

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVARES PENTEADO - UNIFECAP

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

ROGÉRIO VECCHI CESTARI

**A RELAÇÃO ENTRE PERFIS COMPORTAMENTAIS E O
DESEMPENHO EFICAZ EM SISTEMAS MOTIVACIONAIS
VOLTADOS PARA GERAÇÃO DE RESULTADOS:
UM ESTUDO EM AGÊNCIAS BANCÁRIAS**

São Paulo

2005

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVARES PENTEADO - UNIFECAP

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

ROGÉRIO VECCHI CESTARI

**A RELAÇÃO ENTRE PERFIS COMPORTAMENTAIS E O
DESEMPENHO EFICAZ EM SISTEMAS MOTIVACIONAIS VOLTADOS
PARA GERAÇÃO DE RESULTADOS:
UM ESTUDO EM AGÊNCIAS BANCÁRIAS**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário
Álvares Penteado – UNIFECAP como requisito
para a obtenção do título de Mestre em
Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Coda

São Paulo

2005

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO – UNIFECAP

Reitor: Prof. Dr. Alfredo Behrens

Pró-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pró-reitor de Pós-Graduação: Prof. Dr. Alfredo Behrens

Coordenador do Mestrado em Administração de Empresas: Prof. Dr. Dirceu da Silva

Coordenador do Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica: Prof. Dr. Anisio Candido Pereira

FICHA CATALOGRÁFICA

C422r Cestari, Rogério Vecchi
A relação entre perfis comportamentais e o desempenho eficaz em sistemas motivacionais voltados para a geração de resultados: um estudo em agências bancárias / Rogério Vecchi Cestari. - - São Paulo, 2005.
133 f.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Coda.

Dissertação (mestrado) - Centro Universitário Álvares Penteado – UniFecap - Mestrado em Administração de Empresas.

1. Motivação no trabalho 2. Bancários - Desempenho 2. Comportamento organizacional

CDD 658.314

FOLHA DE APROVAÇÃO

ROGÉRIO VECCHI CESTARI

**A RELAÇÃO ENTRE PERFIS COMPORTAMENTAIS E O DESEMPENHO EFICAZ
EM SISTEMAS MOTIVACIONAIS VOLTADOS PARA GERAÇÃO DE
RESULTADOS:
UM ESTUDO EM AGÊNCIAS BANCÁRIAS**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

COMISSÃO JULGADORA

Prof^ª. Dr^ª. Maria Filomena Fontes Ricco
Instituto Tecnológico de Aeronáutica - ITA

Prof. Dr. Dirceu da Silva
Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP

Prof. Dr. Roberto Coda
Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

SÃO PAULO, 07 DE JUNHO DE 2005

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais que me educaram com todo seu amor, ao meu irmão pelo carinho e preocupação e à minha esposa pela paciência e companheirismo.

AGRADECIMENTOS

Após intenso período de dedicação à leitura, pesquisa, reflexões e discussões, chega-se ao final este projeto.

Além de uma conquista, esta etapa constitui-se como início para enfrentar outras empreitadas acadêmicas. Neste momento, não poderia deixar de citar algumas pessoas, cujo apoio, compreensão e confiança foram decisivos.

Primeiramente, agradeço à FECAP pela oportunidade de conviver com seus docentes e participar de seu programa de mestrado.

Ao Prof. Dr. Roberto Coda, pelo interesse, pela paciência, pelas orientações precisas e, principalmente, pela amizade e encorajamento passados em suas palavras.

A todos os professores que me conduziram durante esse período.

Aos colegas de serviço que foram pesquisados, colaborando para a realização desta pesquisa.

Aos meus pais que me apoiaram e estiveram comigo desde o primeiro momento.

À minha esposa, sempre amiga, companheira e solidária, me ajudando nos momentos mais difíceis.

E principalmente a DEUS, pois, sem Ele, jamais atingiria meu objetivo.

RESUMO

Esta pesquisa identifica as relações entre as variáveis perfil comportamental, desempenho no trabalho e percepção dos fatores que compõem a estratégia motivacional utilizada pela instituição pesquisada. Para atingir os objetivos propostos, foram pesquisados 119 gerentes de conta de um banco de varejo. Assim, por meio do histórico de desempenho destes funcionários no cumprimento das metas estabelecidas pela instituição, da identificação do perfil comportamental com base no trabalho desenvolvido por Ricco (2004) e da avaliação da percepção dos fatores que compõem a referida estratégia motivacional por intermédio de questionário elaborado pelo pesquisador, foi possível estabelecer as relações propostas. O embasamento teórico que predominantemente sustentou esta pesquisa encontra-se nas obras de Robbins (2002), DuBrin (2003), Fromm (1986), Coda (2000) e Ricco (2004). A análise dos dados permitiu identificar que, diante da estratégia motivacional utilizada pela instituição, existe diferença entre o desempenho apresentado pelos diferentes perfis comportamentais, sendo que, quando comparado aos demais perfis, o perfil conquistador apresenta melhor desempenho enquanto os perfis colaborador e especialista apresentam piores desempenhos. Da relação entre o desempenho no trabalho e a percepção dos indivíduos perante os fatores que compõem a referida estratégia motivacional, observa-se que os indivíduos com baixo desempenho dão mais importância à qualidade do atendimento e ao trabalho em grupo, não sendo estes fatores prioritários nesta estratégia motivacional. Por fim, analisando-se a relação entre os perfis comportamentais e a percepção dos indivíduos perante os fatores que compõem a estratégia motivacional em questão, para todos os perfis comportamentais não foi percebida a importância estatisticamente significativa de determinado fator em detrimento a outro, ou seja, estatisticamente nenhum fator se sobressaiu a outro. Porém, mesmo sem haver diferença estatisticamente significativa entre os fatores, a importância atribuída a eles é diferente para cada perfil comportamental.

Palavras-chave: Motivação no trabalho. Bancários. Desempenho. Comportamento organizacional.

ABSTRACT

This research identifies the relations between the variables behavior's profile, working performance and perception of factors that constitute the motivational strategy used by the researched institution. In order to achieve the proposed goals, 119 retail banking account managers has been researched. This way, by means of the performance background from this officials in the fulfillment of goals the institution established, behavior performance identification based on the work developed by Ricco (2004) and the evaluation of the perception of factors that the referred motivational strategy consists of through a questionnaire prepared by the researcher, it was possible to establish the proposed relations. The theoretical foundation that mainly supported this research is found in the works of Robbins (2002), DuBrin (2003), Fromm (1989), Coda (2000) and Ricco (2004). The datum analysis allowed identifying that, according to the motivational strategy used by the institution, there's a difference between the performance presented by the different behavior profiles, as has been noted, when comparing it with the other profiles, the conquering profile presents a better performance whereas the collaborator and expert profiles present lower performances. From the relation between the performance at work and the individuals perception before the factors constituting the referred motivational strategy, it can be seen that the individual with a lower performance highly care about service quality and group work, although this aren't prior factors in this motivational strategy. As a result, analyzing the relation between the behavior profiles and the individuals' perception before the factors that constitute the motivational strategy in question, it hasn't been noticed a statistically meaningful importance of a certain factor to the detriment of other factors, that is, statistically no factor has prevailed to another. However, even without a statistically significant difference among the factors, the importance given to them is different for each behavior's profile.

