usados e à consideração que lhes é dada pelos supervisores.

Implicações globais

A maioria das teorias sobre motivação foi desenvolvida nos Estados Unidos, por norte-americanos, sobre norte-americanos adultos.⁸⁵ Tanto a teoria do estabelecimento de objetivos como a da expectativa enfatizam o alcance de objetivos, bem como o pensamento racional e individualista — características consistentes com a cultura norte-americana. Abordaremos agora algumas das teorias sobre motivação e consideraremos a possibilidade de sua transposição para outras culturas.

A hierarquia das necessidades de Maslow sustenta que as pessoas começam no nível fisiológico e se movem progressivamente para o topo da hierarquia, na seguinte ordem de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. Essa hierarquia, se tiver alguma aplicabilidade, diz respeito à cultura norte-americana. Em países como Japão, Grécia e México, onde a aversão à incerteza é grande, as necessidades de segurança estariam no topo da hierarquia. Por sua vez, países que prezam principalmente características relativas à qualidade de vida — como Dinamarca, Suécia, Noruega, Holanda e Finlândia — colocariam no topo as necessidades sociais.⁸⁶ Podemos prever, por exemplo, que o trabalho em grupo será mais motivador para trabalhadores de países que enfatizam um ambiente acolhedor como critério.

A visão de que uma alta necessidade de realização age como um motivador intrínseco pressupõe duas características culturais: a disposição para enfrentar um grau moderado de riscos (o que exclui as culturas que evitam a incerteza) e a preocupação com o desempenho (o que se aplica quase que exclusivamente às culturas que enfatizam as conquistas materiais). Essa combinação é encontrada em países com forte influência anglo-saxônica, como Estados Unidos, Canadá e Grã-Bretanha,⁸⁷ e é relativamente escassa em países como Portugal e Chile, ou mesmo o Brasil, uma vez que, entre outros fatores, apresentam considerável aversão ao risco.

A teoria da equidade obteve uma adesão relativamente grande nos Estados Unidos, o que não surpreende, visto que os sistemas de recompensa norte-americanos baseiam-se na premissa de que os trabalhadores são muito sensíveis à justiça na alocação das recompensas. Nos Estados Unidos, a remuneração e a equidade têm um forte vínculo. Entretanto, evidências recentes sugerem que, em culturas coletivistas, em especial nas dos países pertencentes ao antigo bloco socialista da Europa Central e do Leste, os funcionários esperam que as recompensas levem em conta suas necessidades pessoais, bem como seu desempenho.⁸⁸ Coerentemente com a herança de uma economia comunista centralizada e planejada, os trabalhadores também exibem uma atitude de reivindicação — ou seja, esperam que os resultados sejam *maiores* do que seu investimento.⁸⁹ Esses achados sugerem que as práticas norte-americanas de remuneração podem precisar de modificações em países como a Rússia e outras nações anteriormente comunistas, para serem percebidas como justas pelos trabalhadores.

Mas não pense que não há qualquer consistência multicultural. O desejo por serviços interessantes parece ser comum a quase todos os trabalhadores, independentemente de sua origem cultural. Em um estudo realizado em sete países, os trabalhadores na Bélgica, na Grã-Bretanha, em Israel e nos Estados Unidos classificaram o 'trabalho interessante' em primeiro lugar de um total de 11 metas profissionais. E essa aspiração ficou em segundo ou terceiro lugar no Japão, na Holanda e na Alemanha.⁹⁰ Um estudo comparativo que analisou os resultados das preferências profissionais de estudantes universitários nos Estados Unidos, no Canadá, na Austrália e em Cingapura apontou que os três itens mais bem classificados por todos eles foram crescimento, realização e responsabilidade, e que

eles tiveram classificações idênticas.⁹¹ Evidências meta-analíticas demonstram também que, tanto em culturas individualistas quanto em coletivistas, as pessoas preferem uma distribuição equitativa de recompensas (os trabalhadores mais eficientes ganham mais) do que uma divisão igual (todo mundo recebe a mesma remuneração, independentemente do desempenho).⁹² Nas diversas nações, respeitam-se os mesmos princípios básicos de justiça nos procedimentos e os trabalhadores ao redor do mundo preferem as recompensas baseadas no desempenho e nas habilidades àquelas baseadas na senioridade.⁹³

Resumo e implicações para os gestores

Algumas teorias neste capítulo são voltadas à explicação da rotatividade, ao passo que outras enfatizam a produtividade. Elas também diferem quanto à capacidade de previsão do comportamento. Nesta seção, vamos (1) rever as teorias básicas sobre motivação, para determinar sua relevância em explicar as variáveis dependentes, e (2) avaliar a capacidade de previsão de cada uma delas.⁹⁴

Teorias das necessidades Estas são a hierarquia de Maslow, a de McClelland e a dos dois fatores de Herzberg. Nenhuma dessas teorias obteve amplo respaldo, embora a mais forte delas seja provavelmente a de McClelland, em especial no que se refere à relação entre realização e produtividade. No geral, as teorias de necessidades não oferecem explicações muito válidas sobre o que é a motivação.

Teoria da autodeterminação ou da avaliação cognitiva Ao se acumularem pesquisas sobre os efeitos motivacionais das recompensas, parece ficar mais claro que as recompensas extrínsecas podem minar a motivação caso sejam vistas como uma forma de controle organizacional. Elas podem aumentar a motivação se fornecem informações sobre competência.

Teoria do estabelecimento de objetivos Os objetivos claros e difíceis conduzem a níveis mais altos de produtividade, o que sustenta a conclusão de que a teoria do estabelecimento de objetivos oferece uma das mais poderosas explicações sobre esta variável dependente. A teoria, entretanto, não enfoca o absentismo, a rotatividade ou a satisfação com o trabalho.

Teoria do reforço Esta teoria tem um histórico importante de previsões relativas a fatores como qualidade e volume de trabalho, persistência de esforço, absentismo, impropriedade e índices de acidentes. Mas não oferece muita explicação sobre a satisfação dos funcionários, nem sobre sua decisão de deixar a empresa.

Teoria da equidade/justiça organizacional Esta teoria lida com todas as quatro variáveis dependentes — produtividade, satisfação, absentismo e rotatividade. Ela tem, provavelmente, seu ponto mais forte na pesquisa sobre justiça organizacional, e é a que tem maior suporte na literatura.

