



Fundação Getulio Vargas - FGV
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - EBAPE
Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa
Curso de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial

Evandro Schimming Smith Angelo

Fatores de Motivação de Trabalhadores das Classes Sociais C, D e E.

Dissertação de Mestrado
Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Deborah Moraes Zouain

Rio de Janeiro
2010

Fatores de Motivação de Trabalhadores das Classes Sociais C, D e E.

Evandro Schimming Smith Angelo

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa da Fundação Getúlio Vargas como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Área de concentração: Organização e Gerência

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Deborah Moraes Zouain

Rio de Janeiro

2010

FOLHA DE APROVAÇÃO

Evandro Schimming Smith Angelo

Fatores de Motivação de Trabalhadores
das Classes Sociais C, D e E.

Aprovado em: 29/09/2010

Banca Examinadora

Profª. Drª. Deborah Moraes Zouain

Instituição: Fundação Getulio Vargas

Assinatura: _____

Profª. Dr. Joaquim Rubens Fontes Filho

Instituição: Fundação Getulio Vargas

Assinatura: _____

Profª. Drª. Valderez Ferreira Fraga

Instituição: Fundação Getulio Vargas

Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

A minha querida esposa, Thais pelo apoio, compreensão e paciência nas horas em que estive ausente.

Também as nossas filhas Giulia e Stella, pelos momentos que não tivemos nestes dois anos.

Ao meu pai que quando criança eu ouvia sua máquina de escrever desde a hora em que eu acordava até ir dormir.

A minha mãe que com quatro filhos também cursou quatro faculdades.

AGRADECIMENTOS

A minha orientadora Prof^a Doutora Deborah Moraes Zouain, pela orientação e tranquilidade transmitida.

A Prof^a Doutora Valderez Ferreira Fraga pela ajuda na revisão da parte teórica e melhoria dos instrumentos de pesquisa.

Ao Prof. Rafael Guilherme Burstein Goldszmidt, pela dedicação e disponibilidade durante a fase da análise estatística dos resultados.

Aos muitos outros que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa.

RESUMO

Neste trabalho foram desenvolvidas duas estruturas multifatoriais de motivações que, baseadas nas teorias de conteúdo e processo, têm como objetivo avaliar a importância que o trabalhador atribui para a satisfação de suas necessidades e sobre as características que são importantes para o estabelecimento das metas dentro da organização.

Nesse sentido, foi elaborado um instrumento de pesquisa (questionário), o qual foi aplicado em campo, com o retorno de 653 respondentes, pertencentes a uma empresa do setor de prestação de serviços de telecomunicações com funcionários pertencentes às classes sociais C, D e E.

Com relação ao modelo fatorial das Teorias de Conteúdo, a Análise Fatorial Confirmatória mostrou a existência de três construtos, que representam as necessidades primárias, de interação e de ego do trabalhador. Sendo que esta segmentação das necessidades do indivíduo foi desenvolvida pelo autor, através dos argumentos teóricos de Maslow, Alderfer, McClelland e Herzberg.

A estrutura multifatorial para as teorias de processo foi elaborada a partir das teorias da Equidade (Adams), Expectativa (Vroom) e do Estabelecimento de Metas (Locke e Latham), tendo o como foco, as características das metas, prazo para a recompensa e justiça no trabalho que são importantes para o trabalhador.

Os resultados que a satisfação das necessidades primárias é tão importante para o trabalhador quanto às demais, comprovando de certa forma, a teoria no que se refere à segmentação fatorial das necessidades humanas, mas não se encontraram evidências que suportem a afirmação da existência de certa hierarquia.

No que tange às teorias de processo, com o foco nas características das metas, constatou-se que o trabalhador julga ser importante que as metas sejam específicas, claras, realistas, mensuráveis, com prazo e acordadas entre as partes, porém, não mostrou que existe alguma preferência pelo prazo para receber a recompensa. Apesar do construto “Justiça no Trabalho” ter sido avaliado com relação à equidade e à instrumentabilidade entre desempenho e recompensa, não foi possível comprovar a importância desses dois elementos como formadores deste construto para o trabalhador, mas que existe a questão da justiça como elemento correlacionado à meta.

Palavras-chave: Motivação, Escala motivacional do trabalhador, Telecomunicações

ABSTRACT

In this work, it was developed two multifactorial structures of motivations, which based on the theories of content and process, evaluate the importance that workers attach to satisfy their needs and the characteristics that are important to the setting of targets within the organization.

For the construction of these structures, it was designed a survey instrument (questionnaire), which was applied in the field, with the return of 653 respondents from a company in the telecommunications services' sector, with employees belonging to C, D and E social classes.

Regarding the factorial design of Content Theories, the Confirmatory Factor Analysis showed the existence of three constructs, which represent the Primary, Interaction, and Ego worker's needs. This segmentation of the individual's needs was developed by the author through the theoretical arguments of Maslow, Alderfer, Herzberg and McClelland.

The framework for the Process Theories was drawn from the theories of Equity (Adams), Expectancy (Vroom), and Goal Setting (Locke and Latham) focusing the characteristics of goals, timing for reward and justice at work, that are important for the worker.

The results show that satisfaction of primary needs is as important to the employee as the others needs, proving, to some extent, the theory regarding the segmentation factor of human needs, but did not find any evidence to support the affirmation of existence of certain hierarchy.

Regarding the process theories, with the focus on the characteristics of goals, it was found the employee believes to be important that the goals are specific, clear, realistic, measurable, timed and agreed between the parties, but did not show there is some preference for the time to receive the reward. Although the construct "Justice at Work" has been evaluated with respect to Equity and Instrumentality between performance and reward, it was not confirmed the importance of these two elements of this construct for the worker, but there is the issue of justice as a factor correlated with goal setting.

Keywords: Motivation, Motivational Worker Scale, Telecommunications

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Distribuição da população brasileira por classe social	9
Figura 2 – Modelo Genérico do Processo Motivacional Básico.....	16
Figura 3 – Escala Motivacional segundo Maslow (1943).....	20
Figura 4 – Teoria ERC de Alderfer (1972).	22
Figura 5 – Paralelo entre as teorias de motivacionais baseadas em necessidades	26
Figura 6 – Resumo da Teoria da Equidade de Adams.....	28
Figura 7 – Resumo da Teoria da Expectativa de Vroom.	33
Figura 8 – Resumo da Teoria do Estabelecimento de Metas de Locke e Latham.	39
Figura 9 – Rede de Acesso de Telefonia Fixa.....	44
Figura 10 – Conexões entre as Centrais de Comutação.....	45
Figura 11 – Processo de Correção de um Defeito na Rede Externa de Telecomunicações	47
Figura 12 – Distribuição dos Rendimentos dos Empregados (Maio 2010).....	49
Figura 13 – Distribuição Presumida de Empregados por Classe Social (Maio 2010)	50
Figura 14 - Histograma das variáveis P1 e I3 (não normalidade multivariada)	63
Figura 15 – Estrutura Fatorial dos Construtos das Teorias de Conteúdo.....	74
Figura 16 – Estrutura Fatorial dos Construtos das Teorias de Processo	80
Figura 17 – Histograma de T1, T2 e T3	88

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resultados e Contribuições para a Teoria de Adams	28
Quadro 2 – Fatores de Capacidade de Desempenho que afetam a escolha da meta.....	39
Quadro 3 – Fatores de Desempenho Desejável ou Apropriado que afetam a escolha da meta	40
Quadro 4 – Fatores e Indicadores das Teorias de Conteúdo	52
Quadro 5 – Fatores e Indicadores das Teorias de Processo	53
Quadro 6 – Comparativo entre AFE e AFC	55
Quadro 7 – Valores de Referencia para Adequação AFC.....	58
Quadro 8 – Fatores e Itens do Modelo Fatorial para as Teorias de Conteúdo	75
Quadro 9 – Fatores e Itens do Modelo Fatorial para as Teorias de Processo	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Renda Domiciliar Total	48
Tabela 2 – Médias e Desvio-padrão das variáveis	59
Tabela 3 – Frequência e Tabulação Cruzada entre variáveis “Sexo” e “Idade”	60
Tabela 4 – Frequência e Tabulação Cruzada entre variáveis “Estado Civil” e “Dependentes”	60
Tabela 5 – Frequência da variável “Rendimentos”	61
Tabela 6 – Kurtosis e Skewness das variáveis.....	62
Tabela 7 – KMO e Teste de Esfericidade Bartlett (Teorias de Conteúdo).....	63
Tabela 8 – Comunalidades (Teorias de Conteúdo)	64
Tabela 9 – Variância Total Explicada (Teorias de Conteúdo)	65
Tabela 10 – Matriz dos fatores após rotação Varimax (Teorias de Conteúdo)	66
Tabela 11 – Fatores dos itens das Teorias de Conteúdo	66
Tabela 12 – KMO e Teste de Esfericidade Bartlett (Teorias de Processo)	67
Tabela 13 – Comunalidades (Teorias de Processo).....	67
Tabela 14 – Variância Total Explicada (Teorias de Processo)	68
Tabela 15 – Matriz dos fatores após rotação dos itens de Teorias de Processo	69
Tabela 16 - Fatores dos itens das Teorias de Processo	69
Tabela 17 – Modelos AFC e Correlações entre os Fatores das Teorias de Conteúdo	71
Tabela 18 - Parâmetros de Adequação de AFC para os Modelos das Teorias de Conteúdo	72
Tabela 19 – Parâmetros de Adequação do Modelo Fatorial das Teorias de Conteúdo.....	73
Tabela 20 – Correlações entre os itens do Modelo Fatorial (Teorias de Conteúdo).....	76
Tabela 21 – Modelos AFC e Correlações entre os Fatores das Teorias de Processo.....	77
Tabela 22 - Parâmetros de Adequação de AFC para os Modelos das Teorias de Processo	78
Tabela 23 – Parâmetros de Adequação do Modelo Fatorial das Teorias de Processo	79
Tabela 24 – Correlações entre os itens do Modelo Fatorial (Teorias de Processo).....	82
Tabela 25 – Médias e Desvio-padrão dos itens das Teorias de Conteúdo	83
Tabela 26 – Médias e Desvio-padrão das Características das Metas.....	86
Tabela 27 – Médias e Desvio-padrão do Prazo da Recompensa	87
Tabela 28 – Médias e Desvio-padrão da Equidade e Instrumentabilidade	89

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	JUSTIFICATIVAS.....	8
3	PROBLEMA E PERGUNTA DE PESQUISA	10
3.1	Problema geral de pesquisa	10
3.2	Pergunta de pesquisa	10
4	OBJETIVOS	11
4.1	Objetivo geral	11
4.2	Objetivos específicos	11
4.3	Delimitação da Pesquisa	11
5	FUNDAMENTOS TEÓRICOS	12
5.1	Evolução do Pensamento Gerencial sobre Motivação	12
5.2	Conceito de Motivação	13
5.3	Teorias Motivacionais de Conteúdo e de Processo	17
5.3.1	Teorias de Conteúdo	19
5.3.1.1	Teoria da Hierarquia das Necessidades - Maslow	19
5.3.1.2	Teoria E.R.C. - Clayton Alderfer	21
5.3.1.3	Teoria das Necessidades Adquiridas ou das Realizações – McClelland	22
5.3.1.4	Teoria dos Dois Fatores - Herzberg	24
5.3.1.5	Sumário das Teorias de Conteúdo	26
5.3.2	Teorias de Processo	27
5.3.2.1	Teoria da Equidade (ou Igualdade) – Adams	27
5.3.2.2	Teoria da Expectativa.....	31
5.3.2.3	Teoria do Estabelecimento de Metas - Locke e Latham.....	36
5.3.2.4	Sumário das Teorias de Processo	42
5.4	Contexto do ambiente de atuação da empresa objeto da pesquisa de campo	43
5.4.1	Conceitos Básicos de Redes de Telecomunicações.....	43
5.4.2	A empresa terceirizada de referência do estudo	47
6	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	51
6.1	Apresentação da metodologia de pesquisa adotada.....	51
6.2	Instrumento para coleta dos dados	51
6.3	Procedimentos para coleta e análise de dados.....	54
6.4	Limitações da metodologia de pesquisa.....	56
7	ANÁLISE ESTATÍSTICA.....	57
7.1	Pré-teste para validação e depuração do instrumento de pesquisa	57
7.2	Descrição do Universo e da Amostra (participantes)	57
7.3	Valores de Referência para Análise dos Dados	58
7.4	Resultados da Estatística	59

7.4.1	Análise Descritiva	59
7.4.2	Análise Fatorial Exploratória.....	63
7.4.2.1	Teorias de Conteúdo.....	63
7.4.2.2	Teorias de Processo	67
7.4.3	Análise Fatorial Confirmatória	70
7.4.3.1	Estudo de Modelos Fatoriais para as Teorias de Conteúdo.....	71
7.4.3.2	Estudo de Modelos Fatoriais para as Teorias de Processo	77
8	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	83
9	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	90
9.1	Atingimento do Objetivo da Pesquisa.....	90
9.2	Sumário dos Resultados.....	91
9.3	Limitações da Pesquisa e Sugestões.....	92
10	REFERÊNCIAS.....	94
11	ANEXOS	99
11.1	Fatores e Questões do Instrumento de Pesquisa (Teorias de Conteúdo)	99
11.2	Fatores e Questões do Instrumento de Pesquisa (Teorias de Processo).....	100
11.3	Instruções para responder a pesquisa	101
11.4	Questionário do Perfil socioeconômico	102
11.5	Questionário de Motivações	103
11.6	Diagramas dos Modelos para AFC das Teorias de Conteúdo.....	107
11.7	Diagramas dos Modelos para AFC das Teorias de Processo.....	108

1 INTRODUÇÃO

Segundo Karl Marx (1872), a história de todas as sociedades que existiram tem sido a história das lutas de classes; e por esta ótica, a redução das desigualdades na nossa sociedade é fator primordial para a diminuição dos problemas relacionados ao atrito gerado pela disputa de bens e recursos, o que acarretará no desenvolvimento de nosso país.

Independente da sua função – empregador ou empregado – a sociedade em geral entende que a classe social depende da acumulação do capital, e não necessariamente da função exercida pelo indivíduo na relação Capital-Trabalho. As classes sociais são determinadas basicamente pelo retorno financeiro que os indivíduos obtêm devido ao seu desempenho em suas atividades produtivas, e, portanto, a mudança ou transposição de classes sociais (evolução econômica) decorreriam principalmente da capacidade de trabalho do indivíduo (capacidade de gerar valor) tendo como consequência o aumento ou diminuição da sua renda.

Sabemos que trabalhadores motivados produzem mais e melhor, e, conseqüentemente, deveriam ter uma maior possibilidade de evolução nos estratos da nossa sociedade.

Existe farta literatura que se dedica ao estudo das Teorias de Motivação dos trabalhadores nas empresas. Porém, carecemos de uma avaliação dos efeitos da classe social, quando analisada pelo enfoque econômico, sobre a reação e comportamento do trabalhador quando exposto às iniciativas de caráter motivacional das empresas.

Muitos acreditam que um trabalhador que recebe uma remuneração maior ficará mais motivado e produzirá mais do que outro, como se riqueza gera-se riqueza por si só. Robbins (2003) destaca que um dos problemas mais desafiadores para as organizações é o de motivar indivíduos que ganham salários muito baixos e com poucas oportunidades de aumentar significativamente a sua remuneração, quer em suas funções atuais, quer por meio de promoções. Essas posições são normalmente preenchidas com pessoas que têm ensino e habilidades limitadas e cujos níveis de remuneração são pouco superiores ao salário mínimo.

Porém, limitar-se a discussão da motivação humana apenas na ótica da relação Capital-Trabalho (compensação financeira), excluindo-se outros fatores além do “dinheiro” como ferramenta para aumentar a produtividade dos trabalhadores, é reduzir o Ser Humano a uma máquina a vapor, que sem carvão, não trabalha. Portanto, é lógico supor que existam outras variáveis que, se devidamente avaliadas, tem um impacto significativo no comportamento do trabalhador.

O crescimento do PIB e a melhor distribuição de renda no Brasil, têm impactos sobre a nossa sociedade que vão além dos aspectos do consumo, muito discutido nos estudos de

Marketing e Vendas, atingindo, também, uma modificação essencial em vários outros aspectos de nossa sociedade, inclusive nas relações com o trabalho e emprego.

Neste contexto, este estudo visa entender os fatores de motivação desses trabalhadores pertencentes às classes de menor renda (C, D e E), que conforme foi dito, é de grande importância para sociedade brasileira, decorrente do fato de possuir o maior contingente de pessoas – 84,4% – e ainda, ter sido nos últimos anos, o motor do crescimento econômico do nosso país.

2 JUSTIFICATIVAS

Um dos maiores desafios da gestão da força de trabalho está no direcionamento dos esforços dos recursos humanos disponíveis para atingir e superar as metas da organização. Sendo que, garantir resultados crescentes, manter os custos sob controle, aumentar a qualidade e o faturamento da companhia são temas prediletos, pertencentes ao cotidiano dos controladores e investidores das empresas.

Desta forma, a questão do aumento da produtividade da mão de obra tem sido recorrente para os executivos das companhias, onde todos buscam a resposta para a questão: Como nós podemos motivar nossos trabalhadores para aumentar a produtividade?

Existem outras razões da importância do estudo sobre as motivações humanas, tais como:

1. Trabalhadores motivados buscam formas melhores de realizar suas atividades, tendo como consequência o desenvolvimento de processos mais eficientes nas empresas.

2. Geralmente, tanto a quantidade quanto a qualidade dos produtos e serviços criados por trabalhadores motivados é superior àqueles que demonstram apatia nas suas atividades laborais.

3. Existe correlação positiva entre ausência de motivação com absenteísmos e demissões, sobrecarregando as áreas de RH com novas contratações e treinamentos, bem como, elevando os custos dos produtos e dos serviços prestados. Não basta atrair os melhores trabalhadores temos que também garantir sua permanência na organização.

Podemos entender que iniciativas motivacionais são todas àquelas que estimulam o trabalhador a ter um comportamento com relação ao trabalho que seja de interesse da organização, sendo que motivação tem a ver com satisfação de necessidades, desejos ou estímulos para alcançar objetivos/metast.

A parte crítica nos estudos sobre a Motivação está em determinar quais são as razões pelas quais as pessoas agem de uma determinada forma e não de outra, ou seja, o estudo das motivações humanas se concentra em determinar “O PORQUÊ” do comportamento, e não necessariamente se o indivíduo possui ou não habilidades e treinamento necessários para executar as tarefas adequadamente.

Em geral, iniciativas motivacionais estão sob responsabilidade das áreas de Recursos Humanos ou Desenvolvimento Organizacional das empresas, podendo ser exemplificadas como: política de cargos e salários, enriquecimento dos cargos, remuneração variável, plano de saúde e dental, cesta básica, auxílio creche, auxílio medicamento, seguro de vida, comunicação, treinamento, emponderamento, entre outros. Como todas, sem exceção,

consomem recursos financeiros e tempo das organizações, é necessário identificar o que é importante para a motivação e conseqüentemente para o aumento da produtividade do trabalhador.

Com relação à abrangência deste estudo no que tange a segmentação das classes sociais escolhidas, os dados coletados pelo Centro de Políticas Sociais da Fundação Getúlio Vargas (FGV/CPS) e publicados em 2010 apresentam a distribuição da população brasileira da Figura 1, onde se verifica que o público alvo – classes C, D e E - representam 84,4% da população brasileira, mostrando a importância desta pesquisa dos fatores de motivação para os trabalhadores destas classes sociais.

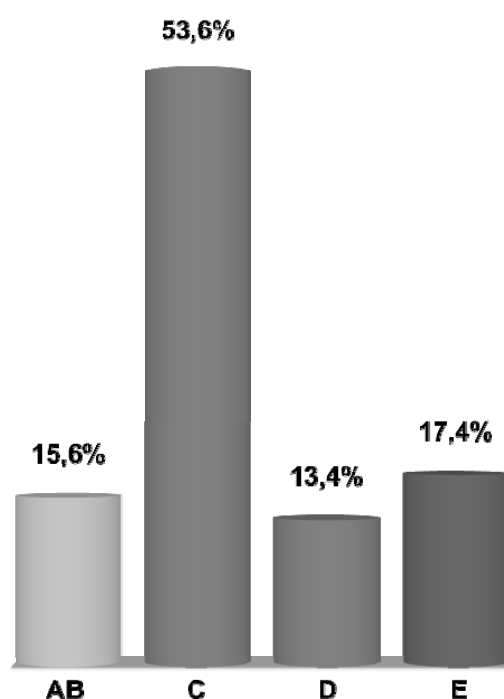


Figura 1 – Distribuição da população brasileira por classe social

Fonte: FGV/CPS - A Pequena Grande Década: Crise, Cenários e a Nova Classe Média – 2010 - www.fgv.br/cps/c2010

Além disso, o mesmo estudo mostra que entre 2003 e 2008, apenas cinco anos, quase 32 milhões de brasileiros ascenderam para as classes ABC, com melhoria significativa do padrão de vida.

3 PROBLEMA E PERGUNTA DE PESQUISA

3.1 Problema geral de pesquisa

Investigar a existência de fatores motivacionais de um público compreendido por trabalhadores pertencentes às classes C, D e E na empresa brasileira investigada. Elaborar instrumento de avaliação da importância relativa entre esses fatores, e que permita identificar preferências para os trabalhadores em questão.

3.2 Pergunta de pesquisa

Quais são os fatores considerados importantes na motivação dos trabalhadores pertencentes às classes C, D e E no Brasil?

Existe alguma preferência para atendimento às necessidades?

Quais são as características das metas importantes na motivação?

4 OBJETIVOS

4.1 Objetivo geral

Investigar a existência de estruturas multifatoriais que explicam a motivação dos trabalhadores das classes C, D e E.

Para tanto, esta dissertação definiu como foco central mostrar quais fatores focados nas teorias de conteúdo e de processo, são importantes na motivação de trabalhadores pertencentes às classes C, D e E, no Brasil.

4.2 Objetivos específicos

Através de um estudo de caso em campo, busca-se satisfazer os seguintes objetivos específicos:

- a. Discutir e analisar as Teorias de Motivação de Conteúdo e Processo, identificando quais são as estruturas multifatoriais que explicam a motivação do trabalhador.
- b. Elaborar, validar e aplicar dois instrumentos que mensurem a importância de fatores motivacionais para os trabalhadores. Sendo um instrumento que analise a importância da satisfação das necessidades (teorias de conteúdo) na motivação, e outro que analise as características das metas e sua relação com o prazo da recompensa e o sentimento de justiça no trabalho (teorias de processo).

4.3 Delimitação da Pesquisa

A pesquisa em campo foi realizada em uma empresa Prestadora de Serviços de Manutenção e Rede de Telecomunicações, no estado do Rio de Janeiro, com 1.500 empregados diretos.

A pesquisa limitou-se aos aspectos motivacionais de trabalhadores pertencentes às classes sociais C, D e E. Não estaremos estudando as classes A e B, devido ao propósito desta pesquisa ser procurar entender melhor quais são os aspectos motivacionais das classes menos favorecidas economicamente.

5 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

5.1 Evolução do Pensamento Gerencial sobre Motivação

A administração científica, liderada por Taylor (1911), via o problema da produção ineficiente sob a ótica do gerenciamento das tarefas, e não da gestão da mão de obra. Onde se resumia a encontrar o melhor trabalhador para a tarefa e treiná-lo na forma mais eficiente de executá-la, com a conseqüente divisão e especialização do trabalho, criando-se sistemas de compensação financeira para que esses trabalhadores fizessem exatamente o que era dito, e o mais rápido possível (produtividade).

Com a evolução das demandas do negócio, o aumento da competição entre as empresas e a necessidade de atender mercados segmentados, o pensamento organizacional teve que se adaptar e evoluir.

Esse modelo de administração sofreu o primeiro abalo devido aos estudos de Elton Mayo, conduzidos entre 1924 e 1932 na Western Electric Hawthorne em Chicago. Mayo concluiu que em se tratando de produtividade, o fator humano se sobrepõe às condições físicas de trabalho, existindo uma forte correlação entre a moral dos trabalhadores e a qualidade da chefia direta; que trabalhadores estabelecem grupos informais de alta coesão e finalmente, que os sentimentos dos trabalhadores afetam diretamente a produtividade tanto individual quanto a do grupo. Tais conclusões deram origem ao chamado “Efeito Hawthorne”, o qual estabelece a existência de uma mudança de comportamento quando os trabalhadores estão sendo acompanhados ou quando alguém demonstra algum interesse por eles.

Dos estudos de Mayo surgiu um novo modelo de administração: Modelo de Relações Humanas, onde o melhor método de motivar os trabalhadores é caracterizado pela ênfase social, sendo que o desempenho depende não somente dos incentivos à produção, mas principalmente a rede de relacionamentos entre os trabalhadores, e, portanto, a questão social se sobrepõe às financeiras porque trabalhadores satisfeitos produzem mais. (KERMALLY, 2004 e STEERS; PORTER, 1975).

Tanto o modelo da Taylorista quanto o de Relações Humanas tem na sua raiz a busca de se assegurar que serão atendidas e respeitadas todas as diretrizes e ordens dos gestores dentro da organização, manipulando a força de trabalho através do atendimento de necessidades através de recompensas financeiras ou sociais.

O modelo de relações humanas tem sido gradativamente substituído pelo Modelo de Recursos Humanos, que também é baseado nos aspectos psicológicos do ser, porém foge da simplificação excessiva dos motivos de comportamentos dos seus antecessores. Neste modelo, o trabalhador é visto como sendo motivado por um conjunto complexo de fatores inter-relacionados, tais como dinheiro, necessidade de afiliação, necessidade de realização e o desejo de um trabalho relevante (STEERS; PORTER, 1975). Neste novo modelo, os trabalhadores são encarados como reservatórios de talentos latentes, sendo responsabilidade dos gestores explorarem da melhor forma possível cada recurso à sua disposição. Parte-se de premissas mais abrangentes:

- Os trabalhadores são pré-motivados e querem contribuir para a organização.
- Podemos tornar o trabalho mais agradável através do enriquecimento das funções e redesenho das atividades.
- Os trabalhadores têm uma grande capacidade de tomar decisões.
- O emponderamento aumenta a satisfação com o trabalho.

5.2 Conceito de Motivação

De forma simplista, o termo Motivação (derivada do latim *motivus*, *movere*, que significa mover) indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano (MAXIMIANO, 2000).

Para Wegge (2001), o estudo das motivações humanas está relacionado com a explicação do (1) processo de decisão que conduz a seleção de uma meta, (2) a persistência em manter a meta selecionada, e (3) a intensidade no desempenho das atividades escolhidas para realizar a meta selecionada. E, portanto, para maior parte das teorias de motivação o comportamento humano é direcionado para metas, estando focado no atendimento aos desejos através da ação do indivíduo. Sendo assim, o conceito de motivação é complexo, multifacetado, geralmente descrevendo o resultado de interações entre motivos de um indivíduo e incentivos disponíveis no momento ou previstos para o futuro.