Keywords: Employee motivation. Bank employees. Performance. Organizational behavior.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Estrutura do trabalho.....	14
Figura 02 – Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow.....	39
Figura 03 – Teoria ERC de Alderfer.....	42
Figura 04 – Relações percebidas na teoria de expectância.....	45
Figura 05 – Estrutura comercial da organização pesquisada.	76
Figura 06 – Processo de análise e interpretação dos dados.	82

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Distribuição dos pesquisados em relação ao sexo.....	88
Gráfico 02 – Distribuição dos pesquisados em relação a faixa etária. ...	89
Gráfico 03 – Intervalo de confiança para as categorias de desempenho.	92
Gráfico 04 – Distribuição proporcional da percepção dos pesquisados para cada uma das questões em cada um dos níveis de resposta – gráfico.	95

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Fragmentos do Diagnóstico M.A.R.E.® de Orientações Motivacionais.	61
Quadro 02 – Resultados possíveis do Diagnóstico M.A.R.E.® de Orientações Motivacionais.....	62
Quadro 03 – Estilos de Mobilização: resumo das crenças, motivo principal e sentido da ação.	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Relação entre perfil comportamental e desempenho – teste de <i>Kruskal Wallis</i>	89
Tabela 02 – Relação entre perfil comportamental e desempenho – teste de <i>Mann-Whitney</i>	90
Tabela 03 – Estatística básica dos dados brutos das categorias de desempenho. ..	91
Tabela 04 – Associação entre categoria de desempenho e perfil comportamental – valores absolutos.	92
Tabela 05 – Associação entre categoria de desempenho e perfil comportamental – valores percentuais.	93
Tabela 06 – Distribuição proporcional da percepção dos pesquisados para cada uma das questões em cada um dos níveis de resposta.....	94
Tabela 07 – “ <i>p-valores</i> ” da comparação entre as categorias de percepção – teste de <i>Mann-Whitney</i>	96
Tabela 08 - Resultados (fatores e cargas fatoriais) da Análise Fatorial, realizada com método de rotação ortogonal Varimax com normalização de Kaiser e eigenvalue superior a 1.	98
Tabela 09 – Valores próprios e variabilidade explicada por cada fator.	98
Tabela 10 – Relação entre o baixo desempenho e os fatores de percepção da estratégia motivacional – teste de <i>Kruskal-Wallis</i>	103
Tabela 11 – “ <i>p-valores</i> ” da comparação entre os fatores para o baixo desempenho – teste de <i>Mann-Whitney</i>	104
Tabela 12 – Relação entre o desempenho satisfatório e os fatores de percepção da estratégia motivacional – teste de <i>Kruskal-Wallis</i>	105
Tabela 13 – Relação entre o desempenho acima do esperado e os fatores de percepção da estratégia motivacional – teste de <i>Kruskal-Wallis</i>	105
Tabela 14 – Relação entre o perfil conquistador e os fatores de percepção da estratégia motivacional – teste de <i>Kruskal-Wallis</i>	107
Tabela 15 – Relação entre o perfil especialista e os fatores de percepção da estratégia motivacional – teste de <i>Kruskal-Wallis</i>	108
Tabela 16 – Relação entre o perfil mantenedor e os fatores de percepção da estratégia motivacional – teste de <i>Kruskal-Wallis</i>	108
Tabela 17 – Relação entre o perfil negociador e os fatores de percepção da estratégia motivacional – teste de <i>Kruskal-Wallis</i>	109
Tabela 18 – Relação entre o perfil realizador e os fatores de percepção da estratégia motivacional – teste de <i>Kruskal-Wallis</i>	110
Tabela 19 – Relação entre o perfil competidor e os fatores de percepção da estratégia motivacional – teste de <i>Kruskal-Wallis</i>	111
Tabela 20 – Relação entre o perfil colaborador e os fatores de percepção da estratégia motivacional – teste de <i>Kruskal-Wallis</i>	112

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A	ORIENTAÇÃO ANALÍTICA
AGIR	AÇÃO GERENCIAL ITAÚ PARA RESULTADOS
BACEN	BANCO CENTRAL DO BRASIL
CMN	CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL
CN	CONDIÇÕES NORMAIS DE TRABALHO
Coord.	COORDENADOR(ES), COORDENADORA(S)
E	ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA
FEA	FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
ICM	ÍNDICE DE CUMPRIMENTO DE METAS
M	ORIENTAÇÃO MEDIADORA
M.A.R.E. [®]	DIAGNÓSTICO M.A.R.E. [®] DE ORIENTAÇÕES MOTIVACIONAIS
Org.	ORGANIZADOR(ES)
P.	PÁGINA(S)
PEG	PROGRAMA DE EXCELÊNCIA GERENCIAL
R	ORIENTAÇÃO RECEPTIVA
Seq.	SEQÜÊNCIA, SEGUINTE(S), QUE SEGUE(M)
SP	SOB PRESSÃO NO TRABALHO
USP	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Estrutura do trabalho	14
1.2 Introdução ao problema de pesquisa	16
1.3 Formulação da situação problema	19
1.4 Objetivos da pesquisa	21
1.5 Relevância do estudo	23
1.6 Contextualização do sistema bancário brasileiro	24
2 TEORIA, CONSTRUCTOS E HIPÓTESES	31
2.1 A motivação no trabalho	31
2.2 Diferenças entre motivação intrínseca e extrínseca	33
2.3 As teorias motivacionais	35
2.3.1 Teoria comportamentalista	35
2.3.2 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow	38
2.3.3 Teoria da motivação-higiene	40
2.3.4 Teoria ERC	42
2.3.5 Teoria das necessidades de McClelland	43
2.3.6 Teoria da expectância	44
2.3.7 Teoria da equidade	46
2.3.8 Teoria da fixação de metas	47
2.4 Críticas às teorias motivacionais	50
2.5 A relação entre motivação e desempenho	51
2.6 As diferenças individuais	52
2.7 A classificação dos indivíduos	54
2.8 As orientações de Erich Fromm	57
2.9 O Diagnóstico M.A.R.E.® de Orientações Motivacionais	60
2.10 Os perfis comportamentais	63
2.11 Definições operacionais e constructos	66
2.12 Hipóteses	68
3 METODOLOGIA.....	70
3.1 Natureza da pesquisa	70
3.2 Tipologia da pesquisa	71
3.3 Abordagem metodológica	72
3.4 Instrumento de pesquisa	73
3.5 Desenho da pesquisa	75
3.5.1 A instituição pesquisada	75
3.5.2 Sujeitos	77
3.5.3 Amostra	77
3.5.4 Procedimentos para a coleta de dados	79
3.5.5 Medidas	80
3.5.6 Procedimentos adotados	82