Teoria da expectativa Nossa teoria final oferece uma explicação poderosa para a produtividade, o absentismo e a rotatividade dos funcionários. Mas ela parte do princípio de que os funcionários enfrentam poucas limitações em sua autonomia de decisão, como vieses e informações incompletas, e isso acaba por restringir sua aplicabilidade. A teoria da expectativa tem seu valor porque as pessoas consideram os resultados esperados com relação a muitos comportamentos. Contudo, ela apenas explica o comportamento.

Ponto



Contraponto

O fracasso motiva!

Muitas das melhores lições que aprendemos na vida provêm dos fracassos. Frequentemente, quando estamos voando nas asas do sucesso, locomovemo-nos sem esforço — até cairmos no chão e não conseguirmos levantar —, ao passo que, quando temos dificuldades para decolar, lutamos para nos superar e damos mais valor ao sucesso.

Vejamos o exemplo da montadora Ford no Brasil.⁹⁵ No final da década de 1990, a companhia acumulava prejuízos e apresentava estagnação nas vendas, decorrentes do fortalecimento da concorrência e do envelhecimento de seus produtos, que não atraíam a atenção dos consumidores. A matriz norte-americana cogitou encerrar as operações no país, mas resolveu dar uma nova chance aos gestores, confiando no crescimento do emergente mercado brasileiro e na capacidade dos funcionários nacionais.

Diante do fracasso anterior, a Ford do Brasil mobilizou-se, promoveu uma profunda redução de custos, inaugurou a fábrica mais moderna do grupo, em Camaçari, na Bahia, e investiu no desenvolvimento de novos veículos. Comandada por Antonio Maciel Neto, nomeado presidente da empresa em julho de 1999, a Ford deu a volta por cima, lançando o Novo Fiesta e a EcoSport, que se tornou um sucesso de vendas.

Graças a essas mudanças, a empresa alcançou 12,5 por cento de participação do mercado brasileiro em 2006, contra sete por cento em 1999, e reverteu os prejuízos, que chegaram a 500 milhões de dólares naquele ano.⁹⁶ Esse exemplo mostra que os fracassos passados podem servir como fonte de motivação e ajudar na conquista de sucessos futuros.

De acordo com uma especialista de Harvard que passou sua carreira estudando executivos, um dos motivos pelos quais pessoas de sucesso fracassam com frequência é porque elas colocam as próprias metas em um lugar muito alto. Segundo ela, "muitas pessoas de sucesso colocam as barreiras tão alto que não alcançam a meta distante. Mas elas alcançam coisas que não seriam possíveis se não tivessem colocado essa meta maior".⁹⁷

As pessoas aprendem com o fracasso? Vimos o exemplo dos erros de tomada de decisões que as pessoas cometem na escalada do comprometimento. Elas insistem em uma aventura fracassada porque acreditam que a persistência é uma virtude ou porque seus egos estão envolvidos, mesmo que a lógica sugira mudar. Uma pesquisa mostrou que os executivos, com frequência, persistem illogicamente em lançar produtos, mesmo que as evidências deixem claro que o produto não irá a lugar algum. Como os autores apontam: "Às vezes, precisa-se de mais coragem para descontinuar um produto que não vai a lugar algum do que mantê-lo". Portanto, o pensamento de aprender com o fracasso é um belo ideal, mas a maioria das pessoas é muito defensiva para fazer isso. O fracasso só ajuda se a pessoa se beneficia com ele, e isso é uma grande presunção. Muitas vezes as pessoas não se recuperam, ou teriam tido mais sucesso se não fosse por essa falha. Há amplas evidências de que quando as pessoas fracassam, normalmente racionalizam seus fracassos para preservar sua autoestima e, portanto, não aprendem nada. Embora o exemplo da filial brasileira da Ford seja interessante, não ficou claro se os executivos da empresa fizeram algo além de racionalizar seu fracasso. Quando fracassamos, frequentemente desejamos explicar o passado, racionalizando que o fracasso e as experiências dolorosas foram essenciais para nosso sucesso. Essas racionalizações talvez não estejam corretas, mas nos apegamos a elas para preservar a nossa sempre frágil autoestima e tentar explicar o que muitas vezes não passa de azar. Precisamos acreditar em nós mesmos para nos motivarmos e, pelo fato de o fracasso enfraquecer a própria convicção, temos de fazer o possível para recuperar nossa autoconfiança.⁹⁸ Embora seja uma bela história ouvir que o fracasso na verdade é bom, é como disse um compositor: "O mundo não é uma canção". O fracasso machuca e, para proteger-nos ou nos recuperarmos da dor, muitas vezes não aprendemos com o fracasso: nós simplesmente o racionalizamos.

Questões para revisão

1. Defina *motivação*. Quais são seus elementos-chave?
2. Quais são as teorias clássicas de motivação? Como têm sido suportadas pelas pesquisas?
3. O que é a teoria da avaliação cognitiva? O que ela presume sobre os efeitos de recompensa intrínseca e extrínseca no comportamento?
4. Quais são as principais recomendações da teoria do estabelecimento de objetivos? Essas recomendações têm suporte das pesquisas?
5. O que é teoria do reforço? Como está relacionada à teoria do estabelecimento de objetivos? As pesquisas suportam-na?
6. O que é teoria da equidade? Por que foi suplantada pela justiça organizacional?
7. Quais são as premissas da teoria da expectativa? O que as pesquisas têm a dizer sobre ela?
8. Como as teorias contemporâneas de motivação do trabalho se complementam?
9. Você acha que as teorias de motivação são culturalmente sensíveis? Por quê?

Exercício em grupo

Tarefa: estabelecimento de objetivos

Propósito

Este exercício o ajudará a aprender como definir objetivos factíveis, verificáveis, mensuráveis e relevantes que possivelmente se desenvolverão com base em um programa de administração por objetivos.

Tempo

Aproximadamente 20 a 30 minutos.

Instruções

Dividam-se em grupos de três a cinco.

Despenda alguns minutos discutindo sobre o trabalho de seu(sua) professor(a). O que ele(a) faz? O que define o

bom desempenho? Que comportamentos levam a um bom desempenho?

Cada grupo deve desenvolver uma lista contendo cinco objetivos que, embora não tenham sido estabelecidos juntamente com seu(sua) professor(a), você acredita que possam ser desenvolvidos em um programa de administração por objetivos em sua faculdade. Tente selecionar os objetivos que parecem ser os mais importantes para um desempenho eficaz do trabalho de seu(sua) professor(a).