Vários psicólogos organizacionais têm procurado detalhar melhor o termo “motivação” através de definições complexas, que buscam dar significado aos motivos que levam o ser humano a trabalhar, uns com mais afinco e determinação que outros. Esse entendimento do comportamento humano envolve em identificar “o porquê” ou por quais razões houve um determinado comportamento, permitindo ainda prever os próximos, sejam eles iguais ao anterior ou diferente através de um novo padrão de conduta.

As razões dos comportamentos podem não ser tão óbvias ou conscientes, mas geralmente buscam atender a uma necessidade ou objetivo específico do indivíduo, sejam eles identificados ou não. Por não ser uma medida direta e externa ao sujeito, existe uma grande dificuldade nas pesquisas de campo sobre a motivação humana, no que se refere aos critérios de validade e fidelidade. Os comportamentos são avaliados através das ações e atitudes observadas e medidas pelos pesquisadores, procurando-se estabelecer uma teoria que explique e permita alguma generalização de caráter prático nas organizações.

Os esforços para entender a motivação humana conduzem à discussão da metodologia de medição dos seus reflexos, isto é, se procura medir motivação através dos comportamentos que são assumidos como resultados de um estado interno da motivação, sendo essas avaliações resultados da identificação, categorização ou quantificação desses comportamentos (WEST; UHLENBERG, 1970). O mesmo é suportado por Kanfer (apud JEX, 2002) para o qual motivação é um construto hipotético, que não pode ser visto ou sentido, que apenas pode ser observada pelo seu efeito e produtos que indicam os diferentes níveis de motivação. Também para Locke e Latham (1990), devido o seu caráter interno ao indivíduo, não é possível medi-la diretamente, mas apenas os seus reflexos através do comportamento do sujeito.

Sendo assim, são muitas as dificuldades para inferir quais são os motivos dos comportamentos humanos, visto que, sendo inerentes à individualidade do Ser, motivos similares podem acarretar em comportamentos diferentes, ou ainda, diferentes motivos acarretarem em comportamentos similares. Além de que, as avaliações de motivos do comportamento variam de cultura para cultura, dificultando a criação de um único sistema universal de liderança, organizacional e motivação (HOFSTEDE, 1983).

Apesar de várias teorias abordarem a motivação por perspectivas diferentes, elas não necessariamente acarretam em previsões diferentes sobre o comportamento (SPECTOR, 2006), mas precisam ser contextualizadas para o meio-ambiente ao qual o indivíduo pertence.

Steers, Mowday & Shapiro (2004) apresentam como características comuns a todas as teorias sobre a motivação humana ao menos três pontos: (1) aquilo que energiza o comportamento humano; (2) aquilo que direciona ou canaliza tal comportamento; e (3) como o comportamento é mantido e sustentado. Sendo que cada uma destas características é um importante fator para o entendimento do comportamento humano no trabalho. E ainda, os objetivos de qualquer teoria é prover certa organização, dar significado a um conjunto de variáveis associadas a um tópico de estudo, tendo como variáveis principais: o indivíduo, a atividade e o ambiente de trabalho. Não sendo possível afirmar que uma teoria é melhor que a

outra, mas que somente se adapta melhor que outra no contexto da organização. Portanto, é mais adequado encarar as teorias motivacionais pelo seu aspecto contingencial na administração das organizações.

Segundo Naum (2001) as premissas básicas de todas as teorias motivacionais são as seguintes:

- 1) Existe uma razão para todos os comportamentos humanos, que são conseqüências do efeito combinado da hereditariedade e do meio-ambiente.
- 2) As necessidades são as raízes do comportamento humano.
- 3) Existem objetivos pelos quais as pessoas tentam atingi-los de forma a satisfazer suas necessidades.
- 4) O alcance das necessidades e metas está relacionado à satisfação no trabalho e ao desempenho.

O termo *necessidades* é usado para denotar uma vontade, desejo ou motivo consciente do indivíduo, ou ainda, pode ser entendida como um nutriente essencial para a sobrevivência, crescimento e integridade do indivíduo. Notemos que no caso de entendermos que é uma vontade ou desejo consciente, estamos assumindo que a necessidade é um construto que pode ser aprendido pelo indivíduo. Por outro lado, caso o entendimento seja de nutriente, o pressuposto é de que a necessidade é um construto inato e não aprendido pelo indivíduo (DECI; RYAN, 2007).

Vários foram os autores que propuseram definições para o termo “motivação”, entre as quais destacamos:

...é um processo governando escolhas feitas pelas pessoas ou organismos menores entre formas alternativas de atividade voluntária (VROOM, 1964).

... Motivação para o trabalho é um conjunto de forças energéticas que tem origem tanto dentro como fora do indivíduo, para iniciar o comportamento relacionado ao trabalho, e para determinar sua forma, direção, intensidade e duração (PINDER, 1998).

... É um conjunto de variáveis independentes/dependentes que explicam a direção, amplitude e persistência de um comportamento do indivíduo, mantendo constantes os efeitos da aptidão, habilidade, entendimento da tarefa e as restrições operacionais do meio-ambiente. (CAMPBELL; PRITCHARD, 1976).

Das características, definições e premissas acima expostas, concluímos que a motivação é um fenômeno interno ao indivíduo, relacionada a uma ação intencional que busca

atender alguma coisa (necessidades, desejos ou expectativas) através de escolhas conscientes entre alternativas apresentadas pelo meio-ambiente.

Steers e Portes (1975) propuseram uma representação simplificada de um modelo genérico do processo de motivacional de acordo com a Figura 2.

Deste modelo genérico, vemos que as teorias buscam explicar fenômeno motivacional através da interação sistemática entre as necessidades e expectativas, os comportamentos e as metas, havendo uma realimentação processual de sucesso ou fracasso do comportamento.

Nota-se certa tendência das teorias motivacionais em abranger princípios do hedonismo, visto que o estado inicial é de desequilíbrio, o que estimularia o indivíduo a buscar o prazer ou a evitar a dor. Cabe ressaltar que absorvendo o hedonismo, assume-se que existe uma parte consciente, raciocinada, avaliando quais escolhas produzirão os melhores resultados, que maximizarão o prazer e/ou minimizarão a dor. Porém, a limitação está no fato de que não se permite encontrar uma forma de prever quais comportamentos o indivíduo irá escolher. Além disso, não explica adequadamente atitudes altruístas (trabalho voluntário, ONGs), nem porque pessoas que atingiram um alto patamar de capacidade de satisfazer suas necessidades continuam a trabalhar arduamente.

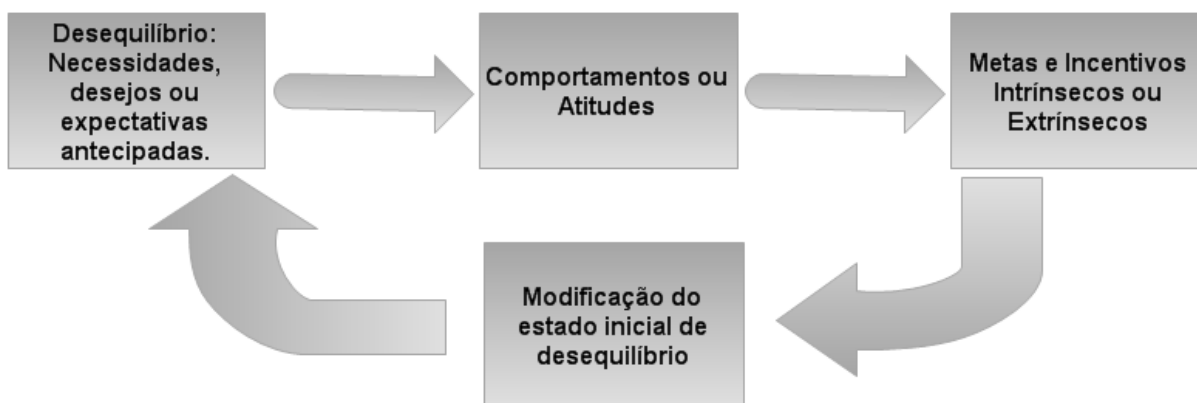


Figura 2 – Modelo Genérico do Processo Motivacional Básico.

Fonte: adaptado pelo autor de Steers e Portes (1975)

Devido à simplicidade e limitações apresentadas por esse modelo genérico básico de motivação, precisamos assumir que a motivação é um fenômeno mais complexo, em que muitos e diferentes fatores ou variáveis devem ser considerados para explicar o processo motivacional.

Pinder (1977) afirma que grande parte das teorias em voga apresenta problemas de validade, sofrendo com premissas sobre a natureza do ser humano e sua individualidade, na

natureza do que está sendo investigado, e que algumas inclusive levam a conclusões contraditórias. Sendo assim, temos que ser cuidadosos na aplicação para evitar danos à moral da força de trabalho, bem como, prejudicar os resultados das empresas.

Wilson e Fysenck (1972) em seu estudo sobre a medição da motivação para prever o desempenho nas empresas, pontuam que os testes para a identificação dos fatores motivacionais dos trabalhadores nos ambientes empresariais falham em mostrar fidelidade e validade adequada devido à falta de transparência da sua real intenção, e que, portanto, os respondentes das pesquisas tenderiam a escolher comportamentos “mais adequados”, que não indicasse “falta de motivação” e não necessariamente àquilo que realmente agem ou sentem, levando a uma falha estrutural na pesquisa.

5.3 Teorias Motivacionais de Conteúdo e de Processo

Seguindo a classificação apresentada por Tribbet e Rush (1984), as teorias motivacionais podem ser separadas em dois grandes grupos: Teorias de Conteúdo e de Processo.

As Teorias motivacionais de conteúdo englobam as variáveis individuais ou coletivas que se supõe sejam responsáveis pelo comportamento e atitudes, são aquelas que se focam na descrição do conteúdo das motivações, observando o que motiva o comportamento humano. Também são conhecidas como “Teorias das Necessidades”, pois, na sua essência, baseiam-se na existência de necessidades que o ser humano busca satisfazer em maior ou menor grau, procurando analisar os fatores internos ao indivíduo, propondo que ao atender uma necessidade cria-se a satisfação do trabalhador com relação ao seu trabalho e conseqüentemente torna-o mais produtivo.

Claramente, as teorias de conteúdo assumem que todos os indivíduos possuem um mesmo conjunto de necessidades que de certa forma devem ser atendidas (satisfeitas) pela atividade do trabalho ou pelo meio-ambiente da empresa.

Satisfazer uma necessidade significa a mudança do estado de tensão associada à presença da necessidade para o novo estado quando a necessidade deixa de existir. Embora no estado final não exista mais esta tensão, para Murray, existem certas necessidades em a satisfação consiste mais na experiência que o indivíduo tem durante o processo de *redução* desta tensão (apud PINDER, 1988).

No caso de não se alcançar a satisfação de uma necessidade, a conseqüência seria o sentimento de frustração, que acarretam em comportamentos perniciosos tais como: agressividade, fuga, ausência, apatias, insônia, disfunções do sistema cardiovascular e

digestivo. De qualquer forma, a frustração faz parte do cotidiano do trabalhador, não podendo ser evitada, mas o impacto da frustração depende diretamente da magnitude da necessidade que está sendo ameaçada (DOLLARD et al., 1939).

Pertencem a este grupo a Teoria da Hierarquia das Necessidades (Maslow, 1943), Teoria E.R.C. – Existência, Relacionamento, Crescimento – (Clayton Alderfer, 1972), Teoria das Necessidades Adquiridas ou das Realizações (McClelland, 1961) e Teoria dos Dois Fatores (Herzberg, 1959).

Para Ramos (1990), as teorias de processo representam modelos cognitivos, estudando mecanismos psicológicos que envolvem o processo de motivação, onde se incluem: a análise da auto-percepção, a tomada de decisões, conceitos de consonância e dissonância, concomitância de fatores determinantes, estabelecimento de metas, atribuição de valores e influência das variáveis relacionadas com o indivíduo, o ambiente e o trabalho.

Ou seja, ao invés de buscar catalogar necessidades similares que motivam os trabalhadores, como feito nas teorias de conteúdo, as teorias de processo enfatizam que existem diferenças de necessidades e se focam nos processos cognitivos que criam essas diferenças e de como indivíduo avalia as proposições do seu meio-ambiente.

Portanto, as teorias denominadas de processo, explicam a motivação através dos processos cognitivos usados pelo indivíduo para avaliar as alternativas de ação, como estabelece prioridades e metas, ainda de que forma realiza a tomada de decisão sobre qual o comportamento é o mais adequado numa determinada situação. A premissa básica destas teorias é a existência de crenças, valores e expectativas, com as quais o indivíduo avalia o que pode lhe suceder de acordo com a escolha de uma alternativa, seja devido à experiência obtida em acontecimentos passados ou através de conclusões do que pode acontecer no futuro.

Enquanto as teorias de conteúdo explicam “o que motiva”, as teorias de processo procuram saber “como motivar”.

Deste grupo, fazem parte as teorias: Teoria da Equidade (Adams, 1965), Teoria da Expectativa (Vroom, 1964) e a Teoria do Estabelecimento de Metas (Locke e Latham, 1990).

5.3.1 Teorias de Conteúdo

5.3.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades - Maslow

O conceito da Hierarquia das Necessidades desenvolvida por Abraham Maslow (1943) é baseado em três premissas fundamentais: (1) o ser humano é motivado pelo desejo de satisfazer tipos específicos de necessidades, (2) que são universais nas populações, e (3) são sequenciais em um formato hierárquico. Maslow afirma que apenas “emerge” necessidades superiores após a satisfação da inferior, quando declinando de importância o indivíduo passar a buscar naturalmente a satisfação da próxima numa ordem fixa. E para tanto, apresentou uma lista de cinco níveis de necessidades consecutivas, apresentadas na Figura 3. Ou seja, as necessidades humanas seguem certa ordem de prioridades, em que as de ordem dita superior ou subsequente apenas aparecem após a satisfação das de ordem inferior ou antecessor.

Na parte inferior, ou inicial, da hierarquia encontram-se as necessidades fisiológicas tais como: alimentação, sono, o ar e a água – coisas que são fisicamente necessárias para sustentação à vida do ser humano. Estas necessidades somente são motivadoras quando não estão satisfatoriamente atendidas, isto é, o indivíduo sentir-se-á estimulado em satisfazê-las somente enquanto não as tiver atendido, após o atendimento, não será mais motivado por elas. Basicamente, é o princípio do hedonismo na sua forma mais pura: um indivíduo com fome irá trabalhar para saciá-la – sair do sofrimento – após sua alimentação não será mais motivado a trabalhar para se alimentar naquele momento, até sentir fome novamente.

Após a satisfação deste nível de necessidades, irá surgir o próximo, denominado como necessidades de segurança, relacionadas ao abrigo e aos sistemas de proteção de possíveis perigos: auto-preservação, fuga da ameaça, da privação, etc.

O próximo nível é composto pelas necessidades sociais: amor, afeição, relacionamento, desejo de associação, de pertencer ao grupo, de aceitação, etc.

Seguindo a hierarquia, o quarto nível é o das necessidades de auto-estima (autoconfiança, o reconhecimento, a apreciação, a atenção, etc.), e por último, surgem as necessidades de auto-realização, que incluem os sentimentos de competência, a concretização do potencial individual, o crescimento, etc.

Cabe ressaltar que Maslow usou sua experiência em psicologia clínica para desenvolver uma teoria geral que explicasse os motivos humanos em diversas situações, e não especificamente no ambiente de trabalho, portanto, carecendo de fundamentos empíricos próprios de uma pesquisa de campo (SPECTOR, 2006).



Figura 3 – Escala Motivacional segundo Maslow (1943).

Fonte: elaborada pelo autor.

Embora Maslow afirme que a maior parte das pessoas segue a estrutura indicada na figura acima, ele também deixou em aberto a possibilidade de que individualidade de cada um não permitisse que a ordem fosse fixa e imutável, sendo possível inversão na ordem das necessidades.

Existem vários problemas na aplicação da teoria de Maslow no trabalho, como por exemplo:

- Pessoas não irão satisfazer todas suas necessidades apenas através do trabalho, especialmente as necessidades de ordem superior.
- Diferenças individuais, valores diferentes poderão conduzir ordens diferentes das necessidades.
- Recompensas podem ser interpretadas em níveis diferentes de cultura para cultura, ou ainda ter efeitos contrários.
- Na prática, verifica que as necessidades se sobrepõem e atuam ao mesmo tempo.

Apesar das pesquisas em campo, não darem sustentação completa para alguns dos pressupostos desta teoria – principalmente no que tange ao número de níveis e sua hierarquia, devido a sua simplicidade e fácil entendimento, continua sendo usada e estudada no segmento das motivações humanas (JEX, 2002).

Além disso, as contribuições de Maslow serviram de base para o surgimento de várias outras teorias mais elaboradas tais como: Herzberg (1959), McGregor (1960), McClelland (1961), Alderfer (1969) e Steers & Porter (1983).

5.3.1.2 Teoria E.R.C. - Clayton Alderfer

Alderfer (1972) desenvolveu sua teoria a partir das suas pesquisas sobre a aplicabilidade de Maslow, sendo que propôs a existência de três categorias de necessidades humanas: **Existência** (*Existence*), **Relacionamento** (*Relatedness*), **Crescimento** (*Growth*), identificadas pelo acrônimo E.R.C. Estas necessidades são de certa forma similares, mas não idênticas, àquelas propostas por Maslow, todas são vistas como primárias e inatas à natureza humana, e não como consequência de algum aprendizado ou fruto das experiências do indivíduo.

A teoria ERC faz correspondência entre as necessidades hierárquicas de Maslow, da seguinte forma: (1) necessidades fisiológicas e de segurança compõe um novo construto chamado de *necessidades de existência*, (2) as necessidades de sociais e de auto-estima correspondem às *necessidades de relacionamento*, (3) e as necessidades de auto-realização são incorporadas ao construto de *necessidades de crescimento*.

Segundo Elding (2007), são duas as principais diferenças entre a teoria ERC e a da Hierarquia das Necessidades:

1. Para Alderfer não é preciso que uma necessidade de nível mais baixo seja satisfeita para que o indivíduo desenvolva o desejo em satisfazer outra de nível superior.
2. E ainda, quando uma necessidade de ordem superior não consegue ser satisfeita, o indivíduo tenderá a aumentar a necessidade de satisfação de outra inferior, como por exemplo, caso não se consiga satisfazer a necessidade de crescimento, o indivíduo tentará compensar com a demanda de um aumento salarial.

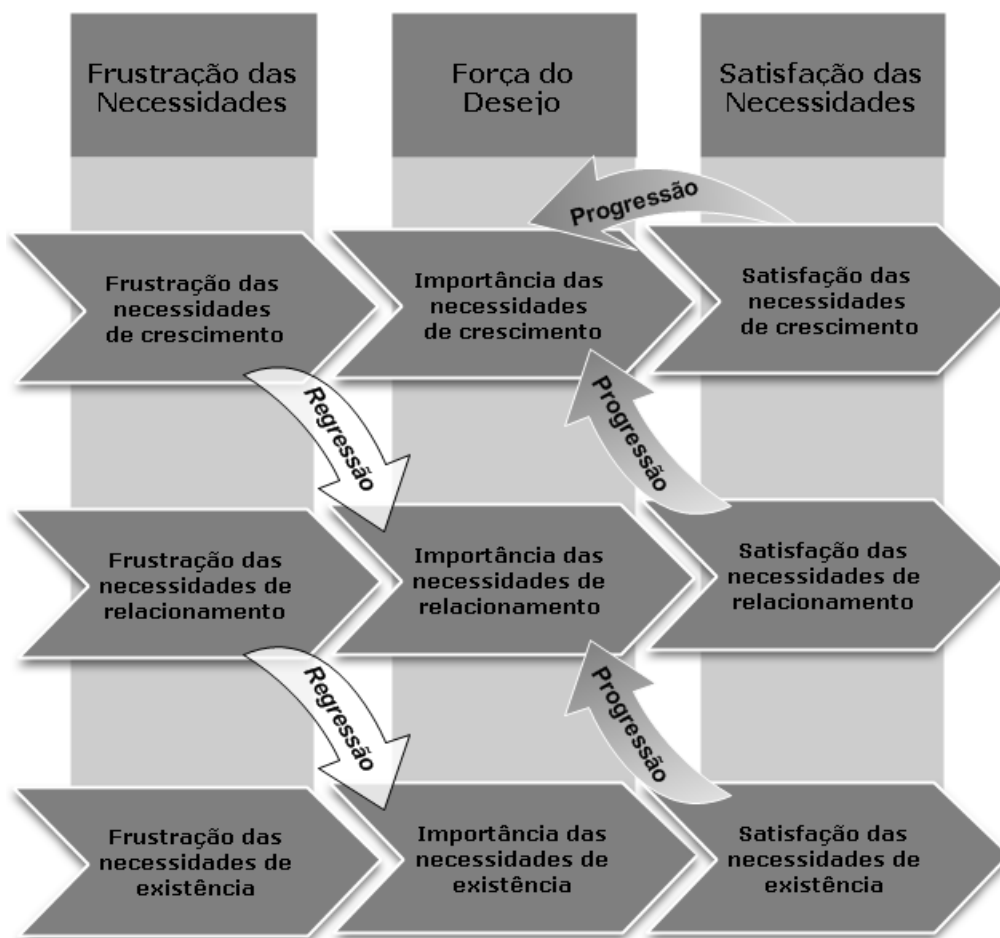


Figura 4 – Teoria ERC de Alderfer (1972).

Fonte: adaptada pelo autor de Naoum, 2001

Portanto para Alderfer, quanto menos uma necessidade está satisfeita mais importante ela se torna, em se tratando de uma categoria de ordem superior, maior importância terá a de ordem inferior porque o indivíduo irá procurar certa compensação. E por outro lado, quanto mais um nível inferior estiver satisfeito, mais importante se tornará o superior.

Em resumo, enquanto para Maslow o processo é sempre de progressão na hierarquia das necessidades, Alderfer enxerga a possibilidade de regressão na escala e a existência simultânea de duas categorias operando no indivíduo. A Figura 4 retrata o processo motivacional descrito pela teoria ERC.

5.3.1.3 Teoria das Necessidades Adquiridas ou das Realizações – McClelland

Apesar da identificação posterior de outros motivos, a teoria de McClelland (1961) recebeu o nome de “Teoria das Realizações” devido ao motivo de realizações ter sido um tema recorrente nas pesquisas e discussões dos psicólogos organizacionais desde a década de 1950. Além deste, foram adicionados na década de 1970 os motivos de *Poder* e *Afiliação*,

sendo que para esta teoria, todos esses três são motivos socialmente aprendidos, e que a ordem hierárquica depende de cada indivíduo, não seguindo uma ordem fixa e serem inatos como na visão de Maslow.

Conforme a pessoa vai se desenvolvendo, aprende a associar sentimentos positivos ou negativos com relação às situações ao seu redor. Por exemplo, em situações desafiantes, caso o indivíduo tenha sentimentos positivos poderá desenvolver uma prioridade maior para a motivação de realizações, conduzindo esta necessidade para o topo de seus motivos (MINER, 2005).

As necessidades definidas por McClelland são usualmente identificadas pela redução da sua forma em língua inglesa: *n Ach* (need for Achievement), *n Power* (need for Power) e *n Aff* (need for Affiliation).

Wherry e South (1977) indicam que os principais componentes da *n Ach* são (1) responsabilidade pessoal por encontrar soluções para os problemas, (2) estabelecimento de metas moderadas e assumir riscos calculados para atingi-las, e (3) desejo de feedback com relação ao seu desempenho. Este motivo está fortemente correlacionado com pessoas com um perfil mais empreendedor, porque seu foco está em atingir metas, sem se preocupar em elaborar planos de ação para tanto, nem avaliar em detalhes os obstáculos, ou no sentimento de frustração ou de sucesso. Encaixam-se bem em funções de vendas, comerciais, consultores, ou como executivos em empresas de tecnologia.

A necessidade de Poder (*n Power*) está presente nos indivíduos que tem satisfação em influenciar e exercer controle sobre outros, sendo muito comum em profissionais que exercem posições de liderança, possuindo facilidade em se expressar verbalmente e argumentar. Claro que a forma de atuação do profissional em uma organização depende de seus valores e para qual a direção irá canalizar suas habilidades, e caso alcance uma posição de chefia, poderá tanto ser visto como líder autocrático quanto um carismático missionário. McClelland distinguiu duas variedades de *n Power*, a primeira foi chamada de *poder pessoal* sendo caracterizada pelo desejo de dominar outras pessoas, onde somente é aceitável ganhar sempre em seu próprio benefício. A outra variedade foi designada como *poder social*, onde o poder é exercido em benefício dos demais, buscando-se um uso positivo do poder para a coletividade na organização (PINDER, 1997).

Quando um indivíduo se dedica em manter relacionamentos amistosos, procurando reduzir os atritos, dizemos que ele tem uma necessidade maior por afiliação (*n Aff*). De fato, existe desejo em ser amado, em encontrar formas de ajudar outras pessoas, evitar o confronto e focar mais na interação do que no conteúdo das situações, ou seja, tendem a preservar o

relacionamento mesmo em prejuízo do processo decisório. É claro que a ausência completa de *n Aff* tem consequências negativas para a empresa, porque o gestor tenderá a ter problemas de relacionamento com seus pares e equipe, prejudicando sobremaneira o ambiente de trabalho.

McClelland argumenta que adultos saudáveis têm um potencial energético, como uma reserva, que pode ser liberada dependendo (1) da força do motivo básico ou necessidade envolvida, (2) da expectativa do indivíduo das consequências, e (3) do valor do incentivo para a meta (NAOUM, 2001). Além disso, um aspecto importante da teoria de McClelland está relacionado a fato de que os motivos podem ser estimulados através de treinamento específico, e, portanto, as empresas podem desenvolver profissionais com um foco maior nas necessidades de realização e poder social, que são fatores interessantes no contexto organizacional (MINER, 2005).

5.3.1.4 Teoria dos Dois Fatores - Herzberg

A teoria dos Dois Fatores de Herzberg, também conhecida como “Teoria da Motivação-Higiene”, foi apresentada inicialmente em 1959 com base numa pesquisa conduzida com 200 contadores e engenheiros, os quais foram estimulados a relatar situações em que se sentiram excepcionalmente bem ou mal com relação ao trabalho.