4 RESULTADOS	88
4.1 Caracterização do perfil dos indivíduos pesquisados.....	88
4.2 Da relação entre o perfil comportamental e o desempenho do indivíduo no trabalho.	89
4.3 Da percepção dos indivíduos perante os fatores que compõem a estratégia motivacional utilizada pela organização.....	94
4.4 Da relação entre o desempenho e a percepção dos indivíduos perante os fatores que compõem a estratégia motivacional utilizada pela organização.....	102
4.5 Da relação entre os perfis comportamentais e a percepção dos indivíduos perante os fatores que compõem a estratégia motivacional utilizada pela organização.....	106
5 DISCUSSÃO	113
5.1 Implicações teóricas.....	113
5.2 Implicações práticas.....	116
5.3 Limitações do trabalho	118
5.4 Pesquisas futuras.....	119
6 CONCLUSÃO.....	121
REFERÊNCIAS.....	124
APÊNDICE A	130

1 INTRODUÇÃO

1.1 Estrutura do trabalho

Com o objetivo de facilitar a leitura e o entendimento, é apresentada a seguir, de forma simplificada, a estrutura de desenvolvimento deste trabalho, desde a sua introdução até suas conclusões, fornecendo uma visão geral ao leitor.

A figura 01 ilustra de forma simplificada o desenvolvimento desta pesquisa, desde a sua introdução até as conclusões.

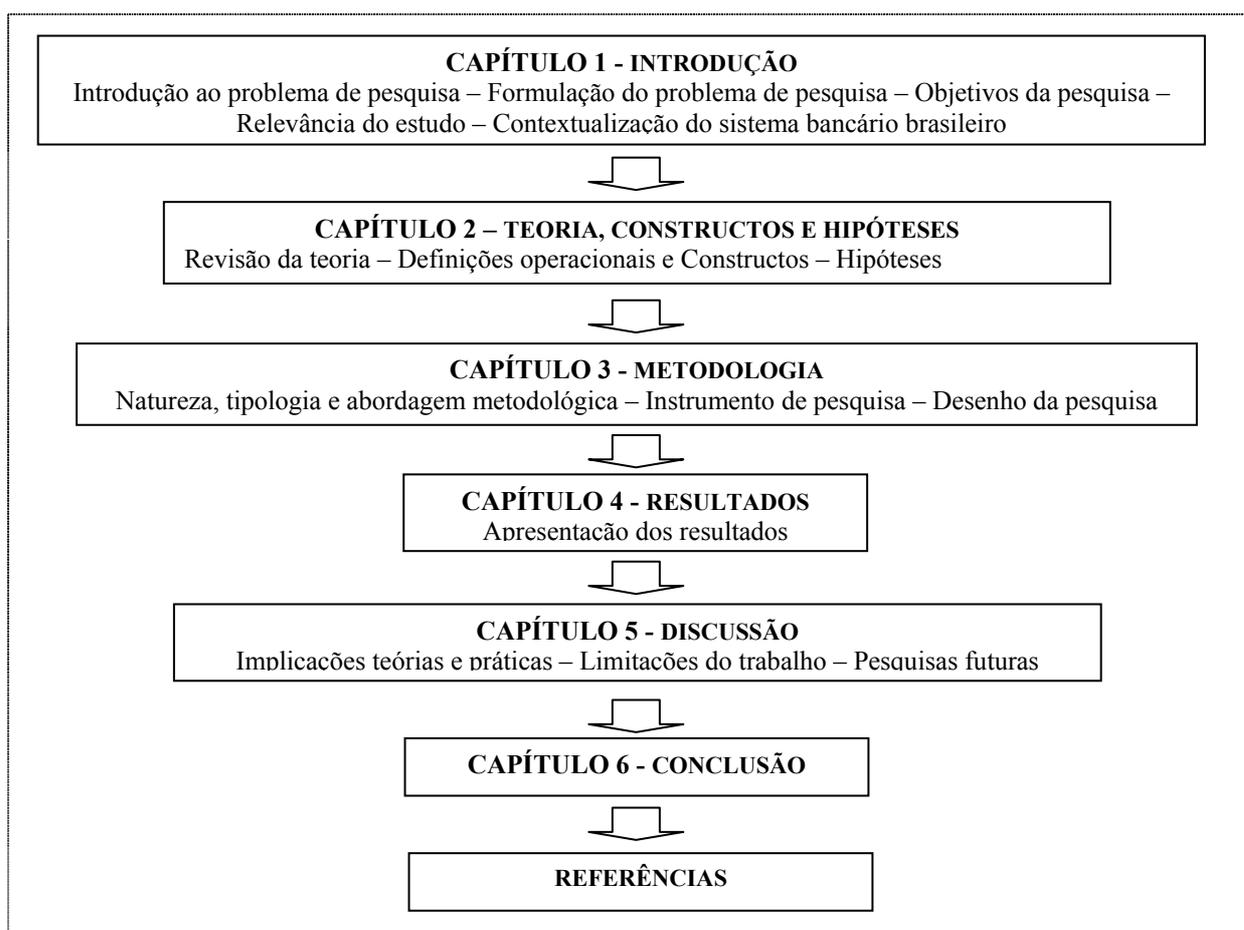


Figura 01 – Estrutura do trabalho.

FONTE: Elaborado pelo autor.

O primeiro capítulo, importante para o início do estudo, expõe algumas considerações introdutórias sobre a importância do fator humano no trabalho e da motivação como forma de se obter melhor desempenho dos indivíduos, apresentando assim o contexto no qual o trabalho está inserido. Este capítulo apresenta também o problema, os objetivos e a relevância da pesquisa, além de um panorama do sistema bancário no Brasil, fornecendo ao leitor uma visão do ambiente onde será efetuada a pesquisa.

O segundo capítulo expõe a fundamentação teórica deste trabalho, realizada por meio de revisão bibliográfica, abordando aspectos relacionados com a motivação no trabalho e as diferenças individuais. Este capítulo apresenta também as definições operacionais, os constructos e as hipóteses da pesquisa.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia de pesquisa utilizada para a condução do estudo, abordando fatores como a natureza e a tipologia da pesquisa, a abordagem metodológica, o instrumento de pesquisa e os procedimentos adotados para preparação e execução da mesma e para a análise e interpretação dos dados.

O quarto capítulo tem por objetivo apresentar os dados, bem como expor sua análise e interpretação.

No quinto capítulo os resultados são comentados, expondo-se as observações importantes sobre o tema estudado, ressaltando-se as implicações teóricas e práticas do trabalho, bem como suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

O sexto capítulo apresenta as conclusões do trabalho e, por último, são apresentadas as referências utilizadas para a elaboração da pesquisa.

1.2 Introdução ao problema de pesquisa

Nos últimos anos, muitas organizações têm concentrado seus esforços na melhoria de seus processos e de sua tecnologia, porém estes não são os únicos fatores responsáveis por garantir o sucesso de uma organização. É importante ressaltar que por trás desses fatores são necessárias pessoas para planejar, coordenar e decidir qual caminho a organização seguirá. Assim, não importa o nível de tecnologia empregada ou a eficiência dos processos se não houver pessoas capazes de utiliza-los em favor da organização.