Cada grupo selecionará um líder, que compartilhará os objetivos do grupo com a classe inteira. Para os objetivos de cada grupo, a discussão da classe deve focar os objetivos: a) especificidade, b) facilidade na mensuração, c) importância e d) propriedades motivacionais.

Dilema ético

O estabelecimento de objetivos é manipulação?

Os gestores se interessam pela questão da motivação porque querem aprender como conseguir a melhor dedicação de seus funcionários. Isso é ético? Quando os gestores definem objetivos difíceis e específicos, estão manipulando seus funcionários?

'Manipular' é definido como (1) manusear, gerir ou usar, de modo particularmente hábil, em algum processo de tratamento ou desempenho; (2) gerir ou influenciar por meio de

artimanhas; (3) fazer adaptações ou mudanças para conseguir vantagens ou atingir propósitos individuais. Algumas dessas definições não estariam de acordo com a ideia de os gestores tentarem habilmente influenciar a produtividade dos funcionários para benefício próprio ou para o bem da organização?

Os gestores têm o direito de buscar o controle sobre seus subordinados? Uma pessoa, seja quem for, tem o direito de controlar outra? O controle implica manipulação? Nesse caso, é errado gestores manipularem seus funcionários por meio da fixação de objetivos ou outras técnicas motivacionais?

Estudo de caso 1

Quanto mais motivados estamos, mais trabalhamos?

Você acha que nós, brasileiros, trabalhamos mais ou menos do que os habitantes de outros países? Você acha que os japoneses e os norte-americanos vivem para o trabalho, ao passo

que os brasileiros passam mais tempo se divertindo? Para responder a essas perguntas, voltemos aos dados coletados pela OCDE, organização que faz pesquisas em questões de desenvolvimento econômico, e pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Os dados a seguir representam a média de horas trabalhadas por semana em diversos países do mundo:

1. Coreia do Sul	46,7	27. Bélgica	29,6
2. Grécia	39,9	28. Alemanha	27,8
3. Brasil	39,4	29. Holanda	26,1
4. Hungria	38,6	30. Noruega	26,0
5. República Checa	38,2		
6. Polônia	38,1		
7. México	36,0		
8. Itália	35,2		
9. Islândia	34,9		
10. Nova Zelândia	34,9		
11. Japão	34,5		
12. Canadá	33,6		
13. Eslováquia	33,5		
14. Austrália	33,4		
15. Finlândia	33,2		
16. Estados Unidos	33,0		
17. Espanha	32,7		
18. Portugal	32,5		
19. Reino Unido	32,4		
20. Irlanda	31,8		
21. Suíça	31,7		
22. Áustria	31,6		
23. Luxemburgo	30,5		
24. Suécia	30,4		
25. Dinamarca	29,8		
26. França	29,8		

Questões

1. Esses resultados o surpreendem? Por quê?
2. Por que você acha que os norte-americanos e os japoneses têm a reputação de 'viver para trabalhar'?
3. Esses resultados provam que os coreanos, por exemplo, são mais motivados a trabalhar do que os brasileiros? Por quê?
4. Uma pesquisa sugeriu que as mudanças no número de horas trabalhadas são, em parte, devido a mudanças nos valores dos impostos. "Se os impostos e [os gastos do governo] são altos, isso pode levar a menos trabalho", disse um dos pesquisadores. Com base nessa teoria, desde 2001, os trabalhadores norte-americanos aumentaram sua carga horária, ao passo que os valores dos impostos diminuíram. Da mesma maneira, entre 1988 e 2007, o número de horas trabalhadas por semana pelos brasileiros caiu 10,7 por cento, ao passo que a carga tributária subiu 80 por cento. Qual teoria ou quais teorias de motivação possivelmente dão suporte a essa mudança?

Fontes: L. Ohanian, A. Raffo e R. Rogerson, *Long-term Changes in Labor Supply and Taxes: Evidence from OECD Countries, 1956-2004*, trabalho acadêmico NBER 12786, dez. 2006; e J.J. Smith, "Taxes Likely Causing Some Countries' Workers to Labor Fewer Hours", *SHRM Online*, maio 2007, disponível em: <www.shrm.org>; "Carga horária de trabalho no Brasil diminui 10,7% entre 1988 e 2007, diz Ipea", *GI*, 29 jul. 2009. "Carga Tributária Brasileira de 2008" - Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário.

Estudo de caso 2

A inequidade pode afetar a motivação de jogadores de futebol

De acordo com a teoria da equidade, a motivação dos indivíduos está relacionada ao equilíbrio entre os esforços realizados e as recompensas obtidas. Dessa forma, caso o funcionário perceba que os ganhos recebidos estão aquém dos resultados gerados por seu trabalho na comparação com outros trabalhadores, ele poderá reduzir seus esforços ou pedir um aumento de suas recompensas. No ano de 2009, o Fluminense, time de futebol do Rio de Janeiro, parece ter desconsiderado totalmente esses conhecimentos. Já havia alguns anos que o clube mantinha uma relação com seu patrocinador que envolvia o pagamento dos salários e direitos de imagem de seus jogadores. Com base nesse vínculo, a empresa patrocinadora, a Unimed, pagava os salários de alguns atletas considerados craques, enquanto cabia ao clube pagar os vencimentos dos demais jogadores. Naquele ano, porém, essa relação mostrou-se bastante problemática.

O que aconteceu foi que os 'craques', pagos pelo patrocinador recebiam altos salários e eram remunerados em dia (algo que é visto como uma lei nas empresas nor-

mais, mas que não é tão 'obrigatório' assim nas equipes de futebol). Esses atletas eram uma minoria composta apenas dos mais famosos. Os demais jogadores, entretanto, tinham salários bem menores e, por serem 'pagos' pelo clube, recebiam quase sempre com atrasos consideráveis, que podiam chegar a três meses. A percepção dessa inequidade contribuiu para tornar o clima dentro da equipe não muito agradável.

Para piorar a situação, dois casos extremos dificultaram ainda mais a gestão dos jogadores. O primeiro deles foi o do atacante Fred, que recebia em dia um elevado salário, mas que, por sofrer uma contusão, passou um longo período longe dos gramados em recuperação. O outro era ainda mais grave. O atacante Leandro Amaral, outro que recebia diretamente do patrocinador, também sofreu com problemas físicos e participou de apenas 13 jogos ao longo da temporada sem marcar nenhum gol. Esses casos contribuíram para piorar a motivação do restante do grupo.