Analisando o conteúdo dos relatos colhidos, foram identificados como determinantes primários destas lembranças (KING, 1970 e MINER, 2005):

1) **Fatores motivadores**, aspectos intrínsecos do trabalho que criam satisfação, relacionados ao conteúdo da função e ao sentimento que o trabalhador tem com o cargo: realizações, reconhecimentos (verbal), o trabalho em si (desafios), responsabilidade e crescimento profissional (promoção).

2) **Fatores higiênicos**, aspectos extrínsecos do trabalho que criam a insatisfação, relacionados ao contexto da função e ao sentimento que o trabalhador tem com a empresa: políticas e práticas administrativas, supervisão (qualidade técnica), salários, benefícios, relações interpessoais (especialmente com a supervisão), condições e segurança no trabalho, entre outros.

Naoum (2001) propõe outra forma de enxergar as diferenças entre os dois fatores: os fatores higiênicos tratam da questão “porque trabalhar aqui”, enquanto os fatores motivacionais respondem “porque trabalhar duro”.

Estas duas dimensões (satisfação e insatisfação) não são necessariamente opostas, mas representam dois estados distintos, sendo que fatores higiênicos não resultam em satisfação no trabalho, mas atuam para impedir a insatisfação. Desta forma, fatores higiênicos, quando

adequadamente atendidos, servem para evitar a insatisfação e melhoram o desempenho até certo ponto, que não pode ser sustentado ao longo do tempo, que para tanto, a gestão deve se preocupar com os fatores motivacionais (intrínsecos).

Embora, as pessoas possam sem vistas operando com os dois fatores ao mesmo tempo, segundo Herzberg, pelo menos um será dominante. Indivíduos com fatores higiênicos mais exarcebados tendem a não aceitar riscos, apenas são estimulados por períodos curtos de tempo através de recompensas externas e não são confiáveis em situação de crises. Além disso, para compensar a falta de fatores motivadores, será necessário prover mais e mais fatores higiênicos para se obter o mesmo nível de desempenho (MINER, 2005).

Segundo Brenner et al. (1971), o método usado nas pesquisas de Herzberg apresenta diversas falhas: (1) foram utilizadas apenas entrevistas semi-estruturadas para medir a atitude com relação ao trabalho e um único método apresenta questões de generalização e validade, (2) as diferenças encontradas entre as fontes de satisfação e insatisfação podem ser o resultado de processos defensivos dentro do respondente, onde se pode atribuir satisfação a seus próprios méritos e realizações, e insatisfação ao ambiente de trabalho, (3) não foram realizadas tentativas para medir a satisfação global do trabalho de cada participante e, portanto não existem bases suficientes para assumir que os fatores descritos nos incidentes críticos são as causas de satisfação no trabalho; e por último, (4) novos estudos dos dados empíricos de Herzberg têm conduzido a conclusões contraditórias da existência de dois fatores independentes e unidimensionais.

Apesar da maior parte das pesquisas de campo realizadas não ter corroborado com a estrutura dos dois fatores, satisfação *versus* insatisfação no trabalho, esta teoria mostrou a importância para o indivíduo de um trabalho significativo e relevante. Criando o conceito de *enriquecimento do trabalho*, que é a reanálise das atividades com o aumento da responsabilidade e autonomia, remoção de mecanismos de controle, redesenho das tarefas e objetivos mais desafiantes.

A grande contribuição de Herzberg se deve principalmente ao caráter empírico de sua teoria, saindo do laboratório e entrando nas organizações para realizar o levantamento de dados. Sendo simples de entender permitiu estabelecer uma série de recomendações práticas aos gestores de como motivar seus trabalhadores, focadas na realização pessoal e profissional, que em última instância, conduz a motivação e a satisfação no trabalho.

5.3.1.5 Sumário das Teorias de Conteúdo

As teorias de conteúdo apresentam diversos problemas de validade e fidelidade nas pesquisas de campo, mas como são geralmente simples de entender, continuam sendo estudadas nas escolas de administração e psicologia, e tem servido de base para o desenvolvimento de outras mais complexas e modernas.

Na Figura 6, apresentamos um paralelo entre as teorias discutidas nesta seção, sendo que será usada esta representação gráfica para a elaboração do questionário da pesquisa em campo, onde consolidamos as necessidades propostas pelas teorias de conteúdo como sendo de nível ego, interação e primária.

O nível mais baixo se refere às necessidades relacionadas à nossa condição animal, ao nosso instinto ou pulsão de sobrevivência e conforto, a que denominamos de necessidades primárias. O nível intermédio (interação) está conectado a nossa necessidade de viver em sociedade e, portanto a qualidade dos nossos relacionamentos, enquanto o nível superior tem a ver com nossa realização pessoal, ao nosso destino de ser pensante (ego).

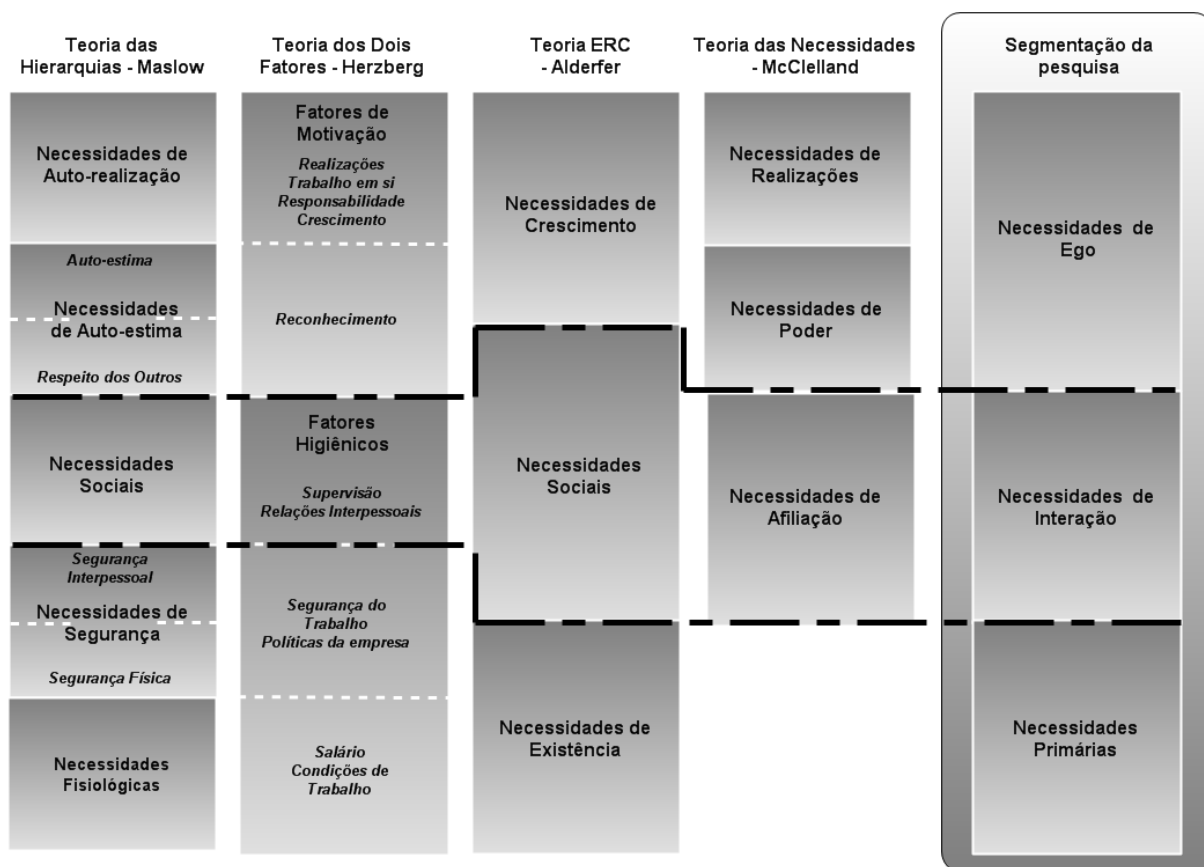


Figura 5 – Paralelo entre as teorias de motivacionais baseadas em necessidades

Fonte: adaptada pelo autor de Moorhead & Griffin (apud ELDING, 2007).

No questionário da pesquisa, os itens (questões) serão separados por estes fatores, e feita a Análise Fatorial Confirmatória como método de avaliação estatística de adequação.

5.3.2 Teorias de Processo

5.3.2.1 Teoria da Equidade (ou Igualdade) – Adams

A Teoria da Equidade foi proposta por J. Stacy Adams (1963, 1965), afirmando que os indivíduos não estão somente preocupados com a quantidade de recompensa que recebem por suas contribuições no trabalho, mas tendem a julgar a justiça das recompensas distribuídas pela empresa comparando quanto os demais recebem por suas próprias contribuições. Sendo assim, a motivação depende da percepção ou avaliação que o indivíduo realiza das proposições do ambiente e não necessariamente da realidade em si das circunstâncias da empresa.

A hipótese básica desta teoria é que as pessoas comparam suas contribuições e os resultados que obtêm com os demais trabalhadores a sua volta, valorizando a justiça no trabalho e procurando mantê-la, o que de certa forma resulta em sentimentos de satisfação no trabalho. As pessoas são motivadas a alcançar a condição equitativa nas suas relações interpessoais e na sua relação com a empresa, porque na situação de desequilíbrio existem insatisfação e tensão emocional que tentarão reduzir para não sentir essa insatisfação ou tensão. E, portanto, o desempenho e a satisfação no trabalho dependem da extensão em que o indivíduo sente que o tratamento é equitativo, principalmente, no que refere aos salários e as promoções. Neste contexto, cabe ressaltar que a equidade é diferente de igualdade porque está implícito que na equidade o equilíbrio das recompensas se baseia no mérito de cada um, sendo que o indivíduo compara a razão entre os resultados intrínsecos e extrínsecos obtidos (*outcomes*) e as suas contribuições (*inputs*), com àqueles dos demais trabalhadores.



Figura 6 – Resumo da Teoria da Equidade de Adams.

Fonte: elaborada pelo autor.

O quadro 1 apresenta uma lista elucidativa dos resultados e contribuições sob a ótica do trabalhador.

Contribuições (<i>Inputs</i>)	Resultados (<i>Outcomes</i>)
Educação	Salário
Inteligência	Benefícios
Experiência	Boa Chefia
Treinamento	Recompensas Intrínsecas
Habilidades	Status do cargo
Senioridade	Símbolos de status
Esforço no trabalho	Condições de Trabalho
Saúde	Rotina
Tempo	Promoções
Status social	Prêmios

Quadro 1 – Resultados e Contribuições para a Teoria de Adams

Chamemos o **R**esultado da pessoa de “**R_p**” e sua **C**ontribuição de “**C_p**”; analogamente, para a outra pessoa façamos “**R_o**” e “**C_o**” como representação dos seus resultados e contribuições, respectivamente. Então, esta razão comparativa pode ser expressa nas seguintes formas, quando uma pessoa percebe que existe iniquidade:

$$\frac{R_p}{C_p} < \frac{R_o}{C_o} \quad \text{ou} \quad \frac{R_p}{C_p} > \frac{R_o}{C_o}$$

Por outro lado, a equidade somente ocorre quando:

$$\frac{R_p}{C_p} = \frac{R_o}{C_o}$$

Desta forma, podemos dizer que existe iniquidade quando a razão entre os resultados e as contribuições de um indivíduo é percebida por ele próprio como sendo significativamente diferente do referencial adotado (outro trabalhador), através das relações acima apresentadas. Spector (2006) esclarece que a comparação envolve a razão inteira e não apenas o resultado ou as contribuições individualmente. Assim, a pessoa poderá acreditar que existe equidade mesmo quando as contribuições de cada um sejam diferentes, bastando que os resultados individuais compensem a diferença, mantendo a razão igual.

O referencial adotado tem importância particular no resultado da avaliação cognitiva realizada pelo indivíduo, pois dependendo do sujeito foco da comparação, a percepção de iniquidade poderá ou não ocorrer. Elding (2007) cita quatro formas de referenciais de comparação:

1. *Eu - interno* – As experiências do empregado numa posição diferente, dentro da sua organização atual.
2. *Eu - externo* – As experiências do empregado numa posição ou situação, fora da sua organização atual.
3. *Outro - interno* – Outro indivíduo ou grupo dentro da sua organização atual.
4. *Outro - externo* – Outro indivíduo ou grupo fora da sua organização atual.

Cabe ressaltar que a percepção de iniquidade pode ser tanto a favor do indivíduo quanto contra ele, como por exemplo, quando o indivíduo julga que recebe uma remuneração maior (ou menor) que um companheiro pelo mesmo serviço prestado. Devemos estar atentos ao fato de que a avaliação é feita através de múltiplas contribuições e resultados (ver Tabela 1); e ainda, o indivíduo também avaliará a razão R/C através de seus valores e crenças, atribuindo pesos as contribuições e resultados de si mesmo e projetando as dos demais de acordo com a sua própria individualidade (MINER, 2005).

Um indivíduo que tem a percepção de iniquidade irá se comportar de alguma das seguintes formas para reduzi-la (ADAMS, 1963; NAOUM, 2001):

1. Alteração das contribuições com aumento ou diminuição da produtividade, qualidade do trabalho, absenteísmos, etc.
2. Modificação dos resultados através de demandas de aumento salariais/benefícios, melhoria nas condições de trabalho, etc.
3. Abandono ou fuga da situação, com aumento dos absenteísmos, licenças e pedido de demissão.
4. Tentar influenciar que os outros mudem suas contribuições.
5. Distorcer a percepção das contribuições e resultados para alcançar o mesmo desempenho. Isto é feito pela racionalização dos valores de esforço e recompensa.
6. Mudar os objetivos da comparação, prestando a atenção em alguém que oferece outra relação contribuição/resultados considerada mais direta ou mais próxima.

Estudos mostram boa aderência de parte da teoria com a prática nas empresas, existindo sustentação para a redução de desempenho, devido à sub-remuneração, mas não temos consenso sobre o aumento do desempenho como efeito da super-remuneração (JEX, 2002; MINER, 2005). Brockner et al. (1986) pesquisaram os efeitos das reduções de quadros – demissões – nas organizações sob a ótica daqueles que mantiveram os postos de trabalho, encontrando que os indivíduos trabalham mais quando acreditam que a demissão de um colega foi baseada em um processo randômico e não devido a seus méritos próprios ou de seus parceiros relacionados ao desempenho. Isto porque sentem algum tipo de culpa ou remorso devido a seu R_p elevar o valor da razão R/C, e, portanto, teriam alguma responsabilidade sobre a demissão do outro, o que acarreta em uma diminuição dos seus próprios resultados.

Já para o próprio Adams (1965), a desigualdade por remuneração conduz a raiva, enquanto àquela por remuneração excessiva ao sentimento de culpa.

Outros estudos apresentaram também resultados que proporcionaram suporte parcial à teoria, como por exemplo, os estudos de Greenberg (1988, 1989, 1990) apontaram que trabalhadores podem reduzir a produtividade em resposta à redução das recompensas recebidas, realizando uma reavaliação cognitiva da recompensas e contribuições como meio de recuperar a equidade. Porém, outros pesquisadores como Sheenan (1993), Summers e Hendrix (1991) e Lee (1995) não encontram resultados semelhantes em suas pesquisas, levando a incerteza da capacidade da teoria da equidade em prever ou direcionar comportamentos (apud DONOVAN, 2001).

Os críticos desta teoria tem se baseado em três pontos para discutir a validade das proposições de Adams, (1) a incapacidade de prever comportamentos específicos devido ao sentimento de iniquidade, (2) a teoria negligencia as variáveis relativas às diferenças individuais conduzindo a um modelo simplista de motivação, pois ignora a força da individualidade, e (3) existem problemas com relação ao referencial adotado para a comparação da relação **R/C**, devido à falha na explicação do processo pelo qual o referencial da comparação é adotado e mudado.

Além disso, outros pesquisadores como Lawler (1973) tem demonstrado que os resultados encontrados na teoria de Adams são explicáveis através de outras teorias, como por exemplo, a teoria das expectativas.

Apesar dos resultados às vezes contraditórios, a teoria de Adams mostrou a importância em recompensar às pessoas de acordo com as contribuições de cada um, evitando-se que as recompensas e reconhecimentos individuais não sejam feitos através da meritocracia, de políticas e procedimentos organizacionais que sejam construídos para serem justos na distribuição das recompensas.

5.3.2.2 Teoria da Expectativa

A Teoria da Expectativa é definida por Victor Vroom (1964) como sendo “a crença que um indivíduo possui em que recompensas serão resultados de um dado comportamento no trabalho ou desempenho”.

É uma teoria com abordagem cognitiva, segundo a qual o comportamento é o resultado da crença que o indivíduo tem que seu comportamento resultará em recompensas ou resultados que deseja, sendo que a escolha deste comportamento é feita de forma consciente,

através de análise das alternativas apresentadas pelo meio-ambiente, baseando-se na suas percepções, crenças e valores. Portanto, diferentemente das teorias das necessidades de Maslow e Herzberg, a teoria da expectativa considera o efeito das diferenças individuais na motivação e performance do indivíduo.

A essência desta teoria é que a motivação para o desempenho com um determinado nível de esforço é uma função da estimativa da probabilidade de sucesso de receber uma recompensa ao atingir o resultado, e da percepção da satisfação que será gerada por essa recompensa (ou resultado) devida ao esforço a ser realizado.

Sendo assim, o indivíduo irá selecionar tanto o comportamento quanto o nível esforço de acordo com:

1. **Expectativa:** O quanto ele estimar a probabilidade que conseguirá desempenhar o comportamento ou ação necessária para atingir a meta. Ou seja, o quanto ele acredita que consegue realizar a tarefa com um determinado nível de esforço (Esforço implica em Desempenho, ou $E \rightarrow D$).
2. **Instrumentabilidade:** O quanto ele estimar a probabilidade que este comportamento ou ação irá resultar realmente em uma recompensa. Pode ser interpretado como sendo o grau percebido da relação causal entre o desempenho e o resultado (Esforço implica em Resultado, ou $E \rightarrow R$).
3. **Valência:** O quanto ele deseja a recompensa deste comportamento ou ação, ou qual é a importância da recompensa ou resultado para o indivíduo (V).

Uma recompensa é dita de *valência positiva* quando a pessoa prefere tê-la a não tê-la; por outro lado *valência negativa* é quando a pessoa prefere evitar essa recompensa, e no caso da pessoa ser indiferente dizemos que a *valência é nula*. Segundo Pinder (1997) o indivíduo atribui preferência positiva, negativa ou nula para a valência de uma recompensa de acordo com o nível de satisfação ou insatisfação que espera receber por ela, e não necessariamente pelo valor real que o indivíduo recebe da recompensa. Desta forma, um aumento salarial que não seja o suficiente para que uma pessoa compre um carro desejado terá um valor diferente na sua motivação para o trabalho quando comparado ao mesmo aumento para outra pessoa que deseja um carro que o aumento salarial pode efetivamente comprar.

Como a Expectativa é a probabilidade que conseguirá desempenhar o comportamento de acordo com o esforço que fizer, seu valor varia no intervalo $[0,1]$, ou seja, se o indivíduo

não vê nenhuma chance que seu esforço leve ao desempenho, a Expectativa será zero. Por outro lado, se tem plena confiança de que consegue se esforçar e tiver o desempenho, a Expectativa será um. Caso haja dúvidas se o esforço conduzirá ao desempenho, a Expectativa será algum valor entre 0 e 1. O mesmo vale para a Instrumentabilidade em que seu valor varia no intervalo [0,1]. Por exemplo, no caso de quando o indivíduo enxerga que uma promoção foi baseada em desempenho, sua instrumentabilidade tenderá a 1 (100%). No caso da valência, como já dito, pode ser positiva ou negativa, então seu valor varia no intervalo [-1,1], nos limites entre de não querer a recompensa (vista como punição) ou desejá-la.

Esses três conceitos (Expectativa, Instrumentabilidade e Valência) são fundamentais para o entendimento da teoria de Vroom e suas derivadas, sendo que Vroom argumenta que interação entre eles dá origem à força motivacional para desempenhar uma tarefa que traga prazer ou evite a dor (PINDER, 1997).

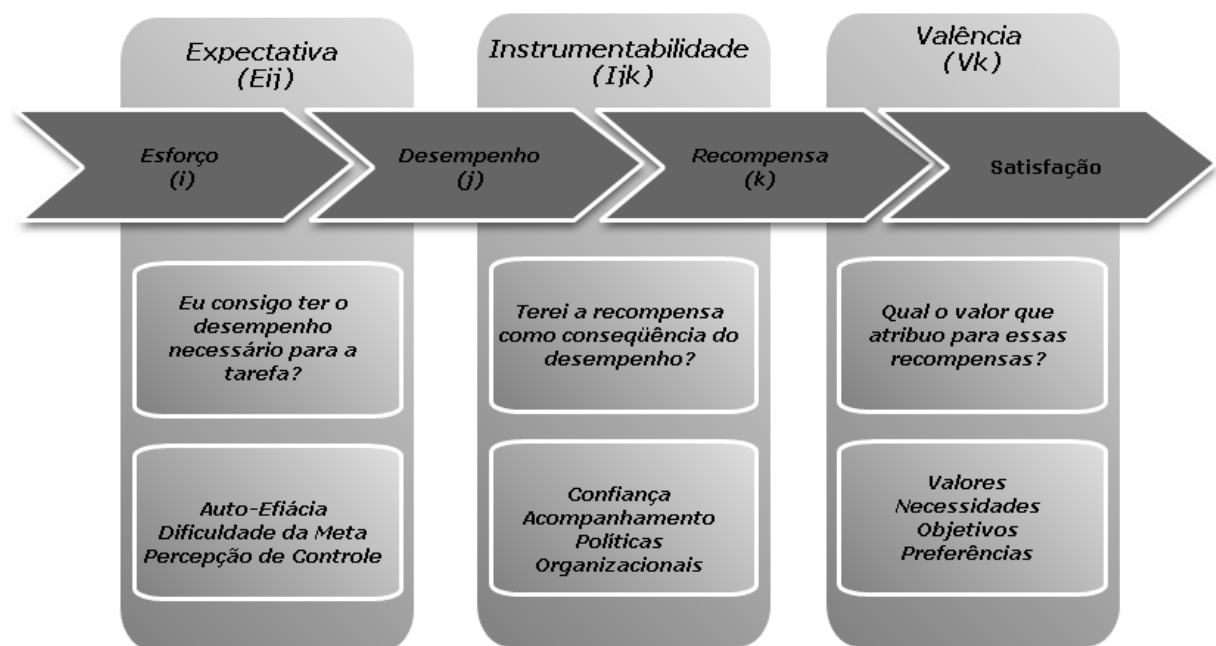


Figura 7 – Resumo da Teoria da Expectativa de Vroom.

Fonte: elaborada pelo autor

Esta força motivacional pode ser expressa pela seguinte forma algébrica:

$$F_i = \sum (E_{ij} \times V_j) \quad \text{onde } F_i \text{ é força para executar a ação } i$$

E_{ij} é expectativa de que a ação i (esforço) terá como consequência o resultado j (desempenho)

V_j é a satisfação antecipada (valência) do resultado j (desempenho)

e

$$V_j = \sum (V_k \times I_{jk}) \quad \text{onde } V_j \text{ é a satisfação antecipada com o resultado } k$$

(recompensa)

I_{jk} é o grau em que o resultado j (desempenho) é percebido como sendo instrumental para a obtenção do resultado k (recompensa)

A expressão acima pode ser traduzida pela “força da pessoa para desempenhar uma ação é uma função monotonicamente crescente da soma algébrica dos produtos das valências de todas as recompensas com a força das suas expectativas que a ação irá resultar para atingir essas recompensas” (VROOM, 1964).

Com relação às recompensas no ambiente de trabalho elas são divididas em duas categorias: as recompensas intrínsecas e as extrínsecas.

Cameron e Pierce (2006) definem as recompensas intrínsecas como sendo todas aquelas usadas para relacionar o comportamento de que não existe uma recompensa aparente, exceto a atividade por si própria, não havendo, portanto, uma clara identificação de uma recompensa tangível que justifique o comportamento, onde as pessoas se engajam por si mesmas. As recompensas extrínsecas são àquelas que referem aos comportamentos em que as variáveis de controle são facilmente identificadas, geralmente fornecidas pelo meio-ambiente, ou segundo Guzzo (1979), são as recompensas obtidas como função de outro indivíduo, isto é, recompensas que são mediadas socialmente. Neste grupo incluem salários, benefícios, promoções e segurança no trabalho.

Embora, Deci e Ryan (1985), na Teoria da Autodeterminação afirmem que as recompensas extrínsecas não deveriam ser usadas porque retiram o interesse e o prazer na execução da tarefa, tendo, portanto, um efeito colateral negativo sobre a motivação intrínseca em algumas pessoas, as recompensas extrínsecas tem sido largamente utilizadas devido o seu efeito de Reforço Positivo para alavancar desempenhos superiores. Esclarecem Bénabou e

Tirole (2003), que os incentivos (recompensas extrínsecas) são tão somente reforços positivos fracos no curto prazo, e são reforços negativos no longo prazo, e, portanto devem ser utilizados com certa cautela. Também Kohn (1993), em seu artigo para Harvard Business Review, afirma que motivadores extrínsecos e punições não criam comprometimento de longo prazo para qualquer valor ou ação, mas servem para mudanças temporárias de atitudes, que são necessárias em algumas situações.

Outra forma de enxergar a força motivacional é através das expectativas de se conseguir o desempenho e os resultados:

$$F = (E \rightarrow D) \sum [(E \rightarrow R)(V)]$$

Ou seja, a força motivacional é a soma algébrica da relação das expectativas de se conseguir o resultado devido ao esforço realizado e suas valências, com a expectativa de se conseguir o desempenho necessário se o esforço for realizado. Portanto, se um destes elementos não existir, a motivação será nula, e por outro lado, quando todos existem em quantidade alta, a motivação resultante será também alta (FERRIS, 1977).

Podemos entender, também, que para aumentar a motivação temos que agir nestes três construtos, individualmente. Isto é, para aumentar a Expectativa a empresa pode, por exemplo, fornecer treinamento para a execução adequada das tarefas, divulgarem os resultados individuais e coletivos atingidos, estimular o empreendedorismo e riscos calculados. Na instrumentabilidade, deve-se atentar para cumprir o prometido, bem como, estabelecer um senso de justiça nas recompensas (teoria da equidade), e além de tudo, ter uma clara ligação entre desempenho e recompensa. Para a valência, os gestores devem conhecer o máximo possível os seus subordinados, para oferecer as recompensas que mais eles valorizem, e para tanto, as empresas devem ter uma política de remuneração e benefícios que viabilize tais recompensas.