Em sua obra, Dutra (2002, p. 25) expõe alguns fatores importantes para o sucesso das organizações, tais como: processos decisórios cada vez mais rápidos e focados nos movimentos do mercado; otimização da capacidade instalada e alto grau de competitividade, exigindo processos cada vez mais eficientes e com qualidade; velocidade na internalização de novas tecnologias; e criação de oportunidades para aplicação das competências organizacionais. Nota-se que sem o envolvimento e comprometimento das pessoas que trabalham na organização será muito difícil executar esses fatores de forma eficiente, sendo, conseqüentemente, difícil para a organização ser bem-sucedida.

São as pessoas que planejam, produzem e vendem os produtos e serviços, controlam a qualidade dos processos, alocam os recursos humanos, materiais e financeiros, estabelecem as estratégias e os objetivos da organização. Enfim, a eficiência em qualquer atividade dentro de uma organização depende da eficiência do fator humano, sendo este composto tanto pelos funcionários com vínculo formal de trabalho com a organização como por aqueles que mantêm algum tipo de relação com a empresa. Assim, cabe à organização valorizar o potencial produtivo dos indivíduos, sendo este um fator importante ao sucesso da organização. Nas palavras de Milkovich e Boudreau, “[...] os

recursos humanos trazem o brilho da criatividade para a empresa” (2000, p. 19).

Nesse sentido, Spector (2002, p. 253) descreve que além do fator humano ser importante para que a organização alcance seus objetivos, do ponto de vista social, o bom desempenho das pessoas na organização aperfeiçoa a produtividade organizacional, melhorando diretamente a economia nacional, sendo, portanto, do interesse de todos. Dessa forma, dada sua importância para o desenvolvimento da organização e, conseqüentemente, da economia nacional, cresce a necessidade e o interesse por estudos relacionados ao fator humano, de forma a analisar e melhor compreender suas relações com o desempenho de equipes, de áreas e da própria organização.

Cabe à organização estimular e dar o suporte necessário para que as pessoas possam oferecer o que têm de melhor. Como relata Willingham (1999, p. 2) cabe aos líderes e gerentes aprender sobre como maximizar o rendimento dos funcionários, revertendo todo este potencial em favor da organização.

Assim, organizações buscam meios de maximizar o desempenho do seu fator humano, estando entre eles melhorias no clima organizacional, treinamentos, criação de planos de carreira e de instrumentos que contribuam para a motivação de seus funcionários. Neste trabalho, o foco para o estudo do fator humano se dará por intermédio da motivação.

Ao trazer a motivação dos indivíduos para o ambiente organizacional, Robbins (2000, p. 342) a define como sendo “[...] a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual”. Entre os elementos apresentados nessa definição encontram-se o esforço, que pode ser entendido como uma medida de intensidade, sendo que uma pessoa motivada despenderá maior esforço em busca dos seus objetivos, e a persistência, expressa como o nível permanente de esforço,

fazendo com que o indivíduo motivado não desista facilmente ao encontrar alguma dificuldade.

Nota-se que apenas esses dois elementos não tendem a gerar resultados favoráveis para a organização, a menos que sejam canalizados para o cumprimento das metas organizacionais. Finalmente, segundo essa definição, a motivação é um processo de satisfação de necessidades, sendo que uma necessidade insatisfeita cria tensão e estimula o indivíduo a atingir determinadas metas que satisfarão esta necessidade e reduzirão o estado de tensão.

A opinião de que a motivação possui relação direta com o desempenho do indivíduo, ou seja, que empregados motivados para realizar seu trabalho tendem a proporcionar melhores resultados para a organização, é compartilhada por diversos autores (DUBRIN, 1998, p. 186; GIL, 2001, p. 201; KOHN, 1998, p. 198; ROBBINS, 2002, p. 169). Coda (2000) ressalta que “a grande maioria dos estudos e das pesquisas realizadas por diversas instituições e em diferentes lugares do mundo todo parecem concluir que o empregado motivado na verdade produz mais”. Para Kondo (1994, p. vii) se não houver motivação, a organização desperdiçará o conhecimento e a inteligência das pessoas, pois estas buscarão pretextos para fugir das suas responsabilidades e não serão úteis na execução das tarefas. Gil (2001) expõe que:

Empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa (p. 201).

Dessa forma, cabe à organização buscar as condições para que os funcionários desenvolvam o trabalho com mais interesse, ou seja, criar condições, estimular e provocar motivação, canalizando seus esforços aos objetivos da organização.

Assim, uma das missões dos líderes e gerentes é conhecer cada um de seus funcionários, percebendo suas diferenças individuais, de

forma a oferecer condições adequadas a cada um deles para que mantenham ou alcancem maior motivação no trabalho e, conseqüentemente, atinjam resultados que contribuam para o sucesso e crescimento da organização.

1.3 Formulação da situação problema

Uma vez que o fator humano é relevante para o sucesso da organização, sendo a motivação um importante elemento relacionado a esse fator, a organização deve compreender que as pessoas possuem necessidades diferentes. Conforme relata Robbins (2002), “obviamente, as pessoas diferem quanto às suas tendências motivacionais básicas” (p. 151). Não são todos que desejam um trabalho desafiador. Não são todos que desejam ser promovidos ou priorizam elogios dos seus superiores. Não existe uma estratégia específica que satisfaça todos os funcionários. O fato é que as pessoas são diferentes e darão importâncias diferentes a cada um dos aspectos relacionados ao trabalho como, por exemplo, recompensas ou aceitação de um trabalho desafiador (BOWDITCH, 1992, p. 69; DAVIDOFF, 2001, p. 524; ROBBINS, 2002, p. 202; WEITEN, 2002, p. 347).

Porém, grande parte das organizações enfatiza a impessoalidade. Em muitos casos, isso se deve ao fato de muitas dessas organizações possuírem enorme dificuldade em criar uma variedade de condições e estruturas que levem em consideração as diferenças individuais. A grande quantidade de funcionários sob a responsabilidade de um supervisor e a distância física que separa os encarregados dos subordinados também contribuem para essa situação.

Assim, muitas organizações elaboram um único programa ou uma única estratégia motivacional e esperam a adequação de todos seus funcionários.

Por estratégia motivacional entende-se as ações da organização que tenham como objetivo manter ou aumentar a motivação do indivíduo no trabalho, como, por exemplo, programas de remuneração variável e incentivos financeiros, programas de envolvimento e reconhecimento dos funcionários, programas de fixação de metas e objetivos, entre outros.

Como é esperado, não são todos que se adequam à estratégia motivacional utilizada pela organização. Alguns funcionários demonstram claramente sinais de contentamento e comprometimento com as metas organizacionais, apresentando alto desempenho no cumprimento de suas atividades, o que contrasta com as constantes reclamações, descontentamento e baixo desempenho demonstrado por outros, sinais estes que podem ser entendidos como falta de motivação no trabalho, conforme relata DuBrin (1998, p. 186) ao afirmar que a baixa motivação dos funcionários proporciona, entre outras coisas, trabalhos de baixa qualidade, esforços superficiais, indiferença em relação a clientes, além de atrasos e faltas. Assim, com relação à motivação ligada ao ambiente de trabalho, o autor comenta que:

[...] é o processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais. Sabemos que uma pessoa está motivada quando ela realmente despende esforço para alcance da meta (DUBRIN, 2003, p. 110).