Em função desse desequilíbrio evidente, muitos jogadores sentiam-se injustiçados. Diante disso, por que eles deveriam se esforçar muito? Afinal de contas, alguns jogadores recebiam muito mais do que eles e em dia, logo, deveriam fazer diferença em campo! Para muitas pessoas, a percepção

da inequidade foi uma das causas da campanha ruim do Fluminense no Campeonato Brasileiro daquele ano: o time passou a maior parte do tempo na zona de rebaixamento e conseguiu escapar apenas na última rodada. É verdade que, nas últimas rodadas, com o retorno de Fred e o afastamento de alguns jogadores, o time teve um desempenho vencedor, fugindo do descenso, o que mostra que a equipe tinha condições para conseguir uma melhor colocação se tivesse jogado daquela maneira ao longo de toda a competição.

Isso mostra que a equidade desempenha um papel muito importante nos mais diferentes tipos de organizações. Dessa forma, os clubes de futebol e as empresas precisam ficar atentos para não desmotivar seus membros com práticas desiguais. Afinal de contas, para os times, sempre existe uma nova divisão a ser explorada, mas, para as empresas,

Fontes: Cahê Mota, "Fluminense completa três meses de salários atrasados nesta sexta-feira", *Globoesporte.com*, 6 nov. 2009. "Renato Gaúcho revela: 'O problema de salário no Fluminense é eterno'", *Globoesporte.com*, 20 ago. 2009. Guilherme Toscano, "Roger explica que salários atrasados prejudicaram seu trabalho no Flu", *Globoesporte.com*, 16 jul. 2009.

Notas

1. João Sandrini, "Grupo Silvio Santos completa 50 anos menos dependente do SBT", *Portal Exame/Negócios*, 12 set. 2008.
2. C. A. O'Reilly III, "Organizational Behavior: Where We've Been, Where We're Going", em M. R. Rosenzweig e L. W. Porter (Orgs.), *Annual Review of Psychology*, v. 42. Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1991, p. 431. Veja também M. L. Ambrose e C. T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s", *Journal of Management*, 25, n. 3, 1999, p. 231-292.
3. Citado por Cristina Aiach, "Segundo pesquisa Gallup, só 21% motivados", 1 abr. 2004.
4. "Wasted Time at Work Costs Employers Billions", *IPMA-HR Bulletin*, 11 ago. 2006, p. 1-7.
5. Veja, por exemplo, T. R. Mitchell, "Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts", em L. L. Cummings e B. M. Staw (Orgs.), *Research in Organizational Behavior*, v. 19. Greenwich, CT: JAI Press, 1997, p. 60-62.
6. A. Maslow, *Motivation and Personality*. Nova York: Harper & Row, 1954.
7. Euler de França Belém, "Ricardo Eletro tira o sono da concorrência", *Jornal Opção On-line*. Disponível em: <www.jornalopcao.com.br/index.asp?secao=Reportagens&id_jornal=256&idrep=2407>.
8. Veja, por exemplo, E. E. Lawler III e J. L. Suttle, "A Causal Correlation Test of the Need Hierarchy Concept", *Organizational Behavior and Human Performance*, abr. 1972, p. 265-287; D. T. Hall e K. E. Nougaim, "An Examination of Maslow's Need Hierarchy in an Organizational Setting", *Organizational Behavior and Human Performance*, fev. 1968, p. 12-35; A. K. Korman, J. H. Greenhaus e I. J. Badin, "Personnel Attitudes and Motivation", em M. R. Rosenzweig e L. W. Porter (Orgs.), *Annual Review of Psychology*. Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1977, p. 178-179; e J. Rauschenberger, N. Schmitt e J. E. Hunter, "A Test of the Need Hierarchy Concept by a Markov Model of Change in Need Strength", *Administrative Science Quarterly*, dez. 1980, p. 654-670.
9. M. A. Wahba e L. G. Bridwell, "Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, abr. 1976, p. 212-240.
10. D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*. Nova York: McGraw-Hill, 1960. Para uma análise atualizada das construções da Teoria X e da Teoria Y, ver R. J. Summers e S. F. Cronshaw, "A Study of McGregor's Theory X, Theory Y and the Influence of Theory X, Theory Y Assumptions on Causal Attributions for Instances of Worker Poor Performance", in S. L. McShane (Org.), *Organizational Behavior*, Asac 1988 Conference Proceedings, v. 9, parte 5. Halifax, Nova Scotia, 1988, p. 115-123.
11. A. E. Abele, "The Dynamics of Masculine-Agentive and Feminine-Communal Traits: Findings from a Prospective Study", *Journal of Personality and Social Psychology*, out. 2003, p. 768-776; e R. Ely, G. Melzi e L. Hadge, "Being Brave, Being Nice: Themes of Agency and Communion in Children's Narratives", *Journal of Personality*, abr. 1998, p. 257-284.
12. F. Herzberg, B. Mausner e B. Snyderman, *The Motivation to Work*. Nova York: Wiley, 1959.
13. R. J. House e L. A. Wigdor, "Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivations: A Review of the Evidence and Criticism", *Personnel Psychology*, inverno 1967, p. 369-389; D. P. Schwab e L. L. Cummings, "Theories of Performance and Satisfaction: A Review", *Industrial Relations*, out. 1970, p. 403-430; e J. Phillipchuk e J. Whittaker, "An Inquiry into the Continuing Relevance of Herzberg's Motivation Theory", *Engineering Management Journal*, 8, 1996, p. 15-20.
14. D. C. McClelland, *The Achieving Society*. Nova York: Van Nostrand Reinhold, 1961; J. W. Atkinson e J. O. Raynor, *Motivation and Achievement*. Washington, DC: Winston, 1974; D. C. McClelland, *Power: The Inner Experience*. Nova York: Irvington, 1975; e M. J. Stahl, *Managerial and Technical Motivation: Assessing Needs for Achievement, Power, and Affiliation*. Nova York: Praeger, 1986.
15. D. C. McClelland e D. G. Winter, *Motivating Economic Achievement*. Nova York: The Free Press, 1969; e J. B. Miner,

decretar falência costuma ser a única opção quando as coisas dão errado.