Cabe ressaltar a importância da comunicação clara dos motivos das recompensas com relação à Expectativa e a Instrumentabilidade, porque o conhecimento do desempenho passado permite que o indivíduo enxergue o que a empresa entende como desempenho superior, e para tanto, é necessário que o gestor seja devidamente treinado em técnicas de *feedback*, e estimulado a ser transparente e justo com seus subordinados.

As maiores limitações da teoria de Vroom residem em três fatores:

1. Admite-se o princípio grego do hedonismo, onde escolhemos os nossos comportamentos de forma a reduzir a dor ou aumentar o prazer.
2. As decisões de comportamento são racionais, e buscam maximizar a Valência das recompensas.
3. Dificuldade em determinar quais as recompensas que são válidas para a maior parte das pessoas dentro das organizações.

Porém, como afirmam Steers e Shapiro (2004), a teoria da expectativa tem uma grande importância nos estudos da motivação humana, pois tem sido usada para explicar com sucesso diversos comportamentos no trabalho além do desempenho: absenteísmo, *turnover*, afastamentos, etc.

5.3.2.3 Teoria do Estabelecimento de Metas - Locke e Latham

A teoria de Locke e Latham (1990), conhecida como Estabelecimento de Metas, baseada em estudos anteriores de Locke, afirma que metas afetam o desempenho na tarefa em três formas; (1) metas energizam o desempenho por motivar as pessoas para exercer **esforços** de acordo com a dificuldade ou demandas da meta ou da tarefa; (2) metas motivam as pessoas a **persistir** nas suas atividades durante o tempo, sendo que metas difíceis forçam o indivíduo a manter-se trabalhando por mais tempo do que metas fáceis e (3) metas claras e específicas **direcionam** a atenção para os comportamentos relevantes ou resultados. Os mecanismos de Esforço, Persistência e Direção atuam automaticamente no indivíduo no momento em que existe o comprometimento e há a decisão de se atuar para atingir a meta.

Latham (2003) reitera que metas difíceis conduzem a desempenho superior do que metas fáceis, ou seja, mantendo habilidade constante e quando existe comprometimento com a meta, quanto maior for à meta maior será o desempenho. Variáveis tais como prêmios, feedback e envolvimento do indivíduo no processo decisório somente influenciam o comportamento porque leva a escolha e ao comprometimento com uma meta difícil e o estabelecimento de metas influencia a escolha, o esforço e a persistência para descobrir mecanismos de atingir a meta.

Num primeiro momento, aparenta certa incongruência de que a expectativa de desempenho para uma meta difícil seja superior se a meta fosse fácil, ou seja, deveríamos ter uma correlação negativa entre desempenho na tarefa e sua dificuldade, mas, para resolver este

conflito, Locke e Latham importaram da Teoria de Bandura (1986) o conceito de Auto-eficácia.

Auto-eficácia refere-se à avaliação que o indivíduo faz de sua habilidade de realizar uma tarefa numa certa situação, ou ainda, refere-se às crenças que o indivíduo possui sobre seu valor, potencialidades e habilidades para organizar e executar uma seqüência de ações necessárias para produzir um determinado resultado. Aquele que se sente capaz de realizar uma determinada tarefa, tenderá a se esforçar mais para realizá-la e conseqüentemente também persevera mais, independente se a tarefa pareça ser mais difícil para uns do que para outros.

Desta forma, não haveria conflito com a Teoria das Expectativas de Vroom, no que tange a relação entre expectativa e desempenho em metas difíceis, porque a expectativa é positivamente correlacionada com o desempenho qual seja a meta, enquanto a auto-eficácia (expectativa de bom desempenho) afeta a escolha da meta tendendo a serem selecionadas as mais difíceis.

Segundo Locke e Latham (1990, 108), isto ocorre porque, quando comparadas com outros tipos de metas, as metas difíceis e específicas:

1. São associadas com alto nível de auto-eficácia (tanto as metas atribuídas quanto as auto-assumidas).
2. Elas exigem alto desempenho para que o indivíduo sinta satisfação consigo próprio.
3. Possuem menor ambigüidade sobre o que é alto ou baixo desempenho.
4. São tipicamente mais instrumentais na conexão com os resultados.
5. Levam o indivíduo a realizar mais esforços.
6. Estimulam os indivíduos a persistirem por mais tempo.
7. Direccionam a atenção e a ação melhor, e ativam habilidades previamente automatizadas.
8. Motivam os indivíduos a buscar estratégias adequadas para a tarefa, a planejar, e a utilizar as estratégias elaboradas.

Para Steers e Porter (1975), numa organização existem três tipos de metas: (1) metas corporativas que representam direções para grandes segmentos dos funcionários de uma empresa, (2) metas relacionadas a uma tarefa, que são objetivos atribuídos para um indivíduo ou a um pequeno grupo e (3) metas pessoais que são àquelas internamente geradas pelo próprio indivíduo para ele mesmo.

O estabelecimento de metas pessoais (no nível do indivíduo) é um processo de barganha entre ele próprio e a organização, podendo até haver conflitos quando as metas individuais não estão alinhadas com àquelas da organização, entretanto, o indivíduo tende a ter um desempenho melhor quando percebe que suas metas pessoais e as que lhe foram atribuídas estão correlacionadas.

Para Jex (2002) são quatro os atributos que fazem de uma meta um agente motivador:

1. **Dificuldade da Meta:** metas difíceis são mais motivadoras do que as fáceis.
2. **Aceitação da Meta:** é crença do indivíduo de que a meta é atingível. Se uma pessoa não acredita que possa bater a meta, provavelmente ou não irá aceitá-la ou não terá comprometimento. Existe certo senso comum de que a participação do empregado na definição da meta é necessária para sua aceitação, porém a teoria afirma que metas atribuídas também serão tão motivadoras caso sejam aceitas pela pessoa.
3. **Especificidade da Meta:** metas são mais motivadoras quando especificam qual o nível de desempenho desejado. Ou seja, metas de desempenho concretas são melhores do que “faça o seu melhor”.
4. **Feedback:** os empregados devem receber feedback sobre o seu progresso no atingimento das metas para motivar o desempenho, portanto, as metas tem que ser mensuráveis, caso contrário, os empregados não poderão acompanhar o seu progresso e desempenho.

O processo de escolha da meta é separado do processo que cria o comprometimento do indivíduo com a meta, o indivíduo pode escolher a meta, porém mostrar ou não comprometimento em atingi-la.

O comprometimento está positivamente correlacionado com o desempenho (MINER, 2005), sendo entendido como a determinação do indivíduo para atingir a meta, seja ela atribuída, negociada ou interna a si mesmo. Aceitar uma meta é um grau de comprometimento mais baixo, usado tipicamente para metas atribuídas pela organização.

O processo de escolha da meta é afetado por fatores relacionados com a percepção da capacidade de desempenho (aquilo que o indivíduo pensa que pode ser atingido) e fatores relacionados como a percepção do desempenho desejável ou apropriado (aquilo que ele gostaria de atingir ou pensa que deveria ser atingido).

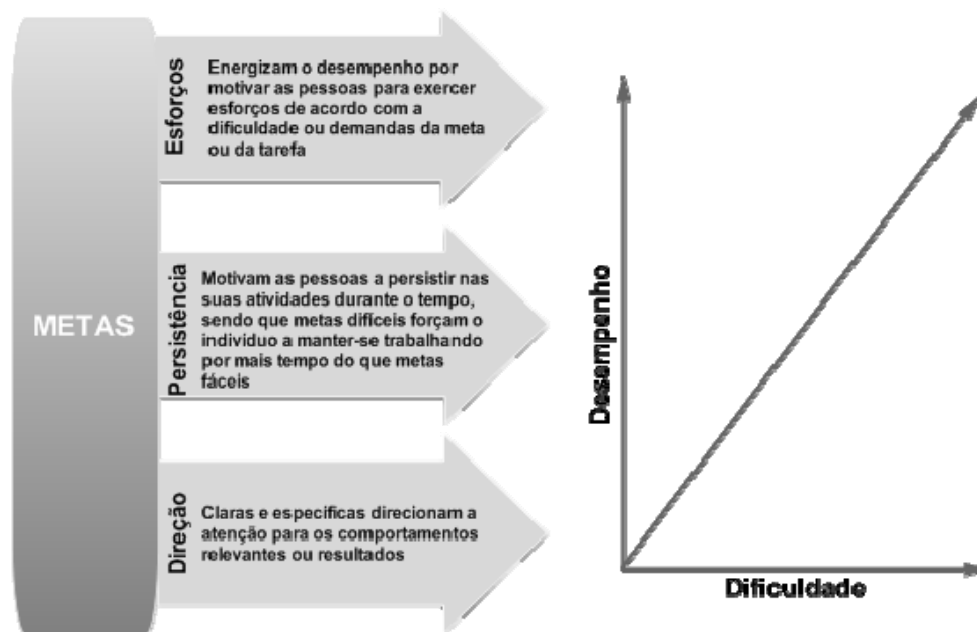


Figura 8 – Resumo da Teoria do Estabelecimento de Metas de Locke e Latham.

Fonte: elaborada pelo autor

Os quadros abaixo resumem esses principais fatores que afetam a escolha da meta, segundo Locke e Latham (1990).

Fatores de Percepção da Capacidade de Desempenho	Comentários
Desempenho passado	Indica ao indivíduo o que ele é capaz de realizar e o que é relevante para ser considerado numa próxima tentativa.
Habilidades	É o julgamento de quanto foi bem feito a mesma tarefa ou outra similar no passado.
Expectativa	Crença em que o esforço levará ao desempenho (teoria de Vroom).
Auto-eficácia	Crença de quanto bem pode desempenhar a tarefa (teoria de Bandura ou Auto-eficácia).
Atribuições causais	É quando o indivíduo atribui seu fracasso a causas acima do seu comportamento (por ex. sorte), fazendo-o acreditar que pode ter um melhor desempenho.

Quadro 2 – Fatores de Capacidade de Desempenho que afetam a escolha da meta

Fatores de Percepção de Desempenho Desejável ou Apropriado	Comentários
Normas do grupo	Existe uma tendência entre membros de um grupo de nivelarem os seus desempenhos.
Informações Normativas	Indica qual o nível de desempenho apropriado ou possível, principalmente através de Feedback sobre o desempenho dos membros do grupo
Competição	Competição aumenta o nível da meta que será escolhida.
Metas do Grupo	Metas de grupo (ou equipe) somadas às individuais levam a certo comprometimento com o outro, um sentimento de obrigação com o companheiro.
Pressão e encorajamento	Tais atitudes tendem a aumentar a escolha por metas maiores.
Atribuição da Meta	A atribuição da meta feita por um superior mostra qual o nível de desempenho aceitável ou desejável.
Valência	Quanto maior for a valência da recompensa, maior tende a ser a dificuldade da meta escolhida.
Feedback	O conhecimento do seu atingimento passado fornece ao indivíduo uma referência de desempenho.
Insatisfação com desempenho passado	Estimula o indivíduo a ter uma meta maior, para compensar a insatisfação com o desempenho passado.

Quadro 3 – Fatores de Desempenho Desejável ou Apropriado que afetam a escolha da meta

Os fatores de desempenho desejável tem como premissa básica que haja um sistema confiável de medição do que é realizado pelo indivíduo, portanto, deve existir a capacidade de se mensurar o desempenho na execução das metas.

A teoria do Estabelecimento de Metas tem tido maior aceitação quando comparadas a outras teorias (PINDER, 1998), porém foram identificadas várias situações em que existem restrições na aplicabilidade ou de impacto no desempenho:

1. Metas tendem a **estreitar o foco**, o que pode ser contraproducente em casos quando o é necessário rever a forma de execução da tarefa. Além disso, metas individuais podem dificultar o trabalho em equipe. (JEX, 2002).
2. Existe um **limite individual do número de metas** para um funcionário guiar seu comportamento. Quando o número de metas cresce, cresce também a probabilidade de conflito entre elas, bem como, não ser capaz de acompanhar o andamento de todas (JEX, 2002).
3. **Tarefas complexas:** metas relacionadas a tarefas simples têm maior efetividade que as complexas, principalmente pela dificuldade de reconhecer sua capacidade de atingi-la (efeito negativo da auto-eficácia). (JEX, 2002).
4. Metas de desempenho são limitadas pela **habilidade e o conhecimento** que o funcionário precisa ter para executar as tarefas necessárias para ser atingida, neste caso, a atenção poderá ser deslocada para o processo de aprendizagem, e não necessariamente para a meta em si (DONOVAN, 2001; LATHAM e YUKL, 1975).
5. Ausência de um **sistema de medição de desempenho** confiável e adequado para indicar tanto a evolução da execução das tarefas quanto o próprio atingimento da meta. (LATHAM e YUKL, 1975).
6. Pouca atenção e **suporte dos níveis gerenciais** ao programa de estabelecimento de metas. O gestor deve se comprometer e ser responsável conjunto com o processo de estabelecimento de metas, para que seja aplicado em toda a organização de forma adequada, não deixando a atribuição apenas para a área de Recursos Humanos ou dos níveis superiores da organização. (LATHAM e YUKL, 1975).
7. As **características individuais**, tais como, necessidades, personalidade, nível de escolaridade e cultura podem determinar se um funcionário irá responder favoravelmente ao processo estabelecimento de metas, principalmente no nível de dificuldade (LATHAM e YUKL, 1975).
8. As informações necessárias para o estabelecimento da meta, ou então, dos requisitos necessários para seu atingimento podem não estar disponíveis, ou sujeitas à grande variação. O aumento das **incertezas no meio-ambiente** tem efeito negativo tanto no estabelecimento da meta quanto no comprometimento (LOCKE e LATHAM 1990).

Os críticos desta teoria argumentam que existe um foco excessivo no desempenho da tarefa, o que limita a capacidade de prever ou explicar o comportamento do indivíduo, principalmente em metas que não sejam quantitativas, mas qualitativas. Além disso, também é criticada a visão estática da motivação, porque o processo motivacional é encarado como um evento único no estabelecimento e aceitação da meta, não explicando como a motivação é mantida devido aos feedbacks de desempenho (DONOVAN, 2001).

De qualquer forma, a teoria do estabelecimento de metas é uma das mais utilizadas pelas empresas e uma das mais bem aceitas de motivação para o trabalho, tendo sido usada para prever, influenciar, e explicar o comportamento de trabalhadores em diversos países, nas mais variadas indústrias, ocupações e atividades (PINDER, 1998; LATHAM, 2003).

5.3.2.4 Sumário das Teorias de Processo

As teorias de processo detalham os mecanismos que conduzem a motivação no indivíduo, ao invés de apenas tratar a visão hedonística de satisfação de necessidades comuns a todos os indivíduos.

O indivíduo é um ser que analisa o meio-ambiente, toma decisões e realiza escolhas de forma consciente.

A teoria da equidade assume que o processo cognitivo de analisar as contribuições (esforços) e as recompensas de si próprio e dos outros é importante para a motivação do trabalhador. Sendo que este processo social de comparação é dirigido na busca da justiça ou equidade entre os trabalhadores, mas não de uma forma absoluta e sim em termos relativos da razão das contribuições e recompensas. Portanto, é importante se estabelecer um sistema de justiça dentro da organização, o que será base para a instrumentabilidade na Teoria da Expectativa, visto que, se o sujeito não conseguir correlacionar o seu esforço com a recompensa, devido ausência de justiça corporativa, a motivação será nula.

De fato, a Teoria das Expectativas é fortemente vinculada com o entendimento que indivíduo tem de suas capacidades de realização, na análise que faz da justiça corporativa e ainda na aderência das recompensas com os seus valores e desejos. Para Fincham e Rhodes (1994), essa teoria tem capacidade de prever nível baixo de motivação principalmente quando o desempenho na atividade está fora do controle do trabalhador.

Da mesma forma, na Teoria do Estabelecimento de Metas, se não houver equidade, o indivíduo tenderá a se opor a aceitar metas difíceis por medo do processo não ser justo, ou de não acreditar que a meta difícil trará recompensas adequadas. Além disso, a questão da instrumentabilidade de Vroom aparece na necessidade dos indivíduos receberem recompensas

proporcionais a dificuldade da meta atingida, e de certa forma, a expectativa do esforço para o desempenho é correlacionada com o conhecimento que o indivíduo tem dos resultados passados, que mostra a importância do *feedback* e da transparência das relações e decisões nas organizações.

Essas teorias enfatizam que o foco dos gestores deve ser centralizado não nas necessidades individuais dos trabalhadores, mas sim nas recompensas que cada um deseja e valoriza. E ainda que deve existir percepção clara que essas recompensas estão vinculadas ao atingimento de metas, ou devido às contribuições de cada um dentro da organização.

Com relação aos objetivos desta dissertação, foram realizados questionamentos baseados na teoria de Locke e Latham (1990) com os complementos de Jex (2002) para avaliar qual a importância das metas serem específicas, claras, realistas, mensuráveis, com prazo e acordada com o indivíduo.

Para avaliar a valorização da Equidade (Adams) e a Instrumentabilidade entre o desempenho e a recompensa (Vroom), foi elaborado o construto Justiça no Trabalho. Além disso, o instrumento de pesquisa incorpora um construto desenhado para avaliar qual a importância da recompensa ocorrer no curto prazo para o trabalhador.

5.4 Contexto do ambiente de atuação da empresa objeto da pesquisa de campo

A empresa tem como objeto social a operação e manutenção de sistemas de telecomunicações, sendo sua atividade principal focada na **rede de acesso de telefonia fixa**.

5.4.1 Conceitos Básicos de Redes de Telecomunicações.

A **rede de acesso de telefonia fixa** é a estrutura física que faz a conexão entre o terminal telefônico e a central telefônica. Um terminal telefônico pode ser o telefone usado pelo assinante residencial, o telefone público (conhecido como *orelhão*) ou ainda aparelhos conectados a um PABX formando os ramais.

Este sistema de rede de acesso é composto pela rede interna do assinante, pelo fio dropp ou externo (FE), pela rede primária, rede secundária e o distribuidor geral (Figura 8).

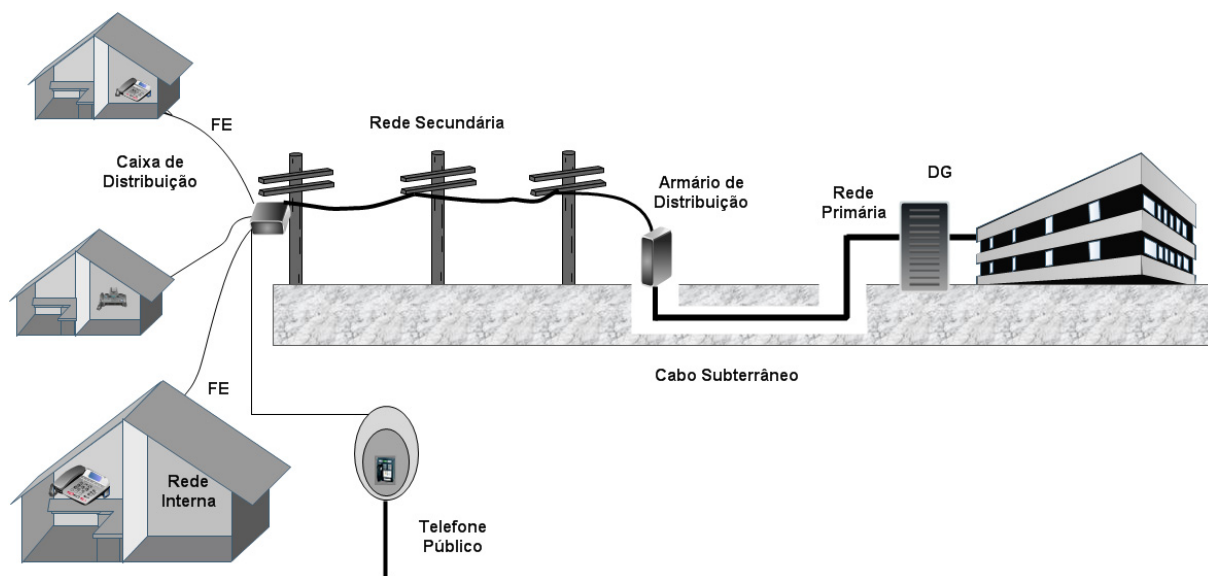


Figura 9 – Rede de Acesso de Telefonia Fixa.

Fonte: elaborada pelo autor

A **rede interna** é toda a fiação que pertence ao assinante (casa ou escritório), limitado até a tomada do telefone, ou ao primeiro ponto de acesso nas dependências do assinante. Cada terminal utiliza dois fios de cobre (par metálico) numa distância de 1 a 4 km até a central telefônica.

O **FE (fio externo ou dropp)** é a fiação que vai da tomada onde está conectado o terminal até a caixa de distribuição (CD), que une os fios de vários assinantes em um único cabo telefônico. A diferença entre fio e cabo é que o fio telefônico é um único par de condutores de cobre e os cabos são constituídos de vários pares com capacidades variando de 2 até 3.600 pares, onde que para a identificação de cada par é utilizado um código de cores.

A **rede secundária** faz a conexão entre as caixas de distribuição e os armários de distribuição, consolidando vários cabos telefônicos de menor porte em um único de maior capacidade, variando de 10 a 200 pares. A sustentação destes cabos quando aéreos é feita por cordoalhas (arames de aço) para impedir que caiam ou que se rompam devido ao próprio peso do cabo. A amarração entre a cordoalha e o cabo telefônico é feita através do fio de espinar, que irá manter o cabo e a cordoalha juntos entre a caixa de distribuição e o armário de distribuição (AD).

A **rede primária** é o trecho entre o armário de distribuição (AD) e o distribuidor geral (DG), que une vários feixes de cabos vindos de vários AD e distribui pela central telefônica. Os cabos telefônicos da rede primária são de grande capacidade, geralmente entre 200 a 3.600 pares.

As **centrais telefônicas** têm a função de realizar a conexão automática entre os assinantes, estabelecendo circuitos lógicos e temporários criados durante uma chamada, realizando a conexão (comutação) destas chamadas entre a origem e o destino. Portanto, a função primária da central telefônica é decodificar o número do assinante de 8 dígitos, encontrando o caminho correto até seu destino através de outras centrais. Usualmente os 4 primeiros dígitos indicam a localização da central destino, enquanto os demais se referem ao endereçamento do assinante dentro da central local. O mesmo ocorre na identificação nas regiões com o código de área para as chamadas interurbanas, como também para o código de país nas internacionais (Figura 9).

As centrais telefônicas são conectadas entre si através de troncos, permitindo a criação de uma hierarquia entre elas, sendo denominadas de centrais locais, tandem, trânsito e internacionais. A central local é o primeiro nível desta hierarquia, onde estão conectadas as linhas dos assinantes; as centrais tandem fazem a conexão entre várias centrais locais, não possuindo assinantes ligados diretamente, somente fazem a comutação do tráfego entre os assinantes destas localidades. O mesmo vale para a central trânsito e internacional, que realizam a comutação entre regiões metropolitanas e outros países respectivamente.

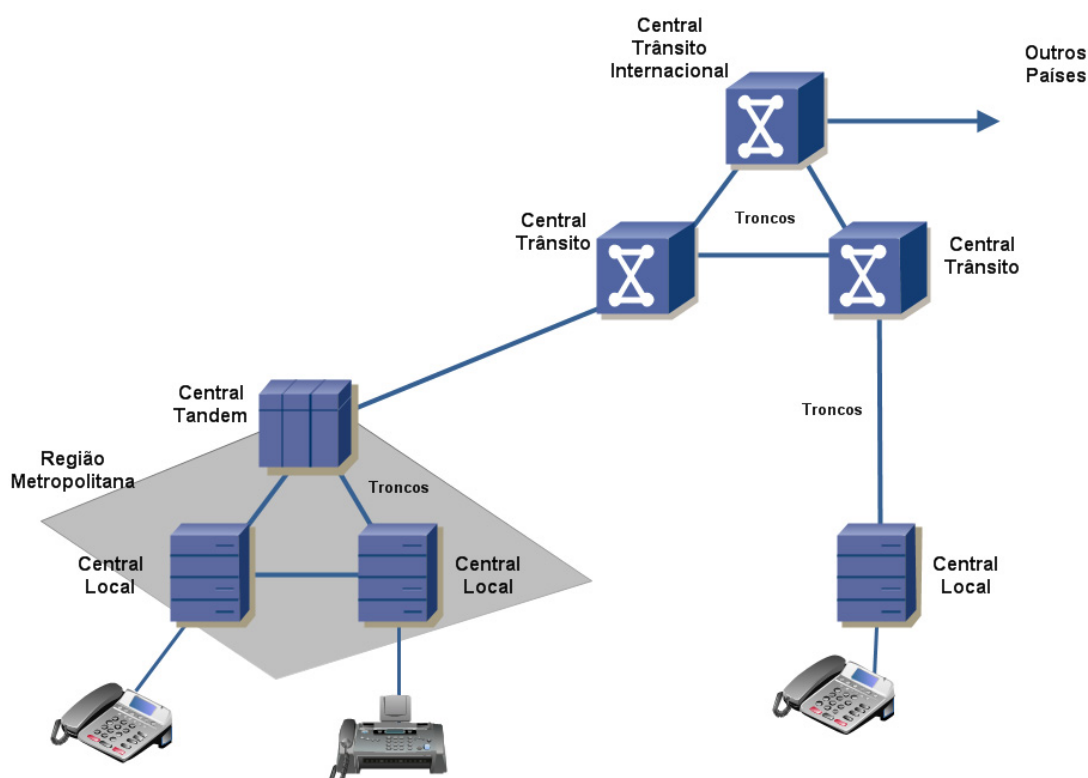


Figura 10 – Conexões entre as Centrais de Comutação.

Fonte: elaborada pelo autor

As atividades de manutenção na rede externa são classificadas como Corretiva e Preventiva.

No primeiro caso, as atividades de manutenção são realizadas em consequência a uma falha na rede, iniciadas pela abertura de um Bilhete de Defeito (BD), que pode ter sido originado por solicitação do cliente devido a uma falha no serviço (telefone mudo, ruídos, etc.), ou então pela própria operadora através de sistemas automatizados de gerenciamento da rede. Através do BD o técnico irá localizar em qual elemento da rede (cabo, caixa de distribuição, fio externo, rede interna do cliente,...) que se encontra o defeito e realizar a sua remoção e então irá fechar esta ordem de serviço junto à área responsável pelos testes de execução de serviços, que tem por objetivo diminuir a reincidência de defeitos garantindo a qualidade do reparo efetuado.

Os defeitos têm origens diversas, mais comumente são:

- Fio Interrompido: rompimento de uma das linhas do par telefônico.
- Par em curto-circuito: a linha está em curto-circuito quando os pares estão em contato.
- Fio aterrado: existe um curto com a capa do cabo, gerando o aterramento do sinal e, portanto provocando ruído ou interrupção da comunicação.