Dessa forma, a situação problema é identificar qual(is) tipo(s) de indivíduo(s) se adequam à estratégia motivacional adotada pela organização, despendendo seus esforços para o cumprimento de suas atividades e produzindo resultados satisfatórios para a organização, bem como identificar o(s) tipo(s) de indivíduo(s) que não se adequam a

essa estratégia motivacional, resultando em constantes queixas e baixo desempenho.

Várias teorias objetivam classificar os diferentes tipos de indivíduos dentro de estilos ou padrões identificáveis de comportamento. Nesta pesquisa, os tipos de indivíduos serão identificados em função dos seus perfis comportamentais “[...] que representam o modo de agir dos gestores na busca de resultados [...]” (RICCO, 2004, p. 150), ou seja, descrevem as formas preferenciais de agir perante determinada situação de trabalho. Trata-se, portanto, de uma abordagem centrada em comportamentos voltados para situações de trabalho, diferente de outras tipologias que consideram essencialmente traços de personalidade.

Assim, a principal questão que esta pesquisa visa responder pode ser enunciada da seguinte forma:

“Dentro de uma determinada estratégia motivacional, existe relação entre o desempenho do indivíduo no trabalho e seu perfil comportamental?”

1.4 Objetivos da pesquisa

Conforme Gil (1999, p. 62), os objetivos gerais definem o que se pretende alcançar com a realização da pesquisa. Dessa forma, como objetivo geral, este trabalho pretende analisar as relações entre as variáveis: perfil comportamental, desempenho do indivíduo no trabalho e percepção do indivíduo perante os fatores que compõem a estratégia motivacional utilizada pela organização.

Por desempenho do indivíduo no trabalho entende-se “[...] o grau de realização das exigências de seu trabalho” (MILKOVICH e BOUDREU, 2000, p. 98). Assim, a principal exigência do trabalho dos indivíduos pesquisados é a comercialização de produtos e serviços bancários, sendo os objetivos da instituição expressos sob forma de metas individuais, tornando-se possível a mensuração e verificação de quais indivíduos possuem melhor desempenho no cumprimento de suas funções, ou seja, quais indivíduos atingem melhores resultados no cumprimento das metas estabelecidas.

Os perfis comportamentais são entendidos como a manifestação das diferenças individuais e serão identificados com base no trabalho de Ricco (2004).

Em relação à percepção dos indivíduos perante os fatores que compõem a estratégia motivacional utilizada pela organização, pretende-se avaliar o grau de concordância dos funcionários em relação a determinados aspectos inerentes aos diferentes fatores que compõem essa estratégia como, por exemplo, o estabelecimento de metas, o reconhecimento e a competição, entre outros.

Os objetivos específicos da pesquisa são definidos por Gil (1999, p. 63), como as etapas a serem cumpridas para o alcance do objetivo geral. Assim, os objetivos específicos da pesquisa podem ser divididos, segundo seu grau de importância para o pesquisador, em:

- a) objetivo principal da pesquisa: estudar a relação entre o desempenho do indivíduo no trabalho e seu perfil comportamental diante da estratégia motivacional utilizada pela organização;
- b) objetivos secundários da pesquisa: estudar a relação entre o perfil comportamental e a percepção dos indivíduos perante os fatores que compõem a estratégia motivacional utilizada pela organização e a relação entre o desempenho do indivíduo no trabalho e sua percepção perante os fatores que compõem esta estratégia motivacional.

1.5 Relevância do estudo

“Para que as empresas tornem-se competitivas, é necessário que seus recursos humanos apresentem elevados níveis de produtividade” (GIL, 2001, p. 45). Porém, conforme foi exposto, diante de uma mesma estratégia motivacional, pode-se encontrar duas realidades. De um lado funcionários motivados e comprometidos com as metas organizacionais, que se destacam pelo seu desempenho e, de outro, funcionários insatisfeitos e com baixo desempenho.

Desse modo, é importante compreender qual o tipo ou perfil comportamental se adapta à estratégia motivacional utilizada pela organização, bem como qual tipo ou perfil não se adapta a esta estratégia. Percebendo essa relação, a organização pode alocar de uma melhor forma seus funcionários para que possam atuar em outros ambientes ou departamentos que utilizem diferentes estratégias motivacionais, favorecendo seu desenvolvimento e aproveitando melhor o potencial de cada indivíduo, alavancando, conseqüentemente, a produtividade da organização.

Outro fator relevante é compreender qual a percepção de cada perfil comportamental perante os fatores que compõem a estratégia motivacional utilizada pela organização, pois, conhecendo os fatores de maior importância para cada perfil, será possível para o gestor criar condições para estimular seus funcionários, proporcionando melhores resultados e canalizando seus esforços aos objetivos da organização.

Essas compreensões são importantes para todos os tipos de instituições. O foco deste estudo se dará nas instituições bancárias por se destacarem na busca de uma maior produtividade dos seus funcionários no trabalho como forma de enfrentar um ambiente de forte concorrência e continuar gerando resultados positivos mesmo no cenário de inflação baixa.

De acordo com Carvalho e Serafim (1995), por produtividade no trabalho pode-se entender:

A produtividade no trabalho pode ser identificada como sendo o processo contínuo que procura obter, a partir do potencial do empregado motivado, o máximo de sua capacidade com o mínimo de tempo e esforço (p. 161).

Assim, com o objetivo de obter maior produtividade de seus funcionários na rede de agências, principalmente para a comercialização de produtos e serviços bancários e não-bancários, as instituições bancárias formulam estratégias motivacionais e criam mecanismos para aperfeiçoar as condições de intensificação e disciplina do trabalho.

Compreender qual o tipo ou perfil comportamental se adapta à estratégia motivacional adotada pela organização, bem como sua percepção perante os fatores que compõem esta estratégia, é igualmente importante na seleção de candidatos, pois uma vez conhecido o perfil comportamental do candidato, o gestor pode prever se o mesmo se adaptará à estratégia motivacional adotada pela organização, avaliando, então, até que ponto o desempenho e o comprometimento desse indivíduo corresponderá ao esperado.

1.6 Contextualização do sistema bancário brasileiro

Tomar o dinheiro excedente de quem tem e emprestá-lo para quem precisa deixou de ser, há muitos anos, a principal característica do mercado bancário no Brasil (FORTUNA, 2001, p. 131).

Até a metade dos anos 60, o sistema financeiro nacional era extremamente segmentado, de pequeno porte ou mesmo restrito a

algumas cidades. Os bancos resumiam-se à direção geral e às agências, sendo estas quase auto-suficientes, realizando as captações, os empréstimos e a contabilidade de todo o processo (ACCORSI, 1990, p. 43).

No imaginário social das décadas de 40, 50 e meados da década de 60, os funcionários dessas instituições, chamados de bancários, gozavam de elevado *status quo* social, sendo o trabalho considerado limpo e intelectual (RODRIGUES, 1999, p. 68).