Questões

1. O que gerou a percepção de inequidade no caso narrado?
2. Como cada uma das dimensões da justiça organizacional foi afetada pelas práticas do clube de futebol? Em sua opinião, qual dessas dimensões foi a principal responsável pela percepção das injustiças na organização?
3. Imagine que você trabalhe nove horas por dia em uma empresa e receba menos do que alguns colegas que passam oito horas por dia no trabalho e produzem menos do que você. O que você faria nessa situação?

- N. R. Smith e J. S. Bracker, "Role of Entrepreneurial Task Motivation in the Growth of Technologically Innovative Firms: Interpretations from Follow-up Data", *Journal of Applied Psychology*, out. de 1994, p. 627-630.
16. D. C. McClelland, *Power*; D. C. McClelland e D. H. Burnham, "Power Is the Great Motivator", *Harvard Business Review*, mar./abr. 1976, p. 100-110; e R. E. Boyatzis, "The Need for Close Relationships and the Manager's Job", em D. A. Kolb, I. M. Rubin e J. M. McIntyre, *Organizational Psychology: Readings on Human Behavior in Organizations*, 4. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1984, p. 81-86.
 17. D. G. Winter, "The Motivational Dimensions of Leadership: Power, Achievement, and Affiliation", em R. E. Riggio, S. E. Murphy e F. J. Pirozzolo (Eds.), *Multiple Intelligences and Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002, p. 119-138.
 18. J. B. Miner, *Studies in Management Education*. Nova York: Springer, 1965.
 19. E. Deci e R. Ryan (Eds.), *Handbook of Self-Determination Research*. Rochester, NY: University of Rochester Press, 2002; R. Ryan e E. Deci, "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being", *American Psychologist*, 55, n. 1, 2000, p. 68-78; e M. Gagné e E. L. Deci, "Self-Determination Theory and Work Motivation", *Journal of Organizational Behavior*, 26, n. 4, 2005, p. 331-362.
 20. E. L. Deci, R. Koestner e R. M. Ryan, "A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation", *Psychological Bulletin*, 125, n. 6, 1999, p. 627-668; N. Houllfort, R. Koestner, M. Joussemet, A. Nantel-Vivier e N. Leves, "The Impact of Performance-Contingent Rewards on Perceived Autonomy and Competence", *Motivation & Emotion*, 26, n. 4, 2002, p. 279-295; e G. J. Greguras e J. M. Dieffendorf, "Different Fits Satisfy Different Needs: Linking Person-Environment Fit to Employee Commitment and Performance Using Self-Determination Theory", *Journal of Applied Psychology*, 94, n. 2, 2009, p. 465-477.
 21. Jeferson Ribeiro, "48 homens da Força Nacional reforçam trabalho de resgate em SC", *Portal G1*, 26 nov. 2008. "MP de socorro para SC será de R\$ 1,1 bilhão, afirma Dilma", *Portal G1*, 26 nov. 2008. "Hillary Clinton compara terremoto no Haiti à tsunamis na Ásia", *France Presse*. *Portal G1*, 13 jan. 2010.
 22. R. Eisenberger e L. Rhoades, "Incremental Effects of Reward on Creativity", *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, n. 4, 2001, 728-741; e R. Eisenberger, W. D. Pierce e J. Cameron, "Effects of Reward on Intrinsic Motivation — Negative, Neutral, and Positive: Comment on Deci, Koestner, and Ryan (1999)", *Psychological Bulletin*, 125, n. 6, 1999, p. 677-691.
 23. M. Burgess, M. E. Enzle e R. Schmaltz, "Defeating the Potentially Deleterious Effects of Externally Imposed Deadlines: Practitioners' Rules-of-Thumb", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, n. 7, 2004, p. 868-877.
 24. K. M. Sheldon, A. J. Elliot e R. M. Ryan, "Self-Concordance and Subjective Well-Being in Four Cultures", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35, n. 2, 2004, p. 209-223.
 25. J. E. Bono e T. A. Judge, "Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders", *Academy of Management Journal*, 46, n. 5, 2003, p. 554-571.
 26. J. P. Meyer, T. E. Becker e C. Vandenberghe, "Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model", *Journal of Applied Psychology*, 89, n. 6, 2004, p. 991-1007.
 27. E. A. Locke, "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives", *Organizational Behavior and Human Performance*, maio 1968, p. 157-189.
 28. P. C. Earley, P. Wojnaroski e W. Prest, "Task Planning e Energy Expended: Exploration of How Goals Influence Performance", *Journal of Applied Psychology*, fev. 1987, p. 107-114.
 29. Ver M. E. Tubbs, "Goal Setting: A Meta-Analytic Examination of the Empirical Evidence", *Journal of Applied Psychology*, ago. 1986, p. 474-483; E. A. Locke e G. P. Latham, "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation", *American Psychologist*, set. 2002, p. 705-717; e E. A. Locke e G. P. Latham, "New Directions in Goal-Setting Theory", *Current Directions in Psychological Science*, 15, n. 5, 2006, p. 265-268.
 30. Locke e Latham, "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation", p. 705-717.
 31. J. M. Ivancevich e J. T. McMahon, "The Effects of Goal Setting, External Feedback, and Self-Generated Feedback on Outcome Variables: A Field Experiment", *Academy of Management Journal*, jun. 1982, p. 359-372; e E. A. Locke, "Motivation Through Conscious Goal Setting", *Applied and Preventive Psychology*, 5, 1996, p. 117-124.
 32. Por exemplo, G. P. Latham, M. Erez e E. A. Locke, "Resolving Scientific Disputes by the Joint Design of Crucial Experiments by the Antagonists: Application to the Erez-Latham Dispute Regarding Participation in Goal Setting", *Journal of Applied Psychology*, nov. 1988, p. 753-772; T. D. Ludwig e E. S. Geller, "Assigned versus Participative Goal Setting and Response Generalization: Managing Injury Control among Professional Pizza Deliverers", *Journal of Applied Psychology*, abr. 1997, p. 253-261; e S. G. Harkins e M. D. Lowe, "The Effects of Self-Set Goals on Task Performance", *Journal of Applied Social Psychology*, jan. 2000, p. 1-40.
 33. M. Erez, P. C. Earley e C. L. Hulin, "The Impact of Participation on Goal Acceptance and Performance: A Two-Step Model", *Academy of Management Journal*, mar. 1985, p. 50-66.
 34. E. A. Locke, "The Motivation to Work: What We Know", *Advances in Motivation and Achievement*, 10, 1997, p. 375-412; e Latham, Erez e Locke, "Resolving Scientific Disputes by the Joint Design of Crucial Experiments by the Antagonists", p. 753-772.
 35. H. J. Klein, M. J. Wesson, J. R. Hollenbeck, P. M. Wright e R. D. DeShon, "The Assessment of Goal Commitment: A Measurement Model Meta-Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85, n. 1, 2001, p. 32-55.
 36. J. R. Hollenbeck, C. R. Williams e H. J. Klein, "An Empirical Examination of the Antecedents of Commitment to Difficult Goals", *Journal of Applied Psychology*, fev. 1989, p. 18-23. Veja também J. C. Wofford, V. L. Goodwin e S. Premack, "Meta-Analysis of the Antecedents of Personal Goal Level and of the Antecedents and Consequences of Goal Commitment", *Journal of Management*, set. 1992, p. 595-615; M. E. Tubbs, "Commitment as a Moderator of the Goal-Performance Relation: A Case for Clearer Construct Definition", *Journal of Applied Psychology*, fev. 1993, p. 86-97; e J. E. Bono e A.