A manutenção preventiva acontece quando se identifica que existe a possibilidade de ocorrência de defeitos futuros na rede, e neste caso, procura-se recuperar o elemento da rede antes que o assinante abra um BD no callcenter. São atividades cotidianas que seguem um planejamento, pois envolvem muitas vezes investimentos de alto valor, quando é necessária a substituição de elementos já desgastados devido à ação do tempo, múltiplas manutenções ou de vandalismo.

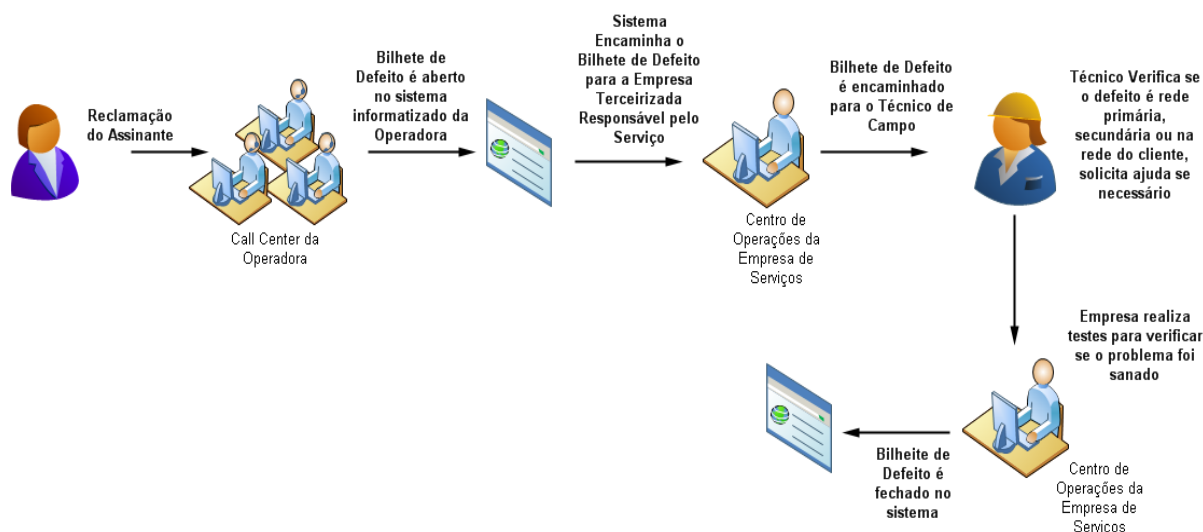


Figura 11 – Processo de Correção de um Defeito na Rede Externa de Telecomunicações

Fonte: elaborada pelo autor

O fluxo do processo da manutenção da rede externa é relativamente simples. O assinante entra em contato com o Callcenter da sua operadora (serviço 103) e solicita um reparo ou uma nova instalação, o atendente verifica a situação do assinante e cria no sistema uma Ordem de Serviço (BD no caso de um reparo). O sistema de gerenciamento de serviços encaminha esta ordem de serviço automaticamente para a empresa terceirizada responsável pela área em que o assinante se encontra. Dentro da empresa terceira, o Centro de Operações irá encaminhar este serviço para um técnico e monitorar sua execução dentro dos prazos contratuais. O técnico em campo recebe esta ordem e procura identificar qual o ponto de falha da rede, restaurando o seu funcionamento, então entra em contato com a sua empresa para que sejam realizados testes de qualidade no serviço executado. Com a aprovação esta ordem de serviço é fechada no sistema, dando-se por encerrado o processo.

5.4.2 A empresa terceirizada de referência do estudo

A natureza deste segmento possui uma característica marcante de alta rotatividade (turnover) dos trabalhadores devido à baixa remuneração e especialização das funções, em torno de 3,5% ao mês, ocasionando redução na coesão das equipes, dificuldade de comunicação, desempenho irregular, entre outros.

Como as atividades executadas pelos profissionais são de baixa complexidade e com responsabilidade limitada sobre recursos, há um reflexo direto no valor da remuneração

mensal média do setor que é de R\$ 1.100,00, já incluídos os valores relativos à periculosidade (acréscimo de 30% do salário nominal), horas extras e bônus por produtividade.

A empresa que fornecerá os dados da presente pesquisa está sediada no estado do Rio de Janeiro, possui em torno de 1.500 empregados diretos, e atua como Prestadora de Serviços de Manutenção e Rede de Telecomunicações.

A tabela 1 apresenta a distribuição das classes sociais fornecida pela FGV/CPS, que usaremos para efeito de segmentação das classes sociais.

Tabela 1 – Renda Domiciliar Total

Classe	Renda Domiciliar Total
AB	Acima de R\$4.808
C	De R\$ 1.115 até R\$ 4.808
D	De R\$ 804 até R\$ 1.115
E	Abaixo de R\$ 804

Fonte: Centro de Políticas Sociais da FGV – 2010 – www.fgv.br/cps/c2010

A figura 11 mostra o histograma dos rendimentos pagos pela empresa a seus funcionários, se considerássemos como única fonte de rendimentos domiciliar, praticamente 100% da população da empresa pertenceria às classes C, D e E.

Claro que devemos esperar que existam outras fontes de rendimento no domicílio do trabalhador, porém, mesmo se considerarmos que a renda domiciliar total média seja 2,5 vezes superior ao rendimento pago pela empresa, ainda assim, 93,4% da população da empresa pertenceria às classes C, D e E (figura 12), de onde concluímos que a população da empresa pode ser usada para representar uma amostra das classes C, D e E da população brasileira.

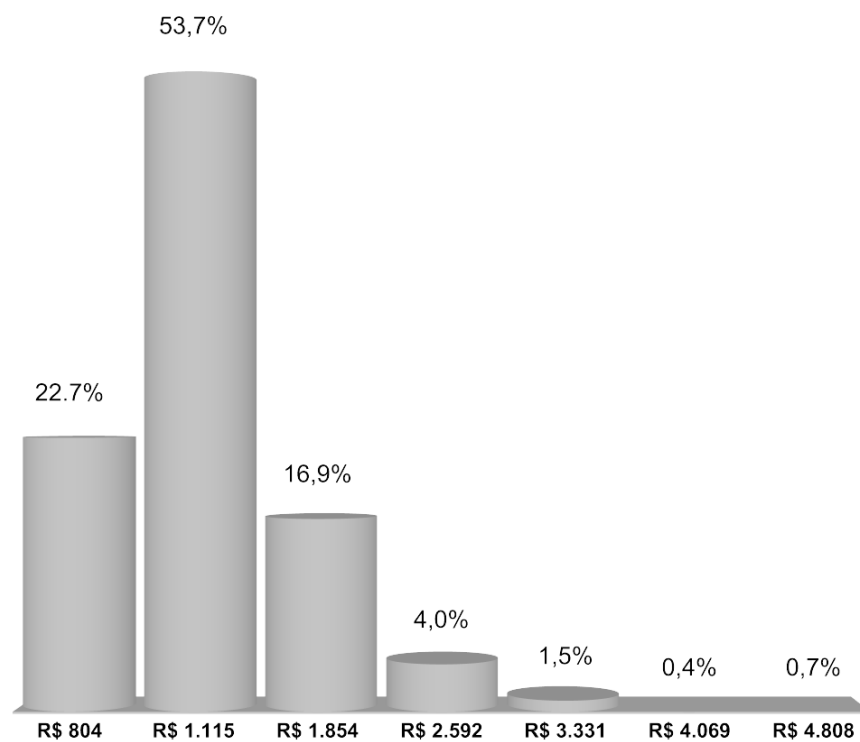


Figura 12 – Distribuição dos Rendimentos dos Empregados (Maio 2010)

Fonte: elaborada pelo autor

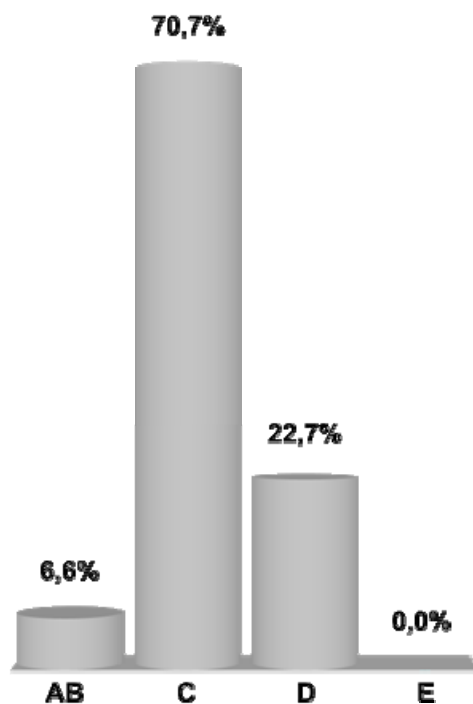


Figura 13 – Distribuição Presumida de Empregados por Classe Social (Maio 2010)

Fonte: elaborada pelo autor

De qualquer forma, para verificar a validade deste pressuposto, nos dados sócio-demográficos dos questionários foi incluído um item específico sobre a renda domiciliar total.

6 METODOLOGIA DE PESQUISA

6.1 Apresentação da metodologia de pesquisa adotada

A pesquisa realizada tem uma abordagem descritiva, porque buscamos descrever um conjunto de dados que, como consequência dos resultados encontrados, foi avaliada quanto às relações entre as políticas de desenvolvimento organizacional e a motivação do trabalhador.

Foi utilizada uma abordagem dedutiva das teorias de conteúdo e processo existentes para verificar sua validade dentro do contexto desta pesquisa, através da elaboração de dois instrumentos no formato de questionários de auto-preenchimento, sendo um para cada tipo de teoria.

Como consequência do instrumento criado, foi feita uma Pesquisa de Levantamento que permitiu uma investigação direta do comportamento dos trabalhadores, sendo que os dados coletados tiveram um tratamento quantitativo, pois se buscou medir qual a importância relativa dos agentes motivadores de conteúdo e processo para o trabalhador, o que em última instância, nos permitiu identificar quais são as políticas de Recursos Humanos, com foco motivacional que possuem maior aderência à realidade dos trabalhadores das classes C, D e E.

6.2 Instrumento para coleta dos dados

O questionário para a coleta dos dados foi criado a partir da revisão da literatura, bem como, onde foi possível, foram utilizados instrumentos já validados por outros pesquisadores.

As questões relacionadas às teorias de conteúdo foram baseadas tanto na revisão da literatura, quanto em outras pesquisas de campo, como por exemplo, no estudo realizado por Valle (2007) sobre o Monitoramento da Satisfação no Trabalho em uma Empresa Financeira.

Para esta pesquisa, foram criados três construtos que sumarizam as teorias de conteúdo: *Necessidades de Ego*, *Interação* e *Primárias*, conforme apresentado na figura 5 e descrito no quadro abaixo.

Fator	Indicador	Aspecto Conceitual
<i>Necessidades Primárias</i>	P1	Subsistência própria e/ou familiar
	P2	Segurança no exercício da atividade laboral
	P3	Manutenção da Saúde
	P4	Descansos após esforços físico-mentais assegurados
	P5	Subsistência própria e/ou familiar.
	P6	Perspectiva de manutenção da subsistência própria e/ou familiar.
	P7	Recompensa tangível
	P8	Recompensa tangível
<i>Necessidades de Interação</i>	I1	Relacionamento social externo ao trabalho.
	I2	Relacionamento com a chefia.
	I3	Pertencer a um grupo.
	I4	Afeição
	I5	Pertencer a um grupo externo ao trabalho.
	I6	Pertencer a um grupo interno ao trabalho.
<i>Necessidades de Ego</i>	E1	Crescimento
	E2	Aprendizado
	E3	Reconhecimento da chefia
	E4	Orgulho
	E5	Reconhecimento da chefia
	E6	Aprendizado
	E7	Recompensa intangível
	E8	Recompensa intangível

Quadro 4 – Fatores e Indicadores das Teorias de Conteúdo

Para testar a aderência das teorias de processo, foram estabelecidas variáveis para avaliar as *Características das Metas*, *Prazo da Recompensa* e *Justiça no Trabalho*.

Os itens relacionados ao construto *Características das Metas* avaliam a aderência do trabalhador para que as metas sejam: específicas, claras, realistas, mensuráveis, com prazo e acordadas com o indivíduo.

Com relação às recompensas, busca-se avaliar as características relacionadas ao *Prazo da Recompensa*, que visa avaliar a disposição de recebimento da recompensa no curto ou médio/longo prazo.

A *Justiça no Trabalho* tem como objetivo principal avaliar a importância da Equidade na empresa, bem como a Instrumentabilidade entre o desempenho e as recompensas.

As questões foram elaboradas, tanto na avaliação da teoria, bem como usando como base as pesquisas de Wherry e South (1977), Lee et al. (1991) e Ferreira et al. (2006).

Fator	Indicador	Aspecto Conceitual
<i>Características das Metas</i>	C1	Meta mensurável
	C2	Prazo determinado
	C3	Meta específica
	C4	Clareza da Meta
	C5	Meta acordadas
	C6	Meta realista
<i>Prazo da Recompensa</i>	T1	Recompensa imediata
	T2	Recompensa imediata
	T3	Recompensa imediata
	T4	Recompensa imediata
<i>Justiça no Trabalho</i>	J1	Equidade da empresa
	J2	Instrumentabilidade entre o desempenho e a recompensas
	J3	Instrumentabilidade entre o desempenho e a recompensas
	J4	Equidade da empresa
	J5	Instrumentabilidade entre o desempenho e a recompensas

Quadro 5 – Fatores e Indicadores das Teorias de Processo

Antes da aplicação em uma amostra maior, foi aplicado um Pré-teste no questionário, buscando-se verificar a sua aderência às finalidades deste estudo, corrigir algumas eventuais deficiências, e eventualmente adaptá-lo para medir o que realmente se deseja.

6.3 Procedimentos para coleta e análise de dados

Os dados foram coletados através de questionários, distribuídos pela empresa participante diretamente ao trabalhador.

A coleta dos questionários foi feita na própria empresa, sendo não identificados para garantir a confidencialidade e confiabilidade das respostas. As questões foram embaralhadas randomicamente em quatro questionários, isto é, todas as questões estão inclusas em cada questionário, mas em uma ordem diferente e aleatória, com o objetivo de se minimizar a possibilidade de que o ordenamento do instrumento afetasse o resultado das respostas (ver anexo 10.2 como questionário exemplo aplicado).

As respostas dos questionários foram tabuladas usando-se planilhas em MS-Excel de forma que a ordem das questões fosse recuperada de acordo com a identificação proposta na estrutura fatorial (anexo 11.1). Isto é, foi realizado o desembaralhamento dos itens nos questionários, e todos colocados em uma única planilha auxiliar, criando-se um único banco de dados com as respostas dos questionários.

Os dados foram catalogados e analisados através do pacote de software SPSS (complementado pela extensão Amos) usando-se da Análise Fatorial, a qual tem sido largamente utilizada como técnica para examinar padrões de inter-relações, redução, classificação, descrição e transformação de dados, e ainda, testes de hipóteses nos estudos de psicologia (FORD, 1986).

A análise fatorial é um método estatístico usado para encontrar um conjunto pequeno de variáveis não-observáveis diretamente (variáveis latentes ou fatores) que são responsáveis pela covariância de um conjunto grande de variáveis observáveis, sendo que um fator é uma variável não-observável que é assumida como responsável por influenciar as variáveis observáveis. Este método estatístico possui duas variantes: a Análise Fatorial Exploratória (AFE) e Análise Fatorial Exploratória Confirmatória (AFC).

Albright (2009) descreve a AFE (Análise Fatorial Exploratória) como sendo um método que busca a simplificação das variáveis observáveis, não supondo nenhuma estrutura prévia entre os dados, não impõe restrição no padrão de relações entre as variáveis observáveis com as latentes, sendo, portanto, orientada pelos dados, permite que o

pesquisador identifique qual é a estrutura fatorial comum que está por trás das variáveis observáveis.

Portanto, usando este método, o pesquisador deseja identificar os fatores comuns e explicar seus relacionamentos com os dados observados, sem que haja um prévio conhecimento de como estas variáveis observadas são estruturadas (LATTIN, 2003).

A AFC (Análise Fatorial Confirmatória) é uma técnica estatística usada para verificar a estrutura fatorial de um conjunto de variáveis observadas, permitindo que o pesquisador teste as hipóteses de existência de um relacionamento entre as variáveis observadas e seus construtos latentes, ou seja, partindo do conhecimento da teoria, da pesquisa empírica ou de ambos, postula um padrão de relacionamento a priori e testa as hipóteses estatisticamente (SUHR, 2006).

Pesquisadores podem especificar um determinado número de fatores, seguindo alguma teoria ou hipótese empírica, e verificar o efeito das variáveis latentes nas variáveis observadas (dados), permitindo que sejam testadas hipóteses sobre uma estrutura fatorial esperada.

	Análise Fatorial Exploratória	Análise Fatorial Confirmatória
Orientação	Dados	Teoria
Restrições	N/A	SIM
Soluções não-standard	N/A	SIM
Soluções standard	SIM	SIM
Rotação dos Fatores	SIM	N/A
Scores dos Fatores	SIM	N/A
Teste de Hipóteses	N/A	SIM
Adequação dos dados	N/A	SIM

Quadro 6 – Comparativo entre AFE e AFC

Fonte: adaptada pelo autor de Albright (2009)

Ainda, segundo Kanfer et al. (2008), a Análise Fatorial Confirmatória é uma ferramenta ponderosa para avaliar modelos de medição, porque permite aos pesquisadores testarem estruturas fatoriais hipotéticas de um conjunto de itens diretamente especificados para tanto.

Da mesma forma, não é apropriado especificar AFC baseado nos resultados de uma AFE, porque não necessariamente haveria um alinhamento ou confirmação dos resultados, isto porque, existem evidências de que estruturas fatoriais identificadas na AFE apresentam uma fraca adequação nos resultados conseguidos através da AFC para os mesmos dados de entrada (KLINE, 2005).

Pelo exposto acima, foi selecionada a Análise Fatorial Confirmatória como método de análise estatística dos dados desta pesquisa.

Adicionalmente, foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória para verificar se a estrutura fatorial que emerge da coleta de campo possui a mesma quantidade de fatores e agrupamento conforme previsto na teoria. Além disso, verificou-se se o sinal do carregamento está de acordo com o previsto pela teoria, não existindo carregamento cruzado de fatores (HINKIN, 1998). Nesta Análise Fatorial Exploratória foi escolhido o Método de Componentes Principais com rotação Varimax.

E ainda, complementando a AFC, foi também estudado o valor médio dos fatores com seus respectivos desvios-padrão, incluindo as características socioeconômicas dos respondentes.

6.4 Limitações da metodologia de pesquisa

Devido ao caráter dedutivo da pesquisa, estaremos baseando a confirmação das hipóteses em teorias motivacionais desenvolvidas em outras culturas e épocas diferentes do universo que estaremos usando para retirar a amostra.

Uma pesquisa com enfoque indutivo e qualitativo poderia desenvolver ações de desenvolvimento organizacional mais específicas para a realidade brasileira, permitindo maior segurança na generalização dos resultados para a toda sociedade, e não somente validadas para trabalhadores no segmento de telecomunicações.

Neste caso, a Análise Fatorial Exploratória seria mais adequada como método de análise estatística dos dados coletados em campo.

7 ANÁLISE ESTATÍSTICA

7.1 Pré-teste para validação e depuração do instrumento de pesquisa

Seguindo orientação de Colton e Covert (2007), foi realizado um pré-teste com o objetivo de verificar problemas entendimento, significado das palavras, frases e erros gramaticais. Também foi verificada a forma de administração dos questionários em campo, o tempo para preenchimento e dificuldades computar e avaliar os resultados. Além disso, pré-testes produzem dados que podem ser analisados para verificar a confiabilidade e validade do instrumento desenvolvido.

Através desta amostra inicial com apenas 10 respondentes, as oportunidades de melhoria identificadas nesta primeira avaliação foram consideradas e o questionário foi alterado para facilitar seu entendimento, aplicação e computação dos resultados.

Numa segunda fase do pré-teste, agora com 150 participantes da população da empresa, buscou-se verificar se existiam possibilidades de redução dos itens ou modificação que pudesse expressar melhor os fatores analisados.

7.2 Descrição do Universo e da Amostra (participantes)

Após as devidas correções no instrumento de pesquisa, foram aplicados 1.000 questionários, amostra retirada aleatoriamente no universo de 1.500 funcionários da empresa, sendo que o retorno total de 65,3%, ou seja, 653 questionários voltaram para serem tabulados.

Se fosse seguido o proposto por Hair et al. (2006), variáveis com mais de 15% de valores faltantes (não respondidos) devem ser removidas da análise, reduzindo o tamanho da amostra de 653 para 614 respondentes.

Porém, analisando o tamanho do banco de dados da pesquisa, decidiu-se utilizar apenas questionários completamente respondidos, porque a amostra seria reduzida de 614 para 431, sendo ainda grande o suficiente para realizarmos a AFC, e não introduzimos erros de imputação para dentro da AFC.

Os respondentes foram novamente reavaliados, mantendo aqueles que se declararam pertencer às classes sociais C, D e E, reduzindo o tamanho da amostra de 431 para 415.

7.3 Valores de Referência para Análise dos Dados

Foi utilizado o SPSS v.18 para realizar a análise estatística descritiva, sendo que os padrões de referência foram:

1. Medidas de tendência central e dispersão.
2. Médias e frequências.
3. Adequação da amostra usando o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), onde valor superior a 0,6 indica que os dados são adequados para uma Análise Fatorial.
4. Adequação da amostra usando o teste de esfericidade Bartlett, tendo sido considerado adequação para valor de significância inferior a 0,05.

Para realizar a Análise Fatorial Confirmatória foi utilizado o AMOS 18, considerando-se, como valores de adequação:

	Referência	Fonte
CMIN/DF	$1 < x < 3$	Arbuckle (2009)
GFI	$\geq 0,90$	Kline (2005)
AGFI	$\geq 0,90$	Kline (2005)
TLI	$\geq 0,90$	Kline (2005)
CFI	$\geq 0,90$	Kline (2005)
SRMR	$\leq 0,10$	Kline (2005)
RMSEA	$\leq 0,08$	Arbuckle (2009)

Quadro 7 – Valores de Referência para Adequação AFC

Devido o tamanho da amostra ser superior a 200 respondentes, não foi empregado o χ^2 (chi-square ou CMIN no AMOS) como índice de bondade de ajuste por ser pouco recomendado nestes casos (MARSH e BALLA, 1988). Caso contrário, teríamos que supor a adequação para valores pequenos de χ^2 (chi-square) e valores de $p > 0,05$ (5%) como indicativo que o modelo é consistente com os dados coletados.

7.4 Resultados da Estatística

7.4.1 Análise Descritiva

A tabela abaixo apresenta as médias e os desvios-padrão de cada item do questionário, tendo sido considerada a amostra reduzida de 415 respondentes, que completaram todo o questionário e pertencem as classes sociais C, D e E.

Tabela 2 – Médias e Desvio-padrão das variáveis

	Mean	Std. Deviation
P1	3,30	,934
P2	3,65	,704
P3	3,25	,948
P4	3,51	,836
P5	3,74	,591
P6	3,49	,892
P7	3,22	,995
P8	2,94	1,178
I1	2,47	1,314
I2	3,31	,882
I3	3,27	,867
I4	3,36	,863
I5	2,95	1,044
I6	2,11	1,396
E1	3,42	,934
E2	3,48	,795
E3	2,99	1,139
E4	3,15	,925
E5	3,25	1,027
E6	3,27	,907
E7	3,21	,962
E8	2,53	1,207

	Mean	Std. Deviation
C1	3,02	,932
C2	3,08	,930
C3	3,08	,890
C4	3,23	,859
C5	2,96	1,021
C6	3,34	,816
T1	2,85	1,202
T2	2,56	1,383
T3	2,75	1,233
T4	3,32	,954
J1	3,27	,982
J2	3,39	,910
J3	3,29	1,104
J4	3,61	,700
J5	2,97	1,156

Uma análise simples das médias, mostra que houve concentração de respostas na parte superior da escala, ou seja, houve certa tendência em classificar os itens como sendo “Importante” ou “Muito Importante”.

Tabela 3 – Frequência e Tabulação Cruzada entre variáveis “Sexo” e “Idade”

IDADE			
		Frequency	Percent
	de 18 a 24 anos	57	13,7
	de 25 a 30 anos	97	23,4
	de 31 a 40 anos	160	38,6
	de 41 a 45 anos	46	11,1
	mais que 46 anos	55	13,3
	Total	415	100,0

SEXO		
	Frequency	Percent
Masculino	370	89,2
Feminino	45	10,8
Total	415	100,0

SEXO * IDADE Crosstabulation

		IDADE					Total
		de 18 a 24 anos	de 25 a 30 anos	de 31 a 40 anos	de 41 a 45 anos	mais que 46 anos	
SEXO	Masculino	36	85	153	44	52	370
	Feminino	21	12	7	2	3	45
Total		57	97	160	46	55	415

Das três tabelas acima, retira-se que a empresa é composta por 89,4% de trabalhadores do sexo masculino, e que destes 74,5% possuem idades entre 25 a 40 anos. Somando-se os respondentes do sexo feminino, verificamos que 75,8% de toda a população da empresa têm menos de 40 anos de idade, sendo, portanto uma população razoavelmente jovem, que possui no mínimo mais 20 anos de trabalho até a aposentadoria.

Tabela 4 – Frequência e Tabulação Cruzada entre variáveis “Estado Civil” e “Dependentes”

ESTADOCIVIL			
		Frequency	Percent
	Casado(a)	201	48,4
	Solteiro(a)	144	34,7
	Separado(a)	27	6,5
	Viúvo(a)	3	,7
	Outros	38	9,2
	Não respondeu	2	,5
	Total	415	100,0

DEPENDENTES		
	Frequency	Percent
Nenhum	106	25,5
1	125	30,1
2	102	24,6
3 ou mais	78	18,8
Não respondeu	4	1,0
Total	415	100,0

ESTADOCIVIL * DEPENDENTES Crosstabulation

		DEPENDENTES					Total
		Nenhum	1	2	3 ou mais	Não respondeu	
ESTADOCIVIL	Casado(a)	24	58	70	45	4	201
	Solteiro(a)	71	38	20	15	0	144
	Separado(a)	5	12	3	7	0	27
	Viúvo(a)	0	0	1	2	0	3
	Outros	6	17	7	8	0	38
	Não respondeu	0	0	1	1	0	2
Total		106	125	102	78	4	415

A tabela acima mostra que de 431 respondentes, 112 declararam não ter dependentes e outros 9 não responderam, portanto, 73,5 % da amostra possuem algum dependente. Além disso, percebemos que em torno de 49,0% dos solteiros declaram ter dependentes, ou seja, aproximadamente 1 em 2 solteiros além de se sustentarem com os rendimentos pagos pela empresa, precisa destes valores para o sustento de algum dependente em casa. Desta forma, poderíamos supor que as necessidades relacionadas à subsistência sejam prioritárias com relação às demais.