Durante os anos 70 e até a primeira metade dos anos 80, com a inflação crescente, os bancos passaram a ter grande parte de suas receitas provenientes da captação sem correção monetária e posterior aplicação dos recursos em trânsito em operações com correção monetária, em que o banco ganhava na arbitragem. Entre os maiores beneficiários estavam os que atuavam no segmento varejista, pois trabalhavam com grandes volumes de recursos. Tornava-se lucrativo aumentar as captações e para isso os bancos utilizavam estratégias baseadas na isenção de cobrança de taxas e aumento do número de agências, e como essa receita era muito grande, os bancos não se importavam muito com seus custos operacionais e nem com a comercialização de outros produtos e serviços. O importante era ter agilidade para poder aplicar rapidamente, e desta necessidade surgiu o desenvolvimento da tecnologia bancária.

Nesse período, a carreira de bancário tornou-se transitória frente a outras de maior fôlego econômico. Rodrigues (1999, p. 71) relaciona esta transitoriedade à característica do trabalho bancário no período que se apresentava marcadamente fragmentário, de pouca qualificação, com elevada rotatividade, de perfil etário predominante jovem e de baixa remuneração. Assim, diferentemente do que era considerado nas décadas de 40, 50 e meados de 60, os profissionais bancários começaram a perder o *status* que detinham anteriormente.

Em 1986 houve o primeiro plano de combate à inflação, denominado Plano Cruzado que, apesar do insucesso do ponto de vista de controle inflacionário, indicou quais seriam os possíveis problemas

que o setor bancário haveria de enfrentar na ausência de taxas expressivas de inflação. Assim, essa tentativa de estabilização levou os bancos a um processo de ajuste, contemplando fortes investimentos em automação, redução de custos operacionais e forte redução de pessoal (RODRIGUES, 1999, p. 27).

Com o movimento de redução da inflação, as receitas provenientes dos ganhos inflacionários são drasticamente reduzidas, tornando a imensa rede de atendimento disfuncional. Mesmo com a posterior retomada da espiral inflacionária, os bancos mantiveram seus processos de ajuste, centrados em investimentos tecnológicos, novas técnicas gerenciais e otimização do seu quadro de funcionários. Esse processo culminou na adequação institucional expressa na reforma bancária de 1988, por intermédio de resolução emitida pelo Banco Central do Brasil - BACEN, por decisão do Conselho Monetário Nacional - CMN, nº 1524, de 21.09.1988, que eliminou a compartimentalização formal existente até então, com o fim da exigência da carta patente e com a criação dos bancos múltiplos.

A referida resolução vem tornar público o que o CMN resolveu:

I - Facultar aos bancos comerciais, bancos de investimento, bancos de desenvolvimento, sociedades de crédito imobiliário e sociedades de crédito, financiamento e investimento a organização opcional em uma única instituição financeira, com personalidade jurídica própria, nos termos da legislação em vigor (BRASIL, 1988).

Assim, os bancos puderam otimizar as diferentes empresas que formavam seus conglomerados em uma única organização, reduzindo seus custos. Inúmeras instituições financeiras como bancos comerciais, corretoras, distribuidoras e bancos de investimento se transformaram em bancos múltiplos.

Em 1990, foi implantado um novo plano de estabilização econômica que ficou conhecido como Plano Collor e caracterizou-se pela tentativa de conter a liquidez provocada pelos agentes. Sem obter o sucesso desejado, em 1991 foi lançado outro plano conhecido como

Plano Collor II, caracterizado por eliminar as operações *overnight*, nascendo nesse momento a 'indústria de fundos' sob a gestão dos bancos (RODRIGUES, 1999, p. 31).

Com os planos de estabilização adotados ao longo das décadas de 80 e 90, os bancos verificaram sua necessidade de implementar ajustes no sentido de se adaptarem às condições operacionais compatíveis com ambientes econômicos de baixos índices inflacionários. Entretanto, somente com a adoção do Plano Real em 1994 é que a inflação pôde se estabilizar e, conseqüentemente, houve a eliminação de uma das principais fontes de receitas dos bancos, ou seja, as receitas provenientes dos ambientes inflacionários (RODRIGUES, 1999, p. 36-37).

Nesse cenário, um processo drástico de reestruturação desencadeou-se no sistema financeiro brasileiro.

Esse movimento, destinado a adaptar o sistema financeiro brasileiro à dinâmica dos mercados mundiais de capitais, resulta na sua maior internacionalização, em um aumento significativo da concentração e centralização do capital privado no setor e na desmontagem do sistema financeiro estatal. Rodrigues (1999, p. 48) relata que com a estabilização da moeda, os bancos entraram em um intenso processo de concorrência pela manutenção e ampliação de suas posições no mercado.

Com relação aos bancos de varejo, constatou-se que objetivaram a meta de expansão de suas atividades, buscando diminuir seus custos por meio de fusões e aquisições de outras instituições, apresentando um caminho rápido para aumentar sua clientela. Ao mesmo tempo, esse processo é agravado pela entrada de bancos estrangeiros no mercado que buscavam conquistar seu espaço no mercado nacional. O movimento de fusões e incorporações e de privatizações ou liquidação de bancos estatais resultou na veloz redução da quantidade de instituições e dependências bancárias, o que, somado aos programas de modernização e automação que se

tornaram mais intensos, proporcionaram a destruição de postos de trabalho (RODRIGUES, 1999, p. 47 et. seq.).

Assim, para enfrentar esse ambiente de forte concorrência, ocorre um intenso movimento de mudança no perfil operacional e nas estratégias mercadológicas dos bancos. Os bancos brasileiros expandem suas atividades de negócios e a venda de produtos e serviços, segmentam sua clientela e adotam um conjunto de medidas destinadas à redução de custos administrativos e ao aumento da produtividade no trabalho. A rede de atendimento, que era plenamente adequada aos regimes de alta inflação, teve seu foco alterado, redefinindo-se a atividade bancária e as habilidades requeridas para sua realização.

Apesar do discurso institucional propagar a exigência de uma 'nova qualificação' para esta força de trabalho, fazendo apologia ao profissional polivalente, com múltiplos conhecimentos e atributos tido como imprescindíveis à realização eficiente do trabalho, a realidade é que as estratégias mercadológicas adotadas pelos bancos converteram muitos trabalhadores alocados nas agências em 'bancários-vendedores' dos serviços e produtos bancários (JINKINGS, 2001, p. 4). A busca por uma maior produtividade dos funcionários no trabalho passa a ser objetivo dos administradores.

Assim, para se obter maior produtividade dos funcionários, são criadas estratégias com a finalidade de estimular a motivação dos funcionários da rede de agências. A concessão de prêmios de produtividade, a especificação de metas, a expectativa de promoções pelo bom desempenho e a criação de um clima de competitividade nas agências bancárias são alguns dos mecanismos concebidos para aperfeiçoar as condições de intensificação e disciplina do trabalho.