- E. Colbert, "Understanding Responses to Multi-Source Feedback: The Role of Core Selfevaluations", *Personnel Psychology*, primavera de 2005, p. 171-203.
37. Veja R. E. Wood, A. J. Mento e E. A. Locke, "Task Complexity as a Moderator of Goal Effects: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, ago. 1987, p. 416-425; R. Kanfer e P. L. Ackerman, "Motivation and Cognitive Abilities: An Integrative/Aptitude-Treatment Interaction Approach to Skill Acquisition", *Journal of Applied Psychology* (monografia), v. 74, 1989, p. 657-690; T. R. Mitchell e W. S. Silver, "Individual and Group Goals When Workers Are Interdependent: Effects on Task Strategies and Performance", *Journal of Applied Psychology*, abr. 1990, p. 185-193; e A. M. O'Leary-Kelly, J. J. Martocchio e D. D. Frink, "A Review of the Influence of Group Goals on Group Performance", *Academy of Management Journal*, out. 1994, p. 1285-1301.
38. D. F. Crown, "The Use of Group and Groupcentric Individual Goals for Culturally Heterogeneous and Homogeneous Task Groups: An Assessment of European Work Teams", *Small Group Research*, 38, n. 4, 2007, p. 489-508; J. Kurman, "Self-Regulation Strategies in Achievement Settings: Culture and Gender Differences", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32, n. 4, 2001, p. 491-503; e M. Erez e P. C. Earley, "Comparative Analysis of Goal-Setting Strategies Across Cultures", *Journal of Applied Psychology*, 72, n. 4, 1987, p. 658-665.
39. C. Sue-Chan e M. Ong, "Goal Assignment and Performance: Assessing the Mediating Roles of Goal Commitment and Self-Efficacy and the Moderating Role of Power Distance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, n. 2, 2002, p. 1140-1161.
40. G. P. Latham e E. A. Locke, "Enhancing the Benefits and Overcoming the Pitfalls of Goal Setting", *Organizational Dynamics* 35, n. 6, p. 332-340; L. D. Ordóñez, M. E. Schweitzer, A. D. Galinsky e M. Bazerman, "Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting", *Academy of Management Perspectives*, 23, n. 1, 2009, p. 6-16; e E. A. Locke e G. P. Latham, "Has Goal Setting Gone Wild, or Have Its Attackers Abandoned Good Scholarship?", *Academy of Management Perspectives*, 23, n. 1, 2009, p. 17-23.
41. "KEYGroup Survey Finds Nearly Half of All Employees Have No Set Performance Goals", *IPMA-HR Bulletin*, 10 mar. 2006, p. 1; S. Hamm, "SAP Dangles a Big, Fat Carrot", *BusinessWeek*, 22 maio 2006, p. 67-68; e "P&G CEO Wields High Expectations but No Whip", *USA Today*, 19 fev. 2007, p. 3B.
42. Veja, por exemplo, S. J. Carroll e H. L. Tosi, *Management by Objectives: Applications and Research*. Nova York: Macmillan, 1973; e R. Rodgers e J. E. Hunter, "Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity", *Journal of Applied Psychology*, abr. 1991, p. 322-336.
43. Veja, por exemplo, R. C. Ford, F. S. MacLaughlin e J. Nixdorf, "Ten Questions About MBO", *California Management Review*, inverno 1980, p. 89; T. J. Collamore, "Making MBO Work in the Public Sector", *Bureaucrat*, outono 1989, p. 37-40; G. Dabbs, "Nonprofit Businesses in the 1990s: Models for Success", *Business Horizons*, set./out. 1991, p. 68-71; R. Rodgers e J. E. Hunter, "A Foundation of Good Management Practice in Government: Management by Objectives", *Public Administration Review*, jan./fev. 1992, p. 27-39; T. H. Poister e G. Streib, "MBO in Municipal Government: Variations on a Traditional Management Tool", *Public Administration Review*, jan./fev. 1995, p. 48-56; e C. Garvey, "Goalsharing Scores", *HRMagazine*, abr. 2000, p. 99-106.
44. Veja, por exemplo, C. H. Ford, "MBO: An Idea Whose Time Has Gone?", *Business Horizons*, dez. 1979, p. 49; R. Rodgers e J. E. Hunter, "Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity", *Journal of Applied Psychology*, abr. 1991, p. 322-336; R. Rodgers, J. E. Hunter e D. L. Rogers, "Influence of Top Management Commitment on Management Program Success", *Journal of Applied Psychology*, fev. 1993, p. 151-155; e M. Tanikawa, "Fujitsu Decides to Backtrack on Performance-Based Pay", *New York Times*, 22 mar. 2001, p. W1.
45. A. Bandura, *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. Nova York: Freeman, 1997.
46. A. D. Stajkovic e F. Luthans, "Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis", *Psychological Bulletin*, set. 1998, p. 240-261; e A. Bandura, "Cultivate Self-Efficacy for Personal and Organizational Effectiveness", in E. Locke (Org.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior*. Malden, MA: Blackwell, 2004, p. 120-136.
47. A. Bandura e D. Cervone, "Differential Engagement in Self-Reactive Influences in Cognitively-Based Motivation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, ago. 1986, p. 92-113.
48. Bandura, *Self-Efficacy*.
49. C. L. Holladay e M. A. Quiñones, "Practice Variability and Transfer of Training: The Role of Self-Efficacy Generality", *Journal of Applied Psychology*, 88, n. 6, 2003, p. 1094-1103.
50. R. C. Rist, "Student Social Class and Teacher Expectations: The Self-Fulfilling Prophecy in Ghetto Education", *Harvard Educational Review*, 70, n. 3, 2000, p. 266-301.
51. D. Eden, "Self-Fulfilling Prophecies in Organizations", in J. Greenberg (Org.), *Organizational Behavior: The State of the Science*, 2. ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2003, p. 91-122.
52. Ibid.
53. T. A. Judge, C. L. Jackson, J. C. Shaw, B. Scott e B. L. Rich, "Self-Efficacy and Work-Related Performance: The Integral Role of Individual Differences", *Journal of Applied Psychology*, 92, n. 1, 2007, p. 107-127.
54. Ibid.
55. J. L. Komaki, T. Coombs e S. Schepman, "Motivational Implications of Reinforcement Theory", in R. M. Steers, L. W. Porter e G. Bigley (Eds.), *Motivation and Work Behavior*, 6. ed. Nova York: McGraw-Hill, 1996, p. 87-107.
56. B. F. Skinner, *Contingencies of Reinforcement*. East Norwalk, CT: Appleton-Century-Crofts, 1971.
57. J. A. Mills, *Control: A History of Behavioral Psychology*. Nova York: New York University Press, 2000.
58. A. Bandura, *Social Learning Theory*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1977.
59. J. S. Adams, "Inequity in Social Exchanges", in L. Berkowitz (Org.), *Advances in Experimental Social Psychology*. Nova York: Academic Press, 1965, p. 267-300.
60. P. S. Goodman, "An Examination of Referents Used in the Evaluation of Pay", *Organizational Behavior and Human Performance*, out. 1974, p. 170-195; S. Ronen, "Equity Perception in Multiple Comparisons: A Field Study", *Human Relations*, abr. 1986, p. 333-346; R. W. Scholl, E. A. Cooper e J. F. McKenna, "Referent Selection in