Tabela 5 – Frequência da variável “Rendimentos”

RENDIMENTOS			
		Frequency	Percent
	Classe E	146	33,9%
	Classe D	167	38,7%
	Classe C	102	23,7%
	Classe A/B	16	3,7%
	Total	431	100,0%

Da tabela de rendimentos totais declarados na pesquisa de campo, verificamos que a premissa de que a população da empresa era majoritariamente pertencentes às classes C, D e E é verdadeira, pois 96,3% dos trabalhadores que responderam todos os itens da pesquisa declararam que o rendimento total familiar (incluindo todas as fontes de renda em casa) está abaixo de R\$ 4.808,00.

Tabela 6 – Kurtosis e Skewness das variáveis.

	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
P1	-1,039	,120	,015	,239
P2	-1,971	,120	3,295	,239
P3	-1,173	,120	,902	,239
P4	-1,871	,120	3,398	,239
P5	-2,189	,120	3,752	,239
P6	-1,856	,120	3,105	,239
P7	-1,037	,120	,154	,239
P8	-,760	,120	-,498	,239
I1	-,276	,120	-1,069	,239
I2	-1,254	,120	1,441	,239
I3	-,921	,120	,215	,239
I4	-1,185	,120	,869	,239
I5	-,727	,120	-,045	,239
I6	-,195	,120	-1,198	,239
E1	-1,713	,120	2,612	,239
E2	-1,476	,120	1,892	,239
E3	-,893	,120	-,060	,239
E4	-,863	,120	,297	,239
E5	-1,219	,120	,695	,239
E6	-1,131	,120	,925	,239
E7	-1,122	,120	,817	,239
E8	-,491	,120	-,503	,239

	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
C1	-,515	,120	-,480	,239
C2	-,639	,120	-,318	,239
C3	-,558	,120	-,306	,239
C4	-,643	,120	-,753	,239
C5	-,707	,120	-,010	,239
C6	-,838	,120	-,578	,239
T1	-,646	,120	-,676	,239
T2	-,450	,120	-1,120	,239
T3	-,635	,120	-,572	,239
T4	-1,406	,120	1,528	,239
J1	-1,337	,120	1,367	,239
J2	-1,450	,120	1,632	,239
J3	-1,523	,120	1,432	,239
J4	-1,670	,120	2,032	,239
J5	-,980	,120	,266	,239

Como podemos ver na tabela acima, os valores de Skewness apresentam sinal negativo, e seus valores são superiores ao dobro do seu desvio padrão, evidenciando assimetria à esquerda da curva normal, ou seja, as observações não estão distribuídas simetricamente em torno da média. Os valores de Kurtosis mostram que as observações não se agrupam ao redor de um ponto central, também evidenciando assimetria com relação à curva normal. O efeito dos valores de Kurtosis e Skewness pode ser vistos através dos exemplos abaixo de histograma.

De onde concluímos que os dados de campo sofrem de problemas de normalidade multivariada.

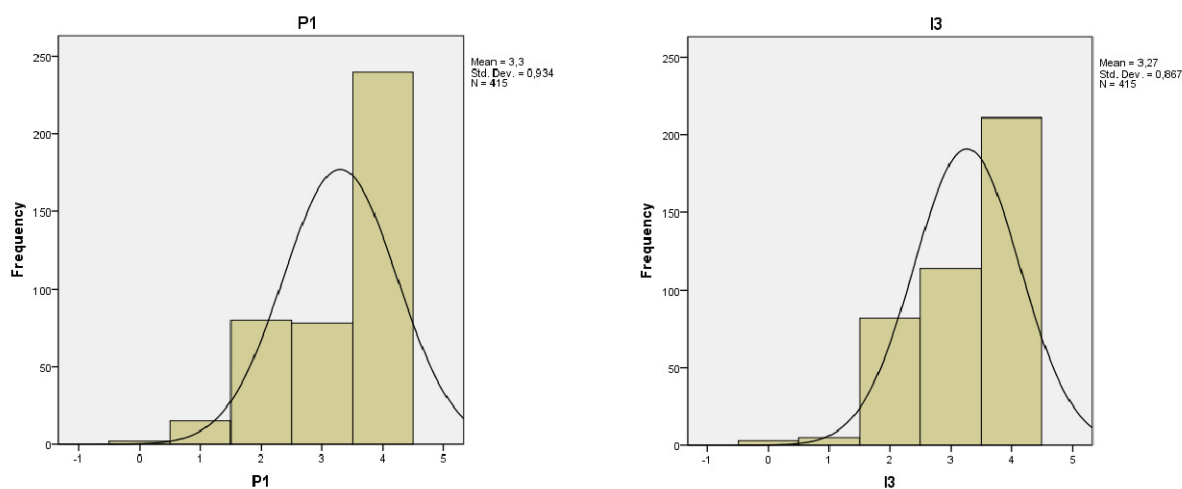


Figura 14 - Histograma das variáveis P1 e I3 (não normalidade multivariada)

7.4.2 Análise Fatorial Exploratória

7.4.2.1 Teorias de Conteúdo

Comprovou-se a adequação de empregar esta técnica estatística, sendo que foram observados indicadores satisfatórios para a amostra total:

Tabela 7 – KMO e Teste de Esfericidade Bartlett (Teorias de Conteúdo)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,908
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3479,447
	df	231
	Sig.	,000

Analisando das Comunalidades, verificamos que existem itens candidatos a serem removidos na análise fatorial exploratória, marcados em cinza após a extração e a rotação: P3, P4, e E6, que apresentam valores abaixo de 0,5.

Tabela 8 – Comunalidades (Teorias de Conteúdo)

Communalities		
	Initial	Extraction
P1	1,000	,633
P2	1,000	,619
P3	1,000	,450
P4	1,000	,453
P5	1,000	,618
P6	1,000	,539
P7	1,000	,671
P8	1,000	,562
I1	1,000	,590
I2	1,000	,568
I3	1,000	,519
I4	1,000	,575
I5	1,000	,581
I6	1,000	,698
E1	1,000	,601
E2	1,000	,602
E3	1,000	,769
E4	1,000	,544
E5	1,000	,620
E6	1,000	,486
E7	1,000	,692
E8	1,000	,658

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Os resultados das saturações dos fatores previstos na teoria estão indicados na tabela abaixo, de onde se constata que existem 5 fatores que explicam 59,3% da variância da amostra.

Tabela 9 – Variância Total Explicada (Teorias de Conteúdo)

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,495	34,069	34,069	7,495	34,069	34,069	3,476	15,800	15,800
2	1,714	7,789	41,857	1,714	7,789	41,857	3,414	15,518	31,318
3	1,364	6,200	48,058	1,364	6,200	48,058	2,363	10,741	42,060
4	1,292	5,873	53,931	1,292	5,873	53,931	2,207	10,032	52,092
5	1,182	5,374	59,305	1,182	5,374	59,305	1,587	7,213	59,305
6	,873	3,967	63,272						
7	,841	3,825	67,097						
8	,726	3,301	70,398						
9	,685	3,112	73,510						
10	,642	2,918	76,427						
11	,618	2,808	79,236						
12	,587	2,670	81,906						
13	,516	2,344	84,249						
14	,475	2,161	86,410						
15	,463	2,104	88,514						
16	,440	2,001	90,516						
17	,426	1,936	92,452						
18	,379	1,724	94,176						
19	,357	1,624	95,800						
20	,341	1,550	97,349						
21	,315	1,430	98,780						
22	,268	1,220	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabela 10 – Matriz dos fatores após rotação Varimax (Teorias de Conteúdo)

Rotated Component Matrixa					
	1	2	3	4	5
P2	,737				
P5	,723				
E2	,649			,327	
E6	,576			,345	
P4	,517		,387		
I3	,452	,349		,438	
E3		,816			
E7		,760			
E5		,718			
E1	,348	,672			
P6	,441	,543			
I2	,458	,530			
P1			,742		
P7			,739		
P8			,653		
I5				,710	
I1				,683	
I4	,386			,597	
I6			-,354		-0,752
E8			-,312		0,711
E4	,434			,300	0,453
P3	,338		,326		0,433

Analisando a matriz acima, levando em consideração que as Comunalidades de P3, P4, e E6 estão abaixo de 0,5, e que existe carga cruzada de fatores, podemos considerar que a AFE indica como estrutura mais adequada a marcada em cinza, e consolidada na estrutura fatorial indicada abaixo, onde se desconsidera os fatores 1 e 5, e se nomeia os fatores 2, 3 e 4 como sendo as Necessidades de Ego, Primárias e Interação, respectivamente.

Tabela 11 – Fatores dos itens das Teorias de Conteúdo

Rotated Component Matrixa			
Item	Ego	Primária	Interação
E1	,672		
E3	,816		
E5	,718		
E7	,760		
P1		,742	
P7		,739	
P8		,653	
I1			,683
I4			,597
I5			,710

Portanto, concluímos através da AFE que existe uma estrutura fatorial que possui a quantidade de fatores, agrupamento e sinal do carregamento de acordo com o previsto pela teoria.

7.4.2.2 Teorias de Processo

Comprovou-se a adequação de empregar esta técnica estatística, sendo que foram observados indicadores satisfatórios para a amostra total:

Tabela 12 – KMO e Teste de Esfericidade Bartlett (Teorias de Processo)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,905
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2080,694
	df	105
	Sig.	,000

Analisando das Comunalidades, verificamos que existem candidatos a serem removidos da análise exploratória, que após a extração e a rotação, apresenta valor abaixo de 0,5, isto é, os itens C1, C2, J3 e J5 são candidatos à remoção.

Tabela 13 – Comunalidades (Teorias de Processo)

Communalities		
	Initial	Extraction
C1	1,000	,463
C2	1,000	,481
C3	1,000	,642
C4	1,000	,647
C5	1,000	,533
C6	1,000	,522
T1	1,000	,627
T2	1,000	,666
T3	1,000	,546
T4	1,000	,543
J1	1,000	,519
J2	1,000	,587
J3	1,000	,349
J4	1,000	,538
J5	1,000	,429

Os resultados das saturações dos fatores previstos na teoria estão indicados na tabela abaixo, de onde se constata que existem 3 fatores que explicam 53,95% da variância da amostra.

Tabela 14 – Variância Total Explicada (Teorias de Processo)

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,726	38,175	38,175	5,726	38,175	38,175	3,218	21,451	21,451
2	1,305	8,700	46,874	1,305	8,700	46,874	2,451	16,343	37,794
3	1,062	7,077	53,951	1,062	7,077	53,951	2,424	16,157	53,951
4	,894	5,957	59,908						
5	,800	5,333	65,241						
6	,708	4,719	69,960						
7	,689	4,593	74,553						
8	,661	4,405	78,958						
9	,613	4,088	83,047						
10	,521	3,476	86,523						
11	,461	3,071	89,594						
12	,433	2,886	92,480						
13	,427	2,844	95,324						
14	,357	2,383	97,707						
15	,344	2,293	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Analisando a matriz acima, levando em consideração que as Comunalidades de C1, C2, J3 e J5 estão abaixo de 0,5, e que existe carga cruzada de fatores, podemos considerar que a AFE indica como estrutura mais adequada a marcada em cinza, e consolidada na estrutura fatorial indicada abaixo, onde se nomeia os fatores 1, 2 e 3 como sendo as Características das Metas, Prazo da Recompensa e Justiça no Trabalho, respectivamente.

Tabela 15 – Matriz dos fatores após rotação dos itens de Teorias de Processo

Rotated Component Matrix ^a			
	Component		
	1	2	3
C1	,554	,261	,297
C2	,534	,246	,368
C3	,771		,198
C4	,693	,169	,372
C5	,674	,281	
C6	,550	,258	,391
T1	,143	,726	,282
T2		,796	,180
T3	,365	,643	
T4	,176	,443	,562
J1		,214	,681
J2	,190	,151	,726
J3	,578		,111
J4	,353		,643
J5	,324	,548	,155

Extraction Method: Principal Component Analysis, Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Tabela 16 - Fatores dos itens das Teorias de Processo

Rotated Component Matrix ^a			
	Component		
	Caract. das Metas	Prazo da Recomp.	Justiça no Trabalho
C3	,771		,198
C4	,693	,169	,372
C5	,674	,281	
C6	,550	,258	,391
T1	,143	,726	,282
T2		,796	,180
T3	,365	,643	
J1		,214	,681
J2	,190	,151	,726
J4	,353		,643

Da mesma forma da análise realizada sobre as teorias de conteúdo, aqui também concluímos que existe uma estrutura fatorial que possui quantidade de fatores, agrupamento e sinal do carregamento de acordo com o previsto pela teoria.

7.4.3 Análise Fatorial Confirmatória

Apesar da Análise de Componentes Principais indicar a existência de fatores para o instrumento de pesquisa, conforme discutido na anteriormente no item 6.3, a análise fatorial confirmatória foi escolhida como a ferramenta de validação da estrutura fatorial para posterior elaboração da escala de motivação do trabalhador com relação às Teorias de Conteúdo e de Processo.

Na Análise Fatorial Confirmatória os métodos geralmente escolhidos para a estimativa das cargas fatoriais é o *Maximum Likelihood* (ML) ou o *Generalized Least Squares* (GLS), os quais têm a premissa que existe uma combinação linear das variáveis formando os fatores, dados são contínuos, bem como, existe normalidade multivariada (BYRNE, 2010).

Porém, conforme apresentado no item 7.4.1 (tabela 6), os dados de campo sofrem de problemas de normalidade multivariada.

Para tratar com este tipo de situação, segundo Kline (2005) pode-se considerar outro método alternativo de estimativa, o *Asymptotically Distribution Free* (ADF), que é o mais adequado nestas circunstâncias, mas que exige tamanho de amostra grande (200-500), mesmo para modelos simples. Além deste método, também se pode realizar o *bootstrapping* dos dados e então usar o método de *Maximum Likelihood* (ML), ressaltando-se que por ser um método novo, tem poucas referências de utilização.

Na análise foram utilizados os dois métodos acima descritos, sendo que a escolha do modelo foi feita usando-se o ADF porque o *bootstrapping* combinado com o *Maximum Likelihood* ML produziu resultados melhores de GFI e CFI, mas com PCLOSE (RMSEA) muito menor, para o mesmo modelo.

Verificou-se que nas AFC das Teorias de Conteúdo e Processo, a simulação de um modelo com todos os itens dos questionários não converge, originando um modelo indefinido, e, portanto inútil. Em decorrência deste fato, buscou-se desenvolver vários modelos de estudo, que tanto se adequassem à teoria, quanto apresentassem parâmetros de adequação aceitáveis, optando-se em se preservar a estrutura dos fatores proposta pela teoria, usando como estratégia a retirada de itens para a melhoria da adequação dos modelos.

Tabela 17 – Modelos AFC e Correlações entre os Fatores das Teorias de Conteúdo

MODELO	Fatores e Variáveis			Correlações			Alfa de Cronbach		
	Primárias	Interação	Ego	Interação <-> Primárias	Interação <-> Ego	Primárias <-> Ego	Primárias	Interação	Ego
A	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8	I1, I2, I3, I4, I5, I6	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8	0,912	1,002	0,871	0,793	0,554	0,801
B	P1, P3, P4, P8	I2, I3, I4, I5	E1, E2, E4, E7	0,800	1,002	0,869	0,727	0,745	0,737
C	P1, P3, P4, P8	I2, I3, I4, I5	E1, E3, E7, E8	0,776	0,872	0,724	0,727	0,745	0,667
D	P1, P3, P4, P8	I2, I3, I4, I5	E1, E5, E7, E8	0,813	0,877	0,726	0,727	0,745	0,640
E	P2, P4, P5	I2, I3, I4	E1, E3, E5	0,778	0,799	0,568	0,665	0,699	0,779
F	P1, P3, P7	I2, I3, I4	E1, E3, E5	0,600	0,781	0,622	0,676	0,699	0,779

Tabela 18 - Parâmetros de Adequação de AFC para os Modelos das Teorias de Conteúdo

MODELO	CMIN/DF	SRMR, GFI, TLI, CFI					RMSEA	
		SRMR	GFI	AGFI	TLI	CFI	RMSEA	PCLOSE
A	4,193	0,175	0,885	0,859	0,680	0,715	0,088	0,000
B	1,929	0,088	0,937	0,904	0,785	0,834	0,047	0,602
C	1,558	0,078	0,960	0,933	0,881	0,915	0,037	0,915
D	1,229	0,062	0,968	0,946	0,947	0,963	0,024	0,994
E	1,378	0,034	0,963	0,921	0,934	0,962	0,030	0,898
F	1,505	0,046	0,965	0,928	0,931	0,958	0,035	0,844

O Modelo A, avaliado com todos os itens de Necessidades Primárias, Interação e Ego, não possui matriz de covariâncias positivamente definida, sendo, portanto inválido para análise. Desta forma, foi necessário remover variáveis observáveis para que tivéssemos modelos adequados para realizar o estudo da AFC.

O modelo B, com menor número de variáveis observáveis, não possui matriz de covariância definida, também sendo inválido, indicando que não basta apenas diminuição dos itens, mas que a sua composição afeta as correlações entre os fatores de tal forma que inutiliza o modelo.

Portanto, além da redução dos números de itens nos fatores, também é necessário estudar uma composição de itens nos fatores que tenham correlação abaixo de 1 para validar o modelo, e ainda, menor que 0,9 para não indicar a existência de um construto único.

O modelo D apresenta valores de adequação similares que E e F, porém tem a vantagem de terem um maior número de graus de liberdade, possuindo maiores itens de avaliação, e apesar do SRMR não ser o menor foi o escolhido para representar os dados obtidos na pesquisa de campo, pois:

1. Menor valor da razão CMIN/DF.
2. Maior valor de GFI e AGFI.
3. Maior valor de TLI e CFI.
4. Menor valor de RMSEA, e melhor PCLOSE .

Além disso, o modelo D apresenta valores condizentes com os parâmetros de adequação adotados nesta pesquisa:

Tabela 19 – Parâmetros de Adequação do Modelo Fatorial das Teorias de Conteúdo

	Referência	Modelo D
CMIN/DF	$1 < x < 3$	1,229
GFI	$\geq 0,90$	0,968
AGFI	$\geq 0,90$	0,946
TLI	$\geq 0,90$	0,947
CFI	$\geq 0,90$	0,963
SRMR	$\leq 0,10$	0,062
RMSEA	$\leq 0,08$	0,024

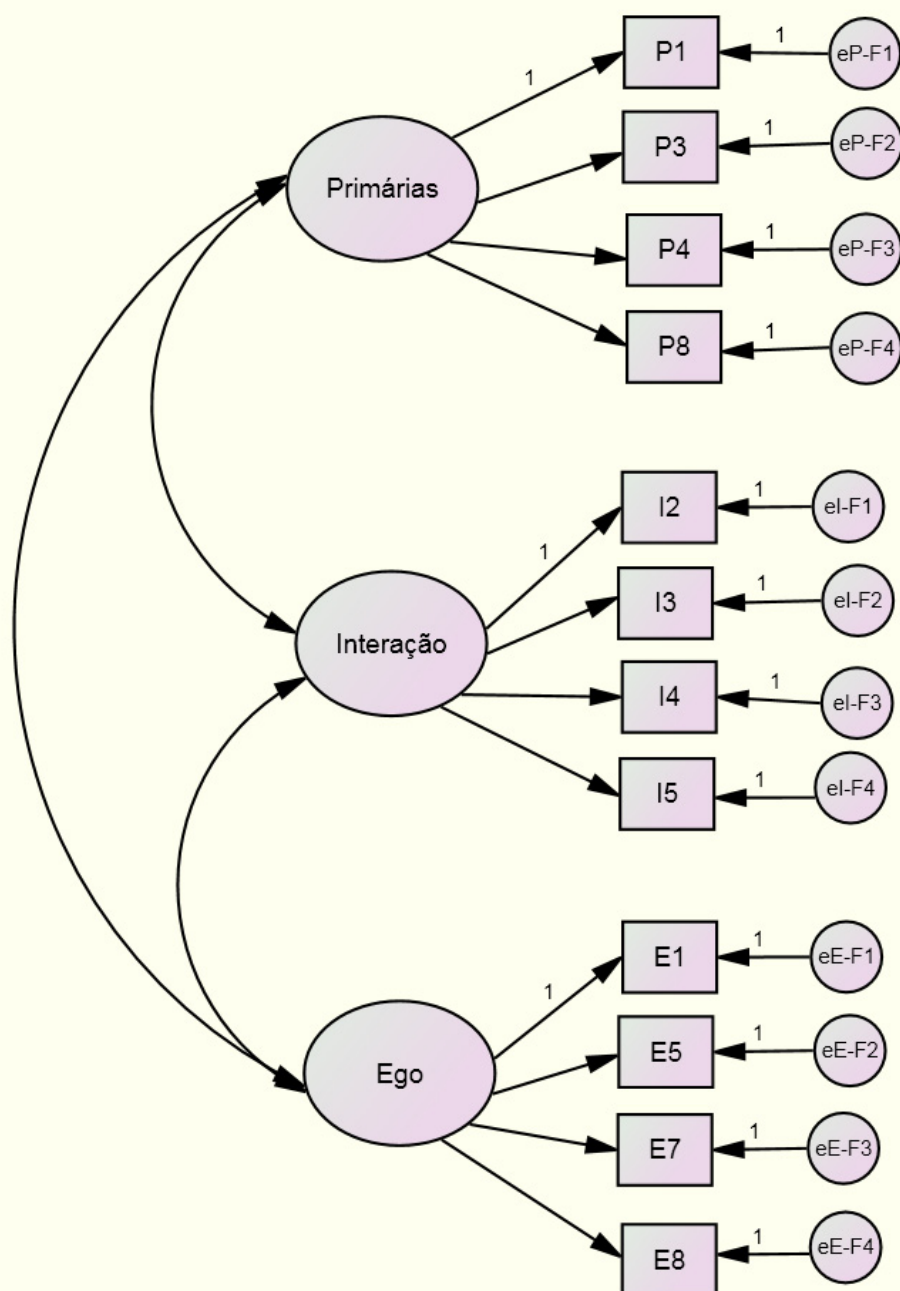


Figura 15 – Estrutura Fatorial dos Construtos das Teorias de Conteúdo

FATOR	ITEM	O quanto para mim é importante?
<i>Necessidades Primárias</i>	P1	ter um salário alto para trabalhar melhor.
	P3	o plano de saúde para eu trabalhar com afinco.
	P4	folgas e férias para eu trabalhar melhor.
	P8	ganhar prêmios que posso levar para casa.
<i>Necessidades de Interação</i>	I2	ter um bom relacionamento com a minha chefia.
	I3	ajudar os outros no trabalho quando possível.
	I4	ter boas amizades no trabalho.
	I5	poder contar com os colegas de trabalho, mesmo fora da empresa.
<i>Necessidades de Ego</i>	E1	ter possibilidades ser promovido na empresa.
	E5	ser admirado devido ao meu trabalho.
	E7	obter o reconhecimento da chefia quando atinjo as metas.
	E8	atingir as metas, mesmo sem nenhum prêmio.

Quadro 8 – Fatores e Itens do Modelo Fatorial para as Teorias de Conteúdo

Os resultados do coeficiente alfa de Cronbach (α) apresentados na tabela 17, mostram que o modelo apresenta problemas de confiabilidade na escala, ou seja, se considerarmos que o valor aceitável do α é ser superior a 0,7, concluímos que existem problemas de consistência interna na escala do fator Ego ($\alpha = 0,640$).

Este resultado já era de certa forma esperado porque o α depende tanto da magnitude das correlações entre os itens, quanto também da quantidade de itens da escala. Porém, na elaboração da escala multifatorial seguiu-se o proposto por Likert (1932) quando afirma que se deve selecionar os itens mais diferenciados no questionário final, e desta forma, procurou-se aumentar a diversidade dos temas abordados pelos itens de cada fator, reduzindo a correlação entre os itens que formam este fator, conforme evidenciado pelas correlações da tabela 20.

Tabela 20 – Correlações entre os itens do Modelo Fatorial (Teorias de Conteúdo)

	E8	I5	P8	P4	P3	E7	E5	E1	P1	I4	I3	I2
E8	1,000											
I5	,145	1,000										
P8	,113	,325	1,000									
P4	,101	,288	,336	1,000								
P3	,217	,290	,338	,300	1,000							
E7	,195	,437	,342	,304	,306	1,000						
E5	,185	,283	,324	,288	,289	,557	1,000					
E1	,180	,316	,315	,280	,282	,542	,513	1,000				
P1	,115	,329	,383	,340	,343	,347	,328	,320	1,000			
I4	,159	,462	,356	,218	,318	,479	,453	,441	,361	1,000		
I3	,145	,422	,325	,288	,290	,437	,414	,402	,329	,462	1,000	
I2	,164	,476	,367	,326	,328	,589	,467	,455	,372	,522	,477	1,000

Para resolver esta questão, devíamos aumentar o número de itens correlacionados em cada fator, porém, a aplicação do questionário em campo ficaria mais complexa, pois demandaria maior tempo do respondente, e, portanto, poderia haver perda de interesse em completá-lo, o que acarretaria em outros problemas de confiabilidade e validade da pesquisa.

7.4.3.2 Estudo de Modelos Fatoriais para as Teorias de Processo

Tabela 21 – Modelos AFC e Correlações entre os Fatores das Teorias de Processo

MODELO	Fatores e Variáveis			Correlações			Alfa de Cronbach		
	Características das Metas	Prazo da Recompensa	Justiça no Trabalho	Prazo <-> Caract. Metas	Prazo <-> Justiça	Caract. Metas <-> Justiça	Caract. das Metas	Prazo da Recomp.	Justiça no Trabalho
A	C1, C2, C3, C4, C5, C6	T1, T2, T3, T4	J1, J2, J3, J4, J5	0,798	0,857	0,877	0,729	0,829	0,633
B	C1, C2, C3, C4, C5, C6	T1, T2, T3	J1, J2, J4	0,662	0,612	0,854	0,702	0,829	0,634
C	C1, C2, C3, C4, C5, C6	T1, T2, T3	J1, J2, J4, J5	0,729	0,786	0,880	0,702	0,829	0,623
D	C1, C2, C3, C4, C5, C6	T1, T2, T3	J1, J2, J5	0,697	0,882	0,966	0,702	0,829	0,514
E	C1, C2, C3, C4, C6	T1, T2, T3	J1, J2, J4	0,681	0,679	0,814	0,702	0,825	0,634
F	C1, C2, C3, C4, C5, C6	T1, T2, T3, T4	J1, J2, J4, J5	0,819	0,865	0,892	0,729	0,829	0,623

Tabela 22 - Parâmetros de Adequação de AFC para os Modelos das Teorias de Processo

MODELO	CMIN/DF	SRMR, GFI, TLI, CFI					RMSEA	
		SRMR	GFI	AGFI	TLI	CFI	RMSEA	PCLOSE
A	1,612	0,175	0,945	0,916	0,909	0,932	0,038	0,943
B	1,253	0,051	0,969	0,948	0,969	0,979	0,025	0,992
C	1,707	0,078	0,955	0,921	0,906	0,937	0,041	0,830
D	1,481	0,070	0,964	0,938	0,937	0,957	0,034	0,944
E	1,189	0,060	0,971	0,951	0,977	0,984	0,021	0,995
F	1,701	0,098	0,947	0,916	0,898	0,926	0,041	0,866

Todos os modelos apresentam valores semelhantes de adequação, sendo que a melhor escolha seria o modelo B como o mais adequado para representar os dados obtidos na pesquisa de campo, pois comparados aos demais modelos:

1. Menor valor da razão CMIN/DF.
2. Menor valor de SRMR.
3. Maior valor de GFI e AGFI.
4. Maior valor de TLI e CFI.
5. Menor valor de RMSEA, e melhor PCLOSE .