Jinkings (2001) expõe o início da adoção de mecanismos utilizados para se obter uma maior produtividade dos funcionários em alguns bancos no Brasil. Conforme esse autor, desde os anos 80 o Bradesco já determinava metas de produtividade aos seus funcionários

e estabelecia um sistema de premiação, estimulando a competição em busca de promoções nos ambientes de trabalho (p.11).

No início dos anos 90, o Unibanco implanta seu 'Programa de Excelência Gerencial' – PEG. É instituída a prática de premiação de trabalhadores por produtividade e, em 1994, é criado o Prêmio Qualidade Unibanco-Funcionário para os funcionários que se destacam em seu cotidiano de trabalho (JINKINGS, 2001, p. 7).

No Itaú, a história não foi diferente. Perseguindo uma maior competitividade no mercado bancário nacional, em julho de 1991 o Itaú cria o 'Programa Eficácia 92 – Em Sintonia com o Mercado' que, entre outras coisas, desenvolvia formas diferenciadas de atendimento ao cliente, incentivava o auto-atendimento e estabelecia metas e prêmios de produtividade, com o objetivo de conquistar a adesão de seus funcionários aos procedimentos de reorganização produtiva implantados.

O desenvolvimento do Programa Eficácia 92 daria origem ao 'Ação Gerencial Itaú para Resultados' – AGIR, pelo qual a empresa instituída mecanismos rígidos de trabalho, buscando incrementar a venda de produtos. Ao mesmo tempo, criava um complexo sistema de controle dos níveis de produtividade dos funcionários e, simultaneamente, estimulava a intensificação do trabalho, via remuneração e premiação, associadas ao desempenho individual e coletivo (JINKINGS, 2001, p. 10).

No Banco do Brasil, os movimentos de reorganização produtiva se intensificaram após o governo de Fernando Henrique Cardoso. Tradicionalmente fundado na estabilidade e na carreira profissional baseada em critérios regulamentados de promoção, as relações de trabalho do Banco do Brasil foram substituídas por sistemas arbitrários característicos de instituições privadas.

Conforme relata Jinkings (2001):

[...] seguindo o exemplo de grandes conglomerados financeiros privados, o Banco do Brasil adota uma agressiva política gerencial de busca da mobilização e do comprometimento de sua força de trabalho com suas atuais estratégias mercadológicas (p. 13).

Dos anos 90 até os dias atuais, pouca coisa mudou nas estratégias adotadas pelos bancos na busca de níveis maiores de produtividade dos seus funcionários. O sistema de fixação de metas de vendas continua sendo largamente utilizado, de forma a nortear as ações da rede de agências de acordo com os objetivos da instituição. Assim, a alta administração determina qual o produto ou serviço deve ser o foco da ação comercial e dá as diretrizes de qual o resultado esperado. Em conjunto, programas de remuneração variável e a perspectiva de promoções subsistem, gerando a competitividade entre os funcionários.

2 TEORIA, CONSTRUCTOS E HIPÓTESES

Este capítulo tem como objetivo abordar os aspectos conceituais que serão a base para a execução deste trabalho.

2.1 A motivação no trabalho

Intuitivamente, cada pessoa possui sua própria concepção do que seja motivação. O fato de todos parecerem saber muito a respeito desse assunto faz com que o conceito de motivação pareça simples e que as opiniões populares façam parte de um conjunto de idéias tidas como verdade. Porém, o assunto motivação é complexo e cheio de teorias, sendo que nenhuma delas tenha resolvido definitivamente como fazer para motivar pessoas.

Para Spector (2002, p. 198) motivação é “[...] um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento”. Ela está ligada à intensidade, pois se refere ao esforço que cada indivíduo realiza para cumprir uma tarefa e a persistência, pois diz respeito ao seu compromisso em não abandonar determinado comportamento.

Davidoff (2001) define motivação como um estado interno que pode resultar de uma carência. Nesse sentido, necessidade conota deficiência. Assim, para ela, a motivação pode ser descrita como “[...] ativador, ou despertador de comportamento, geralmente dirigido para a satisfação da necessidade instigadora” (p. 325).

Gil (2001, p. 202) e Heller (1999, p. 6) compartilham da mesma opinião. Para eles, motivação se refere à “[...] força que nos estimula a agir”.

Parece claro que essa ‘força que nos estimula a agir’ está presente em todas as nossas atividades, bem como em todas as fases da vida. Por exemplo, é necessário que essa força estimule os indivíduos no estudo, na prática de esportes e, sem dúvida, no trabalho.

Como o objetivo desta pesquisa é estudar o indivíduo em relação à organização, aplicando o conceito de motivação ao trabalho, será utilizada a definição de Robbins (2000, p. 342), citada anteriormente, em que a motivação é expressa como “[...] a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual”.

Os fatores que levam um indivíduo a estar ou não motivado são de difícil compreensão. Bergamini (1997, p. 26) expõe que a diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. Assim, quando se fala de motivação humana, parece inapropriado que uma simples regra explique a maneira de agir das pessoas, tornando o estudo da motivação bastante complexo.

Segundo Kohn (1998):

[...] é possível levar as pessoas a fazerem alguma coisa. Mas o desejo para realizar alguma coisa e muito menos para realizá-la bem, simplesmente não pode ser imposto [...]. Tudo o que se pode fazer é arranjar algumas condições que irão maximizar a probabilidade de que desenvolvam um interesse por aquilo que fazem (p. 193).

Nesse mesmo sentido Vergara (2000, p. 42) também afirma que “[...] tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação”.

Assim, quando se fala em motivação, é um erro afirmar que os gerentes e supervisores são passivos neste processo. São eles os responsáveis por proporcionar as condições para que os funcionários desenvolvam o trabalho com mais interesse, ou seja, são os responsáveis por criar condições, estimular e provocar a motivação dos funcionários, canalizando seus esforços aos objetivos da organização, tarefa que pode ser realmente difícil (O'NEIL, 2004).

Gil (2001) sintetiza esse pensamento ao dizer que:

[...] os gerentes precisam estar atentos à motivação de seus empregados. Precisam estar aptos para identificar suas necessidades e criar condições para que as tarefas a eles atribuídas, assim como seu ambiente de trabalho, sejam capazes de satisfazê-los. [...] precisam dispor de conhecimento e habilidades suficientes para despertar ou manter sua motivação no trabalho (p. 202).

2.2 Diferenças entre motivação intrínseca e extrínseca

Um dos principais focos do estudo da motivação se dá em conhecer quais os fatores motivam o indivíduo, ou seja, a origem da motivação humana. Desta forma, para a continuidade deste trabalho, é importante a definição de motivação intrínseca e motivação extrínseca.

Para DuBrin (2003, p 128) motivação intrínseca “[...] refere-se à crença das pessoas sobre a extensão pela qual uma atividade pode satisfazer suas necessidades de competência e autodeterminação”. Kohn (1998, p. 280) entende por motivação intrínseca “[...] o desejo de envolver-se numa atividade pelo que ela é, isto é, exatamente pela satisfação que ela provê”.