- Determining Equity Perception: Differential Effects on Behavioral and Attitudinal Outcomes", *Personnel Psychology*, primavera 1987, p. 113-127; e T. P. Summers e A. S. DeNisi, "In Search of Adams' Other: Reexamination of Referents Used in the Evaluation of Pay", *Human Relations*, jun. 1990, p. 497-511.
61. C. T. Kulik e M. L. Ambrose, "Personal and Situational Determinants of Referent Choice", *Academy of Management Review*, abr. 1992, p. 212-237.
 62. C. Ostroff e L. E. Atwater, "Does Whom You Work with Matter? Effects of Referent Group Gender and Age Composition on Managers' Compensation", *Journal of Applied Psychology*, 88, n. 4, 2003, p. 725-740.
 63. Ibid.
 64. Veja, por exemplo, E. Walster, G. W. Walster e W. G. Scott, *Equity: Theory and Research*. Boston: Allyn & Bacon, 1978; e J. Greenberg, "Cognitive Reevaluation of Outcomes in Response to Underpayment Inequity", *Academy of Management Journal*, mar. 1989, p. 174-184.
 65. P. S. Goodman e A. Friedman, "An Examination of Adams' Theory of Inequity", *Administrative Science Quarterly*, set. 1971, p. 271-288; R. P. Vecchio, "An Individual-Differences Interpretation of the Conflicting Predictions Generated by Equity Theory and Expectancy Theory", *Journal of Applied Psychology*, ago. 1981, p. 470-481; R. T. Mowday, "Equity Theory Predictions of Behavior in Organizations", in R. Steers, L. W. Porter e G. Bigley (Eds.), *Motivation and Work Behavior*, 6. ed. Nova York: McGraw-Hill, 1996, p. 111-131; R. W. Griffith e S. Gaertner, "A Role for Equity Theory in the Turnover Process: An Empirical Test", *Journal of Applied Social Psychology*, maio 2001, p. 1017-1037; e L. K. Scheer, N. Kumar e J.-B. E. M. Steenkamp, "Reactions to Perceived Inequity in U.S. and Dutch Interorganizational Relationships", *Academy of Management*, 46, n. 3, 2003, p. 303-316.
 66. Veja, por exemplo, R. C. Huseman, J. D. Hatfield e E. W. Miles, "A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct", *Academy of Management Journal*, abr. 1987, p. 222-234; K. S. Sauley e A. G. Bedeian, "Equity Sensitivity: Construction of a Measure and Examination of Its Psychometric Properties", *Journal of Management*, 26, n. 5, 2000, p. 885-910; e J. A. Colquitt, "Does the Justice of One Interact with the Justice of Many? Reactions to Procedural Justice in Teams", *Journal of Applied Psychology*, 89, n. 4, 2004, p. 633-646.
 67. J. Greenberg e S. Ornstein, "High Status Job Title as Compensation for Underpayment: A Test of Equity Theory", *Journal of Applied Psychology*, maio 1983, p. 285-297; e J. Greenberg, "Equity and Workplace Status: A Field Experiment", *Journal of Applied Psychology*, nov. 1988, p. 606-613.
 68. Ver, por exemplo, J. Greenberg, *The Quest for Justice on the Job*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996; R. Cropanzano e J. Greenberg, "Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze", em C. L. Cooper e I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, v. 12, Nova York: Wiley, 1997; J. A. Colquitt, D. E. Conlon, M. J. Wesson, C. O. L. H. Porter e K. Y. Ng, "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of the 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, jun. 2001, p. 425-445; T. Simons e Q. Roberson, "Why Managers Should Care About Fairness: The Effects of Aggregate Justice Perceptions on Organizational Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, jun. 2003, p. 432-443; e G. P. Latham e C. C. Pinder, "Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century", *Annual Review of Psychology*, 56, 2005, p. 485-516.
 69. K. Leung, K. Tong e S. S. Ho, "Effects of Interactional Justice on Egocentric Bias in Resource Allocation Decisions", *Journal of Applied Psychology*, 89, n. 3, 2004, p. 405-415.
 70. "Americans Feel They Pay Fair Share of Taxes, Says Poll", *NaturalNews.com*, 2 maio 2005, disponível em: <www.naturalnews.com/007297.html>.
 71. G. S. Leventhal, "What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships", em K. Gergen, M. Greenberg e R. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*. Nova York: Plenum, 1980, p. 27-55.
 72. "Adesão dos bancários à greve é parcial em São Paulo", *Portal G1*, Economia e Negócios, 24 set. 2009.
 73. J. C. Shaw, E. Wild e J. A. Colquitt, "To Justify or Excuse? A Meta-Analytic Review of the Effects of Explanations", *Journal of Applied Psychology*, 88, n. 3, 2003, p. 444-458.
 74. D. P. Skarlicki e R. Folger, "Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice", *Journal of Applied Psychology*, 82, n. 3, 1997, p. 434-443.
 75. R. Cropanzano, C. A. Prehar e P. Y. Chen, "Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice", *Group & Organization Management*, 27, n. 3, 2002, p. 324-351; e S. G. Roch e L. R. Shanock, "Organizational Justice in an Exchange Framework: Clarifying Organizational Justice Dimensions", *Journal of Management*, abril 2006, p. 299-322.
 76. Colquitt, Conlon, Wesson, Porter e Ng, "Justice at the Millennium", p. 425-445.
 77. Leila de Menezes Stein e Gessica Trevisan Pêra. "Greve e Complexidade. Dilemas do Movimento dos Controladores de Voo no Brasil (2006-2007)", *Encontro Anual da Anpocs 2007*.
 78. J. Reb, B. M. Goldman, L. J. Kray e R. Cropanzano, "Different Wrongs, Different Remedies? Reactions to Organizational Remedies After Procedural and Interactional Injustice", *Personnel Psychology*, 59, 2006, p. 31-64; e "Northwest Airlines Flight Cancellations Mount as Labor Woes Continue", *Aero-News.net*, 26 jun. 2007, disponível em: <www.aeronews.net>.
 79. V. H. Vroom, *Work and Motivation*. Nova York: Wiley, 1964.
 80. Para a crítica, veja H. G. Heneman III e D. P. Schwab, "Evaluation of Research on Expectancy Theory Prediction of Employee Performance", *Psychological Bulletin*, jul. 1972, p. 1-9; T. R. Mitchell, "Expectancy Models of Job Satisfaction, Occupational Preference and Effort: A Theoretical, Methodological and Empirical Appraisal", *Psychological Bulletin*, nov. 1974, p. 1053-1077; e W. Van Eerde e H. Thierry, "Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, out. 1996, p. 575-586. Para os que são a favor, L. W. Porter e E. E. Lawler III, *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL: Irwin, 1968; e J. J. Donovan, "Work Motivation", em N. Anderson et al. (Eds.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*, v. 2. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001, p. 56-59.
 81. Vroom se refere a essas três variáveis como expectativa, instrumentalidade e valência, respectivamente.