Portanto, o modelo B foi escolhido para representar a estrutura fatorial das Teorias de Processo.

Tabela 23 – Parâmetros de Adequação do Modelo Fatorial das Teorias de Processo

	Referência	Modelo B
CMIN/DF	$\geq 0,90$	1,253
GFI	$\geq 0,90$	0,969
AGFI	$\geq 0,90$	0,948
TLI	$\geq 0,90$	0,969
CFI	$\leq 0,10$	0,979
SRMR	$\leq 0,08$	0,051
RMSEA	$\geq 0,90$	0,025

A figura que segue apresenta o modelo aceito por apresentar a estrutura fatorial mais adequada.

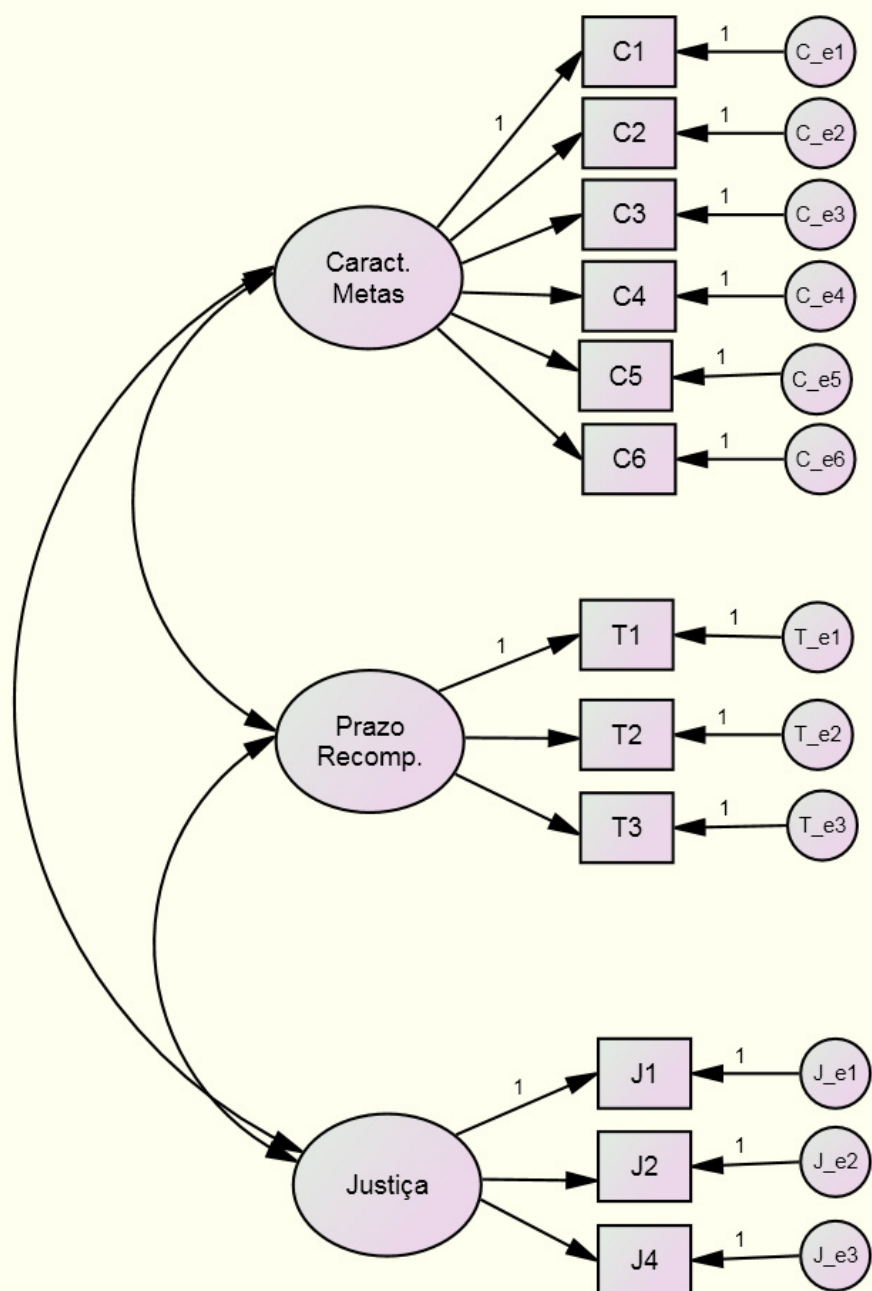


Figura 16 – Estrutura Fatorial dos Construtos das Teorias de Processo

FATOR	ITEM	O quanto para mim é importante?
<i>Características das Metas</i>	C1	entender como a minha meta é medida.
	C2	que minha meta tenha um prazo certo para que seja feita.
	C3	saber o que a empresa espera que eu faça.
	C4	saber claramente qual é a minha meta.
	C5	que eu concorde com a minha meta.
	C6	que as minhas metas sejam realistas.
<i>Prazo da Recompensa</i>	T1	poder comprar coisas agora, não no futuro
	T2	poder comprar a crédito, não precisar esperar.
	T3	ter R\$ 100,00 hoje, ao invés de R\$ 120,00 daqui a três meses.
<i>Justiça no Trabalho</i>	J1	que quem trabalhe igual receba o mesmo salário.
	J2	que os chefes cumpram o que foi prometido ou combinado, independente do que aconteça.
	J4	que os direitos e deveres sejam iguais para todos.

Quadro 9 – Fatores e Itens do Modelo Fatorial para as Teorias de Processo

De forma análoga ao encontrado no estudo realizado sobre o modelo fatorial das teorias de conteúdo, os resultados do coeficiente alfa de Cronbach (α) apresentados na tabela 21, mostram que o modelo apresenta problemas de confiabilidade interna, ou seja, se considerarmos que o valor aceitável do α é ser superior a 0,7, concluímos que existem problemas de consistência interna na escala para o fator de Justiça no Trabalho.

Conforme explicado anteriormente, este resultado não é totalmente inesperado porque o α depende da magnitude das correlações e da quantidade de itens da escala. Observamos na tabela 24, que a correlação entre os itens que formam cada fator é baixa, pois se buscou medir vários temas que se consolidam em um fator com poucas perguntas, para que houvesse facilidade na aplicação em campo. Analisando um possível fator com todos os itens da Justiça

no trabalho, o Alfa de Cronbach de tal fator hipotético é de 0,633, e ainda não se encontra possibilidade de melhoria da confiabilidade interna do fator Justiça no Trabalho.

Tabela 24 – Correlações entre os itens do Modelo Fatorial (Teorias de Processo)

	C5	J4	J2	J1	C6	C4	C3	C2	C1	T3	T2	T1
C5	1,000											
J4	,309	1,000										
J2	,294	,400	1,000									
J1	,282	,384	,365	1,000								
C6	,437	,434	,412	,396	1,000							
C4	,453	,450	,428	,411	,636	1,000						
C3	,419	,417	,396	,300	,588	,611	1,000					
C2	,401	,399	,379	,364	,563	,584	,540	1,000				
C1	,354	,352	,335	,322	,418	,516	,477	,457	1,000			
T3	,379	,261	,248	,239	,341	,354	,327	,313	,277	1,000		
T2	,223	,239	,228	,310	,312	,324	,300	,369	,254	,397	1,000	
T1	,296	,318	,302	,291	,415	,431	,398	,381	,337	,527	,483	1,000

8 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em decorrência dos modelos encontrados através da Análise Fatorial Confirmatória, e a validação da escala de cada fator, aplicou-se os instrumentos de medição para todos os respondentes que pertencem às classes sociais C, D e E.

Através da análise das teorias de conteúdo e processo foram elaboradas quatro proposições, abaixo discutidas, que tem impacto nas políticas de recursos humanos das empresas. A discussão segue o proposto por Thurstone (1928) que afirma que é legítimo determinar a tendência central de uma distribuição e comparar as médias quando a escala já está estabelecida. Portanto, como as escalas multifatoriais de motivação foram validadas, ao invés de realizar testes de hipóteses, serão realizadas análises descritivas destas proposições.

PROPOSIÇÃO 1: Existe importância maior por iniciativas baseadas nas necessidades mais básicas do que aquelas mais elaboradas.

Tabela 25 – Médias e Desvio-padrão dos itens das Teorias de Conteúdo

Factor	Item	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
Primárias	P1	3,26	0,97	3,23	1,01
	P3	3,23	0,95		
	P4	3,49	0,86		
	P8	2,92	1,16		
Interação	I2	3,29	0,90	3,20	0,93
	I3	3,20	0,87		
	I4	3,38	0,84		
	I5	2,95	1,04		
Ego	E1	3,41	0,93	3,09	1,09
	E5	3,19	1,05		
	E7	3,21	0,98		
	E8	2,52	1,22		

Da tabela acima, conclui-se que a afirmativa de que a satisfação das necessidades mais básicas é preferida pelos trabalhadores das classes sociais C, D e E, não **pode ser considerada como** verdadeira. Ou seja, não podemos afirmar que existe uma preferência maior pelo atendimento às necessidades primárias do que aquelas mais elaboradas (interação e ego), visto que a média do valor de importância para cada fator encontrado pela AFC são próximas, tendo sido classificadas cada variável como entre “Importante” e “Muito Importante” pelos respondentes.

As implicações desta proposição são direcionadas às políticas de recursos humanos nas empresas que possuem características similares à mesma do foco deste estudo.

O modelo indica que os fatores são correlacionados, sugerindo que a satisfação das necessidades tem que acontecer em todos os fatores simultaneamente, e não especificamente em um ou outro, conforme McClelland e Herzberg; e ainda, não podemos afirmar que existe uma ordem preferencial ou seqüencial de atendimento destas necessidades, como afirmam Maslow e Alderfer. Ainda assim, a pesquisa mostrou que existem ao menos três construtos que representam as necessidades humanas que precisam ser atendidas para o trabalhador, de acordo com a divisão teórica proposta na figura 5.

Como para o trabalhador é igualmente importante ser atendido em seus diversos aspectos, as empresas devem estabelecer políticas de recursos humanos integradas e não polarizadas, que enxerguem o trabalhador como um ser complexo, e por fim, destituindo das políticas organizacionais os pensamentos da administração científica de Taylor e Fayol, substituindo por outros mais sistêmicos.

Interessante também notar que as classes sociais mais desfavorecidas economicamente não acham que seja somente ou mais importante no trabalho receber salário e meios da sustentação da sua estrutura física (planos de saúde, equipamentos de proteção, férias, folgas, etc.). A constatação é clara de que o trabalhador também deseja igualmente receber um clima organizacional adequado para suas necessidades de interação com seus pares e com a sua chefia, bem como, perceber que existe possibilidade de aprendizado e crescimento na organização. Basicamente, se quer de tudo, talvez devido à carência no atendimento destas necessidades em nossa estrutura social, o sujeito na empresa quer ter tudo o que não pode conseguir fora dela.

Em decorrência da constatação de que não existe importância diferenciada para satisfação de necessidades do trabalhador, mas importância equilibrada, as empresas devem estabelecer políticas de RH que possam atender o funcionário em seus mais diversos aspectos, como por exemplo:

Políticas Primárias

- Ambulatório Médico
- Aposentadoria Complementar
- Convênio Farmácia
- Plano de Saúde e Odontológico
- Seguro de Vida
- Treinamentos em Segurança no Trabalho
- Vales Brinde e outros prêmios

Políticas de Interação

- Dia diferenciado no aniversário
- Celebrações e festas
- Horário Flexível
- Diversão, jogos e atividades recreativas
- Espaço para Café e Lanche
- Excursões e Viagens
- Círculos da Qualidade ou similares
- Convênios com clubes, cinemas e teatros
- Ambiente físico aberto, com poucas divisórias e salas

Políticas de Ego

- Administração Participativa
- Recrutamento Interno
- Bolsas de Estudo
- Plano de Cargo e Salários
- Reconhecimento por Alcance de Metas e Objetivos
- Reconhecimento por tempo de serviço
- Café da Manhã com Diretores
- Presentes Nominais

PROPOSIÇÃO 2: As metas têm que ser: específicas, claras, realistas, mensuráveis, com prazo e acordadas.

Os valores médios das repostas na tabela 26, acima de 3, mostra que os respondentes consideram as características das metas como sendo entre “Importante” e “Muito Importante”, com exceção da variável C5, ligeiramente abaixo do valor 3. Tal situação encontra-se alinhada com o que foi encontrado por outros pesquisadores quando não se encontra variação significativa entre metas atribuídas ao trabalhador e as metas em que o trabalhador participa de sua definição (LOCKE e LATHAM 1990).

Tabela 26 – Médias e Desvio-padrão das Características das Metas

Factor	Item	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
Carac. Metas	C1	3,00	0,92	3,09	0,93
	C2	3,04	0,95		
	C3	3,07	0,91		
	C4	3,19	0,89		
	C5	2,94	0,99		
	C6	3,28	0,84		

Mesmo assim, podemos considerar que os respondentes validam que as metas tem que ser: específicas, claras, realistas, mensuráveis, com prazo e acordadas.

Com isto, durante o processo de estabelecimento de metas nas organizações, devemos estar atentos para que o trabalhador perceba que as metas possuem as características citadas:

Específicas: o objetivo deve ser detalhado, especificando no mínimo quem de fazer, o quê deve ser feito por cada participante, qual a razão da existência da meta e qual o critério em que objetivo é considerado como atingido.

Claras: não pode haver dúvidas do que deve ser feito, deve-se verificar a consistência das metas para que não haja ambigüidade na sua execução, os participantes devem entender claramente o que deve ser feito.

Realistas: as metas devem ser factíveis, não necessariamente fáceis, mas deve representar um objetivo que pode ser atingido com as atitudes, habilidades e persistência do colaborador

Mensuráveis: deve ser possível medir o andamento na execução das metas, sem isto, o desempenho fica prejudicado porque o colaborador não consegue saber se é necessário se esforçar mais ou se está indo na direção correta. Para tanto, a empresa deve possuir sistemas de medição de desempenho que estejam em linha com o que se atribui de meta.

Prazo: deve-se ter um prazo determinado quando a meta deve estar atingida, isto é, o colaborador deve saber claramente quando será feita a medição do desempenho, seja parcialmente para seu acompanhamento de evolução ou na finalização do objetivo.

Acordadas: quando o colaborador participa, dentro de certos limites, na elaboração da meta, existe comprometimento maior seu com relação ao seu atingimento. É claro que a empresa tem seus objetivos que podem não estar necessariamente alinhados com àqueles do trabalhador, porém, deve-se procurar explicar quais são as necessidades da corporação, buscando-se este entendimento se possível for.

PROPOSIÇÃO 3: As recompensas precisam ocorrer no curto prazo.

Tabela 27 – Médias e Desvio-padrão do Prazo da Recompensa

Factor	Item	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
Prazo Recompensa	T1	2,82	1,19	2,69	1,28
	T2	2,49	1,39		
	T3	2,76	1,24		

Os valores de média mostram que existe uma importância relativa para o prazo da recompensa, além disso, o desvio-padrão da amostra mostra dispersão nas respostas. Como podemos ver nos histogramas abaixo.

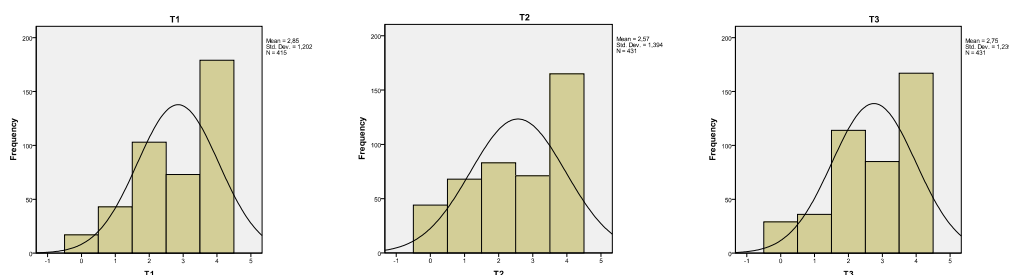


Figura 17 – Histograma de T1, T2 e T3

Sendo assim, **NÃO** podemos afirmar que necessariamente as recompensas têm que ocorrerem no curto prazo para o trabalhador.

Portanto, as empresas podem estabelecer um determinado prazo para que o trabalhador receba a sua recompensa devida pelo atingimento de uma meta, sem que isto seja visto como quebra do contrato psicológico entre as partes. Esta constatação não parece óbvia para as classes sociais C, D e E, porque num primeiro momento tendemos a acreditar que devido à disparidade econômica, e desigualdade de atendimento as necessidades de sobrevivência pelo Estado, estes funcionários tenderiam a dar importância maior para receber as recompensas no curto prazo.

Na prática, se valida que as políticas de remuneração variável podem ser estabelecidas para o longo prazo, como por exemplo, programas de participação nos lucros e resultados (PLR). Outro programa que pode ser utilizado é estabelecer programas em que o trabalhador acumule pontos por objetivos atingidos (programas de milhagem), os quais estipulam uma pontuação em que o trabalhador fica apto a receber determinado benefício: treinamento, prêmios, promoções, etc..

No outro extremo, as organizações podem realizar a recompensa pelo objetivo atingido imediatamente, isto é, próximo a aferição da meta. Isto é feito comumente para os trabalhadores de vendas, que recebem a sua comissão no mês subsequente a contabilização dos seus resultados.

PROPOSIÇÃO 4: Existe equidade e instrumentabilidade entre desempenho e recompensa.

Tabela 28 – Médias e Desvio-padrão da Equidade e Instrumentabilidade

Factor	Item	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
Justiça no Trabalho	J1	3,17	1,03	3,37	0,92
	J2	3,36	0,92		
	J4	3,57	0,75		

Os valores médios apresentados estão acima de 3, mostram que os respondentes consideram as Justiça no Trabalho como sendo entre “Importante” e “Muito Importante”, portanto, de forma geral o construto “Justiça no Trabalho” é valorizado pelos trabalhadores.

Apenas um item relativo à instrumentabilidade foi mantido na estrutura fatorial (J2) e dois com relação à Equidade (J1 e J4), conseqüentemente, não podemos afirmar que ambos os conceitos são importantes isoladamente na avaliação cognitiva realizada pelo trabalhador. Cabe também ressaltar que o construto Justiça no Trabalho, apresentou baixa correlação entre os itens que formam o fator, e conseqüentemente, o valor Alfa de Cronbach também foi baixo (0,634).

Entretanto, a correlação entre os fatores Característica das Metas e Justiça no Trabalho encontrada no modelo fatorial foi alto (0,854), o que demonstra que, de alguma forma, para o trabalhador existe uma ligação forte entre as Características das Metas e o sentimento que tem de que ela será avaliada e recompensada com Justiça.

Tendo isto em vista, podemos concluir que as empresas devem garantir que as recompensas devidas ao cumprimento das metas ocorram conforme o contrato feito (escrito ou verbal) no momento do estabelecimento das metas, pois o trabalhador julga que seja importante na avaliação cognitiva a existência da Justiça dentro da organização. Para tanto, os sistemas de mensuração e recompensas devem ser estabelecidos de forma transparente e imparcial, garantindo que todos percebam que as metas são estabelecidas e recompensadas de forma justa, não havendo, portanto desequilíbrio entre as contribuições e recompensas, conforme proposto por Adams para a razão R/C.

9 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

9.1 Atingimento do Objetivo da Pesquisa

Foi alcançada a proposta principal deste trabalho de identificar estruturas multifatoriais da motivação dos trabalhadores das classes sociais C, D e E, baseadas nas teorias motivacionais de conteúdo e processo. Também, foi atingido o objetivo específico da elaboração e validação de duas escalas de mensuração da importância destes fatores motivacionais e sua aplicação em campo.

Como fundamentos teóricos foram discutidas as teorias de conteúdo:

1. Hierarquia das Necessidades - Maslow
2. E.R.C. - Clayton Alderfer
3. Necessidades Adquiridas ou das Realizações – McClelland
4. Dois Fatores – Herzberg

E ainda, para as teorias de processo:

1. Equidade (ou Igualdade) – Adams
2. Expectativa
3. Estabelecimento de Metas - Locke e Latham

Foram elaboradas e validadas quantitativamente essas duas estruturas multifatoriais de motivação baseadas nas teorias de conteúdo e processo através de uma pesquisa em campo com 653 respondentes de uma empresa de prestação de serviços de telecomunicações que tem a característica de possuir seu quadro de funcionários basicamente pertencentes às classes sociais C, D e E da população brasileira.

O número de respondentes da pesquisa em campo, bem como, a extensão da análise estatística permitem garantir solidez nos resultados encontrados, visto que foram testados exaustivamente modelos fatoriais utilizando-se de técnicas de Análise Fatorial Confirmatória relativamente modernas, tendo atendido os parâmetros de adequação normalmente aceitos por outros pesquisadores.

Importante notar que aplicação destas escalas de motivação permitem avaliar quais as políticas de recursos humanos que podem ser usadas com sucesso para esta faixa dos trabalhadores, de acordo com a preferência destes trabalhadores tanto para satisfação das suas

necessidades quanto nas características que as metas devem ter para serem assimiladas pela força de trabalho.

9.2 Sumário dos Resultados

Na fase da análise estatística descritiva, os valores de Kurtosis e Skewness dos dados de campo indicaram a existência de não normalidade multivariada, o que acarreta na impossibilidade de se realizar a Análise Fatorial Confirmatória via *Maximum Likelihood* (ML) ou o *Generalized Least Squares* (GLS), e portanto, e portanto a AFC foi realizada com outro método de estimativa, o *Asymptotically Distribution Free* (ADF). Também, realizou-se uma Análise Fatorial Exploratória, que comprovou a existência de uma estrutura fatorial com quantidade de fatores, agrupamento e sinal do carregamento de acordo com o previsto pelas teorias de conteúdo e processo.

Com relação à primeira parte da pesquisa, (Teorias de Conteúdo), a Análise Fatorial Confirmatória mostrou a existência de 3 fatores correlacionados, com 4 itens cada um, sendo que os fatores apresentam correlação razoavelmente alta, porém foram testados modelos em que estes fatores fossem considerados como único, mas os parâmetros de adequação são inferiores ao modelo selecionado ou não convergiram.

Após a validação desta escala, usou-se como instrumento de mensuração da importância que trabalhadores das classes C, D e E têm com relação às necessidades propostas, onde se buscou avaliar a existência de uma importância maior para necessidades mais básicas, sendo que não foi encontrada evidência desta afirmação no teste de campo.

Sendo assim, o trabalhador declara que todas as suas necessidades são igualmente importantes, e, portanto, não existe uma preferência por um tipo ou outro de necessidades para serem satisfeitas, não comprovando os argumentos teóricos de Maslow, Alderfer, McClelland e Herzberg, quando afirmam que existe uma ordem ou hierarquia de necessidades para ser atendidas, ao menos para o grupo social foco desta pesquisa. Mas comprova-se que existe certo agrupamento fatorial de necessidades humanas.

De forma análoga, a estrutura multifatorial para as teorias de processo foi elaborada a partir de outras três teorias, tendo o como foco, a relação do trabalhador com a meta.

Os resultados estatísticos da Análise Fatorial Confirmatória dos itens das Teorias de Processo foram similares às Teorias de Conteúdo, visto que, vários modelos apresentaram valores de GFI, AGFI, CFI, TLI, SRMR e RMSEA considerados como boa adequação para os parâmetros desta pesquisa.

Após a validação da estrutura multifatorial, foi realizada a avaliação das proposições relacionadas às características das metas, a importância da recompensa ocorrer no curto prazo, e a equidade e instrumentabilidade entre desempenho e recompensa.

Foi comprovada a importância dada pelo trabalhador para que as metas sejam : específicas, claras, realistas, mensuráveis, com prazo e acordadas. Mas, não foram encontrados elementos que suportassem a proposição de que a recompensa deve ser no curto prazo. Já com relação à equidade e a instrumentabilidade entre desempenho e recompensa, não foi possível comprovar a importância destes construtos isolados para o trabalhador, por falta de itens suficientes dentro da estrutura fatorial resultante da AFC, ou seja, na estrutura fatorial restou apenas um único item de avaliação representando a instrumentabilidade e dois para a equidade.

9.3 Limitações da Pesquisa e Sugestões

Como discutido acima, com relação à equidade e instrumentabilidade entre desempenho e recompensa, não foi possível constatar de que existe um processo cognitivo que o trabalhador realiza no seu dia-a-dia, conforme proposto por Vroom. Possivelmente, é necessário criar um instrumento de pesquisa específico e como mais itens para serem avaliados, visto que, a Análise Fatorial Confirmatória conduziu à redução de 5 para apenas 3 itens no construto “Justiça no Trabalho”, tendo sido removido duas de três questões relativas à instrumentabilidade, e desta forma, não podemos concluir que a instrumentabilidade é importante para o trabalhador com apenas um item de avaliação. Porém, o construto composto “Justiça no Trabalho” aparece com certa importância ao trabalhador, e parece ser levado em consideração para a execução da meta.

Ainda, a não normalidade dos dados de campo, pode ter limitado a elaboração de construtos mais elaborados, isto é, com mais fatores que poderiam medir melhor o nível de importância do trabalhador com relação às teorias motivacionais desta pesquisa.

Ambas as escalas encontradas apresentaram problemas de confiabilidade interna, e podem ser melhoradas em estudos posteriores, onde o aumento do número de itens na escala fatorial pode trazer melhores resultados. A dificuldade em se conseguir índices melhores do Alfa de Cronbach também pode ser consequência da não normalidade dos dados coletados. Uma repetição da pesquisa em outro cenário, com investimento maior na preparação da pesquisa pode evitar que haja concentração de respostas em valores altos da escala, e portanto, minimizar os problemas encontrados.