82. J. Nocera, "The Anguish of Being an Analyst", *New York Times*, 4 mar. 2006, p. B1, B12.
83. R. J. House, H. J. Shapiro e M. A. Wahba, "Expectancy Theory as a Predictor of Work Behavior and Attitudes: A Reevaluation of Empirical Evidence", *Decision Sciences*, jan. 1974, p. 481-506.
84. Para outros exemplos de modelos que visam integrar as teorias da motivação, veja H. J. Klein, "An Integrated Control Theory Model of Work Motivation", *Academy of Management Review*, abr. 1989, p. 150-172; E. A. Locke, "The Motivation Sequence, the Motivation Hub, and the Motivation Core", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, dez. 1991, p. 288-299; e T. R. Mitchell, "Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts", p. 60-62.
85. N. J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4. ed. Cincinnati, OH: South-Western Publishing, 2002, p. 174.
86. G. Hofstede, "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?", *Organizational Dynamics*, verão 1980, p. 55.
87. Ibid.
88. J. K. Giacobbe-Miller, D. J. Miller e V. I. Victorov, "A Comparison of Russian and U.S. Pay Allocation Decisions, Distributive Justice Judgments, and Productivity Under Different Payment Conditions", *Personnel Psychology*, primavera 1998, p. 137-163.
89. S. L. Mueller e L. D. Clarke, "Political-Economic Context and Sensitivity to Equity: Differences Between the United States and the Transition Economies of Central and Eastern Europe", *Academy of Management Journal*, jun. 1998, p. 319-329.
90. I. Harpaz, "The Importance of Work Goals: An International Perspective", *Journal of International Business Studies*, primeiro bimestre 1990, p. 75-93.
91. G. E. Popp, H. J. Davis e T. T. Herbert, "An International Study of Intrinsic Motivation Composition", *Management International Review*, jan. 1986, p. 28-35.
92. R. Fischer e P. B. Smith, "Reward Allocation and Culture: A Meta-Analysis", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 34, n. 3, 2003, p. 251-268.
93. F. T. Chiang e T. Birtch, "The Transferrability of Management Practices: Examining Cross-National Differences in Reward Preferences", *Human Relations*, 60, n. 9, 2007, p. 1293-1330; A. E. Lind, T. R. Tyler e Y. J. Huo, "Procedural Context and Culture: Variation in the Antecedents of Procedural Justice Judgements", *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, n. 4, 1997, p. 767-780; M. J. Gelfand, M. Erez e Z. Aycan, "Cross-Cultural Organizational Behavior", *Annual Review of Psychology*, 58, 2007, p. 479-514.
94. Esta seção está baseada em F. J. Landy e W. S. Becker, "Motivation Theory Reconsidered", em L. L. Cummings e B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, v. 9. Greenwich, CT: JAI Press, 1987, p. 24-35.
95. "Ford muda e consegue dar a volta por cima". *Portal Exame - Notícias*, 9 set. 2009. Disponível em: <portalexame.abril.com.br/ae/economia/ford-muda-consegue-dar-volta-cima-591676.shtml>.
96. "Antonio Maciel Neto deixará a Ford", *Portal Carsale Notícias*, 13 abr. 2006.
97. J. Zaslav, "Losing Well: How a Successful Man Deal with a Rare and Public Failure", *Wall Street Journal*, 2 mar. 2006, p. D1.
98. E. Biyalogorsky, W. Boulding e R. Staelin, "Stuck in the Past: Why Managers Persist with New Product Failures", *Journal of Marketing*, abr. 2006, p. 108-121.