Uma extensão possível da pesquisa realizada seria comparar como a estrutura fatorial se comporta quando os respondentes são integrantes das Classes sociais A/B, de forma, a verificar se as conclusões encontradas são também aplicáveis a estes trabalhadores.

Outra possibilidade de pesquisa futura é aplicar o mesmo instrumento elaborado, também para trabalhadores das Classes C, D e E, mas utilizando-se da estatística *ANOVA*, permitindo verificar a confiabilidade do instrumento em outros setores da indústria, retirando a limitação de ter sido validado numa pesquisa na área de serviços de telecomunicações. Também, podem-se aprofundar as avaliações usando-se teste de *t-student*, para verificar se dentro da amostra desta pesquisa, existe variação devido ao sexo, idade ou estado civil do respondente.

10 REFERÊNCIAS

ADAMS, J. S. **Towards an understanding of Inequity**. Journal of Abnormal and Social Psychology, n. 67, p. 422-436, 1963

ADAMS, J Stacy and ROSEMBAUN, W. B. **Inequity in Social Exchange**. 1965. Em L. Berkowitz, Advances in experimental social psychological: 276-299.

ALBRIGHT, Jeremy J. and PARK, Hun Myoung. **Confirmatory Factor Analysis using Amos, LISREL, Mplus, SAS/STAT CALIS**. University Information Technology Services - Indiana University, 2009.

ARBUCKLE, James L. **Amos 18 User's Guide**. Amos Development Corporation, 2009.

BÉNABOU, R. and TIROLE, J. **Intrinsic and Extrinsic Motivation**. *The Review of Economic Studies*, v. 70, n. 3, p. 489-520, Jul., 2003

BRENNER, V. C., CARMACK, C. W. and WEINSTEIN, M. G. **An Empirical Test of the Motivation-Hygiene Theory**. *Journal of Accounting Research*, v. 9, n. 2, p. 359-366, 1971

BROCKNER, J., GREENBERG, J., BROCKNER, A., BORTZ, J., DAVY, J. and CARTER, C. **Equity Theory, and Work Performance: Further Evidence of the Impact of Survivor Guilt**. *The Academy of Management Journal*, v. 29, n. 2, p. 373-384, Jun., 1986

BYRNE, Barbara M. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming**. Taylor & Francis Group, 2010.

CAMERON, Judy and PIERCE, W. David. **Rewards and Intrinsic Motivation: Resolving the Controversy**. Westport, Connecticut: Bergin & Garvey, 2006.

CAMPBELL, J. P. and PRITCHARD. **Motivation theory in industrial and organizational psychology**. 1976. Em M. D. Dunnette, Handbook of industrial and organizational psychology: 63-130. Chicago: Rand McNally,

CARNEIRO, J., ROCHA, A. d. and SILVA, J. F. **Proposal of a Validation Framework for a New Measurement Model and its application to the Export Performance Construct**. *Brazilian Administration Review*, v. 6, n. 4, p. 331-353, Oct./Dec. 2009

COLTON, David and COVERT, Robert W. **Designing and constructing instruments for social research and evaluation**. San Francisco: John Wiley & Sons, 2007.

DECI, E. L., BAARD, P. P. and RYAN, R. M. **Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings**. *Journal of Applied Social Psychology*, v. 34, n. 10, p. 2045-2068, 2004

DECOSTER, Jamie. **Overview of Factor Analysis**. Department of Psychology - University of Alabama, 1998

DOLLARD, J., MILLER, N., DOOB, L., MOWER, O. and SEARS, R. **Frustration and Aggression**. London: H. Milford, Oxford University Press, 1939.

DONOVAN, John J. *Work Motivation*. 2001. Em N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil and C. Viswesvaran, **Handbook of industrial, work and organizational psychology**: London: SAGE Publications,

Elding, D. J. **Modelling Employee Motivation and Performance**. Dissertação (DOCTOR OF PHILOSOPHY) - Faculty of Engineering, University of Birmingham, Birmingham, 2007.

FERREIRA, A., DIOGO, C., FERREIRA, M. and VALENTE, A. C. **Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti)**. *Comportamento Organizacional e Gestão*, v. 12, n. 2, p. 187-198,

FINCHAM, Robin and RHODES, Peter S. **The Individual, Work and Organization**. Great Britain: Oxford University Press, 1994.

FORD, J. K., MACCALLUM, R. C. and TAIT, M. **The Application Of Exploratory Factor Analysis In Applied Psychology: A Critical Review And Analysis**. *Personnel Psychology*, v. 39, p. 291-314,

GOUVEIA, V. V., BARBOSA, G. A., E. d. and CARNEIRO, M. **Medindo a satisfação com a vida dos médicos no Brasil**. *Jornal Brasileiro de Psiquiatria*, v. 54, n. 4, p. 298-305, Out/Dez

GUZZO, R. A. **Types of Rewards, Cognitions, and Work Motivation**. *The Academy of Management Review*, v. 4, n. 1, p. 75-86, Jan., 1979

HAIR, J., JR., Black, BABIN, W. and ANDERSON, B. **Multivariate data analysis**. Upper Saddle River - NJ: Prentice Hall, 2006.

HOFSTEDE, G. **The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories**. *Journal of International Business Studies*, v. 14, n. 2, p. 75-89, Autumn, 1983

JEX, Steve M. **Organizational Psychology - A Scientist Practitioner Approach**. New York: John Wiley & Sons Inc., 2002.

KANFER, Ruth, CHEN, Gilad and PRITCHARD, Robert D. **Work Motivation: Past, Present, and Future**. New York: Routledge - Taylor & Francis Group, 2008.

KERMALLY, Sultan. **Gurus on Managing People**. London: Thorogood Publishing Ltd, 2004.

KING, N. **Clarification and Evaluation of the Two-Factor Theory of Job Satisfaction**. *American Psychological Association*, n. 74, p. 18-31, 1970

KLINE, Rex B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. New York: The Guilford Press, 2005.

KOHN, A. **Why Incentive Plans Canoot Work**. *Harvard Business Review*, p. 54-63, Sept/Oct., 1993

LATHAM, Gary P. **Motivate Employee Performance through Goal Setting**. 2003. Em E. A. Locke, The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior: Blackwell,

LATHAM, G. P. and YUKL, G. A. **A Review of Research on the Application of Goal Setting in Organizations**. *The Academy of Management Journal*, v. 18, n. 4, p. 824-845, Dec., 1975

LATTIN, James, CARROL, J. Douglas and GREEN, Paul E. **Analysing Multivariate Data**. Canada: Thomson Learning Inc., 2003.

LEE, C., BOBKO, P., EARLEY, P. C. and LOCKE, E. A. **An Empirical Analysis of a Goal Setting Questionnaire**. *Journal of Organizational Behavior*, v. 12, n. 6, p. 467-482, Nov., 1991

LIKERT, R. **The method of constructing an attitude scale.** *Archives of Psychology*, v. 140, p. 44-53,

LOCKE, E. A. **Toward a theory of task motivation and incentives.** *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 31, p. 157-189, 1968

LOCKE, Edwin A. and LATHAM, Gary P. **A Theory of Goal Setting and Task Performance.** Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1990.

MARSH, H. W. and BALLA, J. R. **Goodness-of-Fit Indices in Confirmatory Factor Analysis: The Effect of Sample Size.** *Psychological Bulletin*, v. 103, n. 3, p. 391-410,

MARX, Karl and ENGELS, Friedrich. **Manifesto do Partido Comunista.** 1872.

MASLOW, A. H. **A Theory of Human Motivation.** 1943.

MAXIMIANO, A. C.A. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

MINER, John B. **Organizational behavior I. Essential theories of motivation and leadership.** New York: M.E. Sharpe, Inc., 2005.

NAOUM, Shamil. **Motivation and Job satisfaction.** London: Thomas Telford Publishing, 2001.

NERI, Marcelo Côrtes. **A Pequena Grande Década: Crise, Cenários e a Nova Classe Média.** Rio de Janeiro: FGV/CPS, 2010.

PINDER, C. C. **Concerning the Application of Human Motivation Theories in Organizational Settings.** *The Academy of Management Review*, v. 2, n. 3, p. 384-397, Jul., 1977

PINDER, Craig C. **Work Motivation in Organizational Behavior.** Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1998.

RAMOS, J. P. **Motivação no Trabalho - Abordagens Teóricas.** *Psicologia USP*, v. 1, p. 127-140, 1990

ROBERTS, John J. **Basics Concepts of Confirmatory Factor Analysis.** San Antonio: Southwest Educational Research Association, 1999.

ROBBINS, S. P. **A verdade sobre gerenciar pessoas**. São Paulo: Pearson Education, 2003.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. Editora Saraiva, 2006.

STEERS, Richard M. and PORTER, Lyman W. **Motivation and Work Behavior**. McGraw-Hill Inc., 1975.

STEERS, R. M., R. T. and SHAPIRO, D. L. The **Future of Work Motivation Theory**. *Academy of Management Review*, v. 29, n. 3, p. 379-387, 2004

SUHR, Diana D. **Exploratory or Confirmatory Factor Analysis?** 2006.

THURSTONE, L. L. **Attitudes can be measured**. *American Journal of Sociology*, v. 33, p. 529-554,

Valle, Â. d. **Monitoramento da Satisfação no Trabalho em uma Empresa Financeira**. Dissertação (Doutorado) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

VROOM, Victor H. **Work and Motivation**. New York: Wiley, 1964.

WEGGE, Jürgen. **Motivation, Information Processing and Performance: Effects of Goal Setting on Basic Cognitive Processes**. 2001. Em A. E., Trends and Prospects in Motivation Research: 269-296. Kluwer Academic Publishers - Netherlands,

WEST, S. and UHLENBERG, D. **Measuring Motivation. Theory into Practice - Motivation: The Desire to Learn**, v. 9, n. 1, p. 47-55, Feb., 1970

WHERRY, R. J. and SOUTH, J. C. A **Worker Motivation Scale**. *Personnel Psychology*, n. 30, p. 613-636, 1977

WILSON, G. D., O. A. and FYSENCK, H. J. **Measurement of motivation in predicting industrial performance: A study of apprentice gas fitters**. *Occupational Psychology*, n. 46, p. 15-24, 1972

11 ANEXOS

11.1 Fatores e Questões do Instrumento de Pesquisa (Teorias de Conteúdo)

FATOR	ITEM	O quanto para mim é importante?	ORDEM
<i>Necessidades Primárias</i>	P1	ter um salário alto para trabalhar melhor.	Direta
	P2	ter equipamento de proteção e uniforme adequados para eu trabalhar.	Direta
	P3	o plano de saúde para eu trabalhar com afinco.	Direta
	P4	folgas e férias para eu trabalhar melhor.	Direta
	P5	trabalhar para me sustentar ou sustentar a minha família.	Direta
	P6	trabalhar sem ameaças de perder o emprego.	Direta
	P7	receber prêmios em dinheiro.	Direta
	P8	ganhar prêmios que posso levar para casa.	Direta
<i>Necessidades de Interação</i>	I1	participar em atividades fora do expediente, tais como churrasco, futebol e festas.	Direta
	I2	ter um bom relacionamento com a minha chefia.	Direta
	I3	ajudar os outros no trabalho quando possível.	Direta
	I4	ter boas amizades no trabalho.	Direta
	I5	poder contar com os colegas de trabalho, mesmo fora da empresa.	Direta
	I6	poder trabalhar sozinho.	Reversa
<i>Necessidades de Ego</i>	E1	ter possibilidades ser promovido na empresa.	Direta
	E2	aprender coisas novas na empresa.	Direta
	E3	ter o meu trabalho elogiado pelo meu chefe.	Direta
	E4	o meu trabalho, ele não é somente um emprego.	Direta
	E5	ser admirado devido ao meu trabalho.	Direta
	E6	ter mais treinamentos para trabalhar melhor.	Direta
	E7	obter o reconhecimento da chefia quando atinjo as metas.	Direta
	E8	atingir as metas, mesmo sem nenhum prêmio.	Direta

11.2 Fatores e Questões do Instrumento de Pesquisa (Teorias de Processo)

FATOR	ITEM	O quanto para mim é importante?	ORDEM
<i>Características das Metas SMART</i>	C1	entender como a minha meta é medida.	Direta
	C2	que minha meta tenha um prazo certo para que seja feita.	Direta
	C3	saber o que a empresa espera que eu faça.	Direta
	C4	saber claramente qual é a minha meta.	Direta
	C5	que eu concorde com a minha meta.	Direta
	C6	que as minhas metas sejam realistas.	Direta
<i>Prazo da Recompensa</i>	T1	poder comprar coisas agora, não no futuro	Direta
	T2	poder comprar a crédito, não precisar esperar.	Direta
	T3	ter R\$ 100,00 hoje, ao invés de R\$ 120,00 daqui a três meses.	Direta
	T4	receber o prêmio por ter batido a meta no próximo pagamento.	Direta
<i>Justiça no Trabalho</i>	J1	que quem trabalhe igual receba o mesmo salário.	Direta
	J2	que os chefes cumpram o que foi prometido ou combinado, independente do que aconteça.	Direta
	J3	as promoções não sejam feitas por amizade.	Direta
	J4	que os direitos e deveres sejam iguais para todos.	Direta
	J5	saber que, se atingir as minhas metas, não serei demitido.	Direta

11.3 Instruções para responder a pesquisa

- Não coloque seu nome no questionário, a pesquisa garante o anonimato.
- Seja sincero nas respostas.
- Caso não saiba ou não queira responder uma frase, deixe-a em branco
- O que queremos saber é o quanto você acha importante cada frase. O quanto você valoriza cada situação no seu dia-a-dia na empresa.
- Faça um X na resposta que você escolher usando o seguinte critério:

Extremamente Importante	4	
Muito Importante	3	
Importante	2	
Pouco Importante	1	
Nenhuma Importância	0	

11.4 Questionário do Perfil socioeconômico

1. Qual é a sua idade?

- (a) de 18 a 24 anos
- (b) de 25 a 30 anos
- (c) de 31 a 40 anos
- (d) de 41 a 45 anos
- (e) mais que 46 anos

2. Sexo:

- (a) Masculino
- (b) Feminino

3. Qual é o seu estado civil?

- (a) Casado(a)
- (b) Solteiro(a)
- (c) Separado
- (d) Viúvo
- (e) Outros

4. Quantos dependentes você tem?

- (a) nenhum
- (b) 1
- (c) 2
- (d) 3 ou mais

5. Qual é o rendimento total na sua residência? Somando todos que trabalham?

- (a) Abaixo de R\$ 804
- (b) Entre R\$ 804 e R\$ 1.115
- (c) Entre R\$ 1.115 e R\$ 4.808
- (d) Acima de R\$ 4.808

11.5 Questionário de Motivações

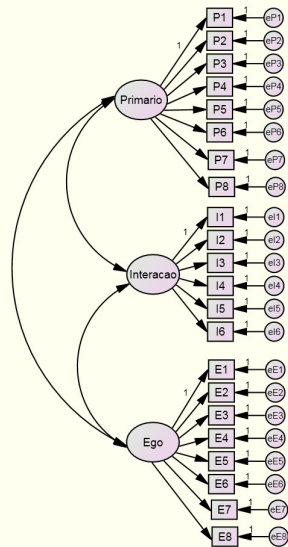
O quanto para mim é importante ...		Nenhuma Importância	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Extremamente Importante
1	folgas e férias para eu trabalhar melhor.	0	1	2	3	4
2	atingir as metas, mesmo sem nenhum prêmio.	0	1	2	3	4
3	as promoções não sejam feitas por amizade.	0	1	2	3	4
4	saber o que a empresa espera que eu faça.	0	1	2	3	4
5	ajudar os outros no trabalho quando possível.	0	1	2	3	4
6	ser admirado devido ao meu trabalho.	0	1	2	3	4
7	ter o meu trabalho elogiado pelo meu chefe.	0	1	2	3	4
8	que quem trabalhe igual receba o mesmo salário.	0	1	2	3	4

9	saber claramente qual é a minha meta.					
		0	1	2	3	4
10	que as minhas metas sejam realistas.					
		0	1	2	3	4
11	que os direitos e deveres sejam iguais para todos.					
		0	1	2	3	4
12	poder contar com os colegas de trabalho, mesmo fora da empresa.					
		0	1	2	3	4
13	que os chefes cumpram o que foi prometido ou combinado, independente do que aconteça.					
		0	1	2	3	4
14	receber prêmios em dinheiro.					
		0	1	2	3	4
15	que minha meta tenha um prazo certo para que seja feita.					
		0	1	2	3	4
16	aprender coisas novas na empresa.					
		0	1	2	3	4
17	poder trabalhar sozinho.					
		0	1	2	3	4
18	ganhar prêmios que posso levar para casa.					
		0	1	2	3	4
19	ter boas amizades no trabalho.					
		0	1	2	3	4

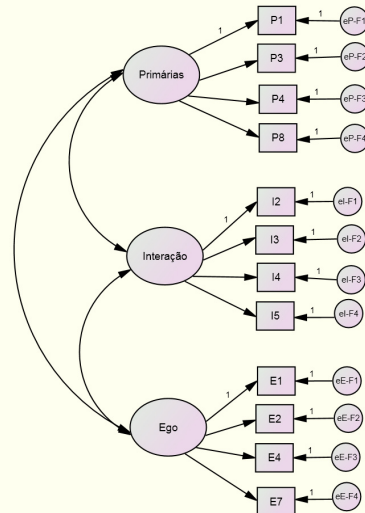
20	trabalhar para me sustentar ou sustentar a minha família.					
		0	1	2	3	4
21	que eu concorde com a minha meta.					
		0	1	2	3	4
22	ter um salário alto para trabalhar melhor.					
		0	1	2	3	4
23	ter R\$ 100,00 hoje, ao invés de R\$ 120,00 daqui a três meses.					
		0	1	2	3	4
24	o meu trabalho, ele não é somente um emprego.					
		0	1	2	3	4
25	entender como a minha meta é medida.					
		0	1	2	3	4
26	receber o prêmio por ter batido a meta no próximo pagamento.					
		0	1	2	3	4
27	ter um bom relacionamento com a minha chefia.					
		0	1	2	3	4
28	saber que, se atingir as minhas metas, não serei demitido.					
		0	1	2	3	4
29	ter possibilidades ser promovido na empresa.					
		0	1	2	3	4
30	trabalhar sem ameaças de perder o emprego.					
		0	1	2	3	4

31	poder comprar coisas agora, não no futuro					
		0	1	2	3	4
32	obter o reconhecimento da chefia quando atinjo as metas.					
		0	1	2	3	4
33	ter equipamento de proteção e uniforme adequados para eu trabalhar.					
		0	1	2	3	4
34	ter mais treinamentos para trabalhar melhor.					
		0	1	2	3	4
35	o plano de saúde para eu trabalhar com afinco.					
		0	1	2	3	4
36	poder comprar a crédito, não precisar esperar.					
		0	1	2	3	4
37	participar em atividades fora do expediente, tais como churrasco, futebol e festas.					
		0	1	2	3	4

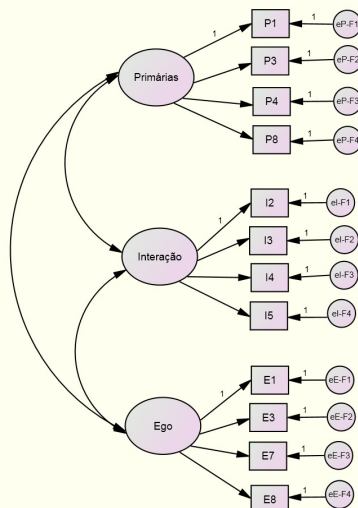
11.6 Diagramas dos Modelos para AFC das Teorias de Conteúdo



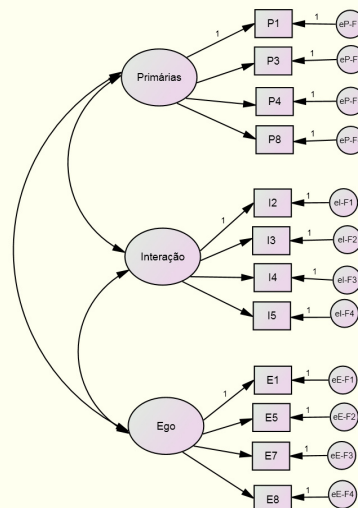
Modelo A



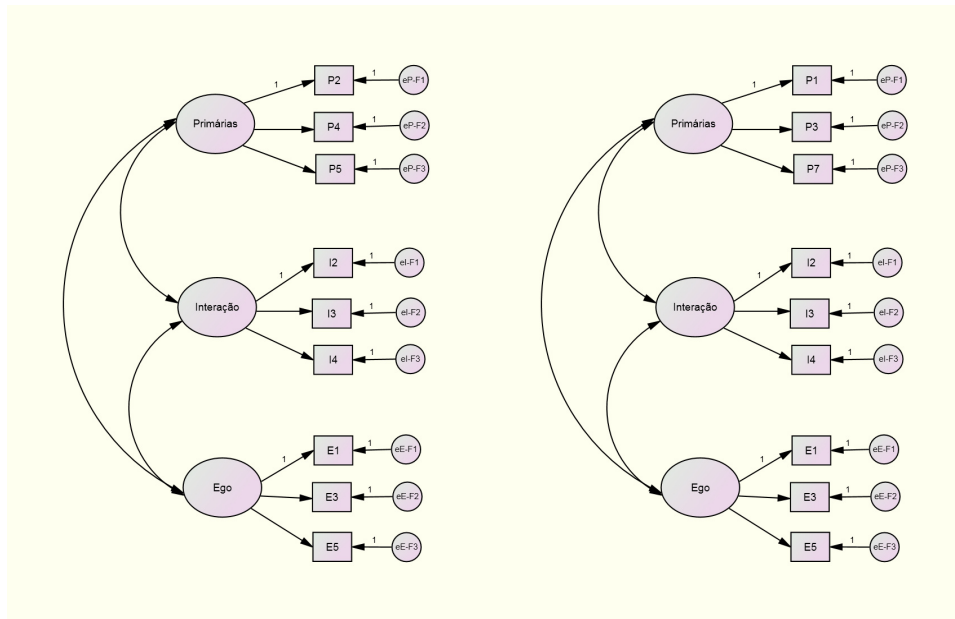
Modelo B



Modelo C



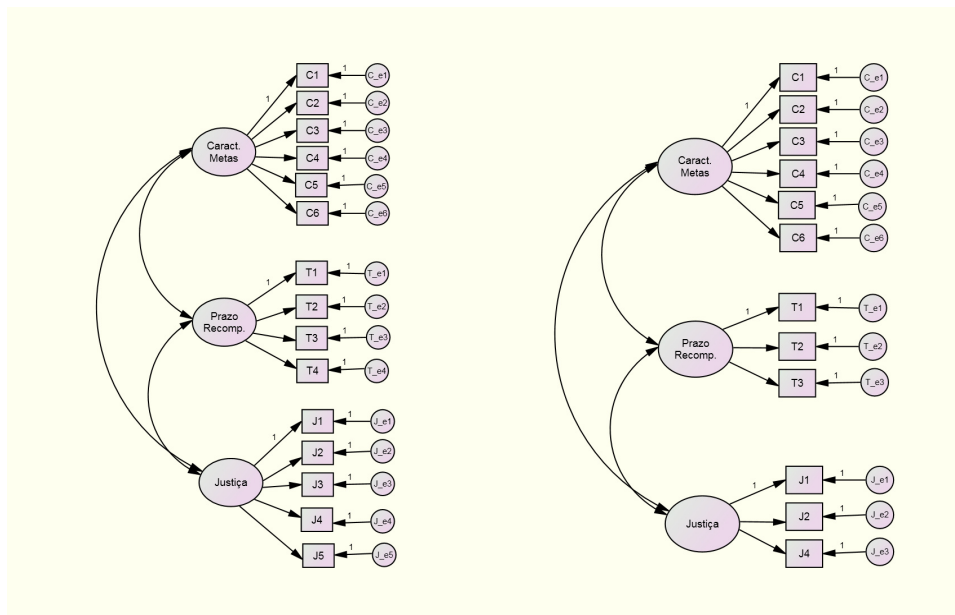
Modelo D



Modelo E

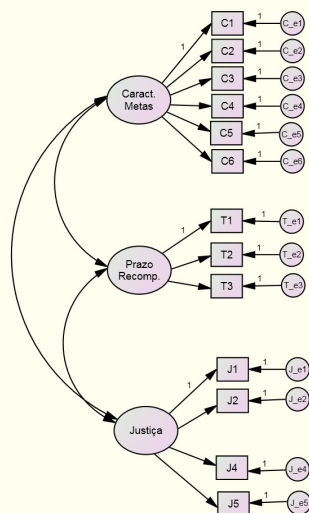
Modelo F

11.7 Diagramas dos Modelos para AFC das Teorias de Processo

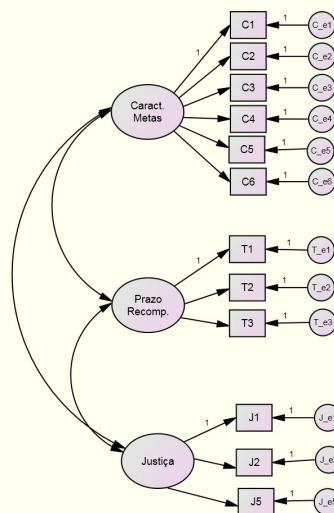


Modelo A

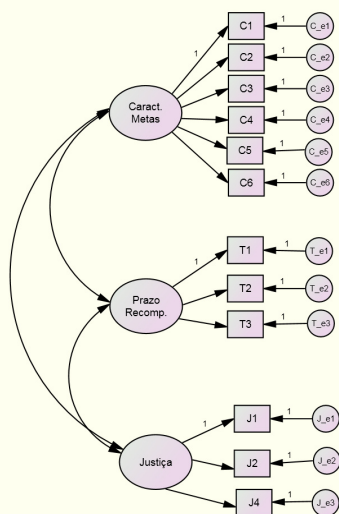
Modelo B



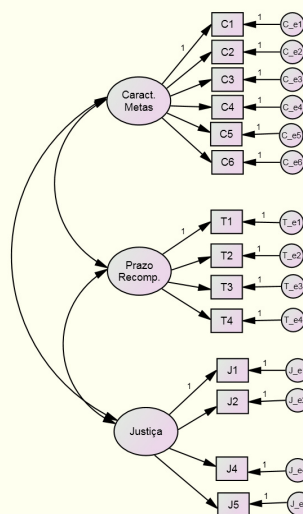
Modelo C



Modelo D



Modelo E



Modelo F