Por essas definições, percebe-se que motivação intrínseca é proveniente do interior de cada indivíduo e não de fatores externos. Um

exemplo pode ser concluir uma tarefa complexa pelo sentimento agradável de realização que essa traz, ou solucionar determinado problema no trabalho que beneficia outros apenas pelo fato de realizar-se pessoalmente.

A motivação extrínseca é entendida como uma “[...] atividade desempenhada por alguém devido a algum outro benefício propiciado pela mesma” (KOHN, 1998, p. 280). Por essa definição, sendo os benefícios externos a origem da motivação do indivíduo, entende-se que o comportamento humano possa ser planejado e alterado de acordo com os vários tipos de recompensas ou punições que sejam oferecidas aos mesmos (BERGAMINI, 1997, p. 39). Entre os exemplos de motivação extrínseca incluem-se indivíduos que realizam seu trabalho esperando promoções, elogios, aumentos de salário ou simplesmente pelo medo de receber alguma espécie de punição. Esse é o entendimento da corrente comportamentalista, também chamada de *behaviorista*, que atribui o comportamento humano como resultado exclusivo de fatores externos.

Com relação às linhas de pensamento apresentadas, Daft (1999, p. 318) dá importante contribuição a este trabalho ao afirmar que “[...] a motivação refere-se a forças internas e externas de uma pessoa, que provocam entusiasmo e persistência em seguir um certo curso de ação”. Dessa forma o autor não ignora as condições internas e nem as externas ao indivíduo, entendendo que a motivação pode ter origem em qualquer uma delas ou em ambas.

Nessa mesma linha, LAWLER III (1997, p. 132) afirma que “[...] indivíduos são motivados tanto por recompensas extrínsecas, como, por exemplo, o salário, como por recompensas intrínsecas, tais como sentimentos de realização e de competência”.

Por fim, DuBrin (2003, p. 133) define que “a combinação de recompensas intrínsecas e extrínsecas é a forma ideal de motivação”.

2.3 As teorias motivacionais

Para entender o que pode ser considerado como comportamento motivacional, é necessário saber aquilo que os teóricos expuseram sobre este assunto. Devido à vasta gama de teorias encontradas, serão expostas as que darão suporte à execução deste trabalho.

2.3.1 Teoria comportamentalista

As teorias comportamentalistas, conhecidas também como teorias *behavioristas* ou do condicionamento, defendem que a força que dá energia ao comportamento motivado está fora da pessoa, interpretando os comportamentos humanos como sendo respostas provocadas por estímulos externos, os quais podem ser condicionadas por reforços positivos e negativos (DUBRIN, 2003, p. 121-122; ROBBINS, 2002, p. 163-164).

Assim, as teorias comportamentalistas entendem a motivação como sendo gerada exclusivamente por fatores externos ao indivíduo, o que confere um caráter de controle e automatismo ao comportamento humano.

O inspirador das teorias comportamentalistas foi Pavlov, que em 1904 divulgou suas descobertas a respeito do 'reflexo condicionado', recebendo o Prêmio Nobel de medicina pela sua descoberta. Em suas experiências, Pavlov aliou a comida a um estímulo externo representado pelo som de uma campainha, conseguindo que um cão salivasse mediante esse estímulo, mesmo sem que lhe fosse apresentada a comida. Esse resultado foi conseguido pelo que se

chamou de condicionamento clássico e, a partir daí, começou-se a trabalhar o conceito de que comportamentos poderiam igualmente ser aprendidos (DAVIDOFF, 2001, p. 102-104).

Em 1911, Thorndike também propôs uma teoria sobre condicionamento, conhecida como 'Lei do Efeito', que defendia que as recompensas externas fazem com que os sujeitos incorporem os comportamentos recompensados ao seu sistema de hábito. Trabalhando com gatos famintos, Thorndike ligou a estruturação de comportamentos específicos ao oferecimento de recompensas externas. Assim, cada vez que um animal ultrapassasse a porta que o levava a um reservatório de alimento, era recompensado. Desta forma, segundo o trabalho de Thorndike, a personalidade de cada indivíduo é fruto da aprendizagem que se caracteriza por um processo no qual as respostas comportamentais corretas ficam gravadas e as incorretas são eliminadas, uma vez que não são recompensadas, ou seja, pelo método de tentativa e erro (DAVIDOFF, 2001, p. 109-110).

Baseando-se nas descobertas de Pavlov quanto aos aspectos do condicionamento e nas descobertas de Thorndike quanto a importância da recompensa do comportamento adequado, Skinner (1983, p. 25) evoluiu estes conceitos com sua teoria chamada de 'Condicionamento Operante', ou simplesmente 'Teoria do Reforço'. Segundo sua teoria, "quando um dado comportamento é seguido por uma determinada consequência, maior é a possibilidade de se repetir. A consequência que produz tal efeito é denominada reforço".

Trabalhando com ratos e pombos, sob condições de controle absoluto, Skinner observou que toda vez que os animais recebiam gratificação por terem acionado certo dispositivo, eles voltavam a repetir o comportamento que os gratificara, nascendo assim o conceito de reforço positivo. Dessa forma, segundo a teoria do condicionamento operante, do mesmo modo que se passa com os animais, a personalidade humana é também susceptível de ser modelada.

DuBrin (2003, p. 121) explica que, segundo Skinner, para condicionar e posteriormente motivar as pessoas, os gerentes não

precisam estudar o funcionamento interno da mente, bastando compreender a relação entre o comportamento e suas conseqüências, sendo necessário que, após essa compreensão, o gerente arranje contingências para premiar comportamentos desejáveis e desencorajar comportamentos indesejáveis. Assim, as estratégias básicas para organizar contingências e, conseqüentemente, modificar o comportamento são: reforço positivo, motivação de evitação¹, extinção e punição.

Segundo DuBrin (2003):

O reforço positivo é a aplicação de uma conseqüência valiosa ou prazerosa quando uma pessoa exibe uma resposta desejada [...] A motivação de evitação significa recompensar as pessoas pela retirada de conseqüências desagradáveis [...] Extinção é o enfraquecimento ou decréscimo da freqüência de comportamento indesejável pela remoção da premiação dada a esse comportamento [...] Punição é a apresentação de uma conseqüência indesejável para determinado comportamento (p. 121–122, grifo do autor).

Portanto, para os teóricos *behavioristas*, é perfeitamente possível motivar o comportamento humano, bastando que exista algo que constantemente o impulse. Para eles, a motivação pode ser entendida como um comportamento aprendido e estruturado ao longo dos anos pelas recompensas que recebeu, podendo estas serem tangíveis como dinheiro ou intangíveis como reconhecimento, dadas pela organização ou serem derivadas da tarefa em si. Conforme relata Robbins (2002, p. 40), exemplos da utilização do condicionamento operante pode ser observado em vários lugares, nas situações em que é explicitamente declarado ou implicitamente sugerido que determinada ação será recompensada ou punida.

Várias são as críticas em relação às teorias comportamentalistas. Para Spector (2002, p. 203), essa teoria “[...] não lida com estados internos como a motivação; então, de certa forma, esta é uma teoria não-motivacional”. O autor destaca que embora os

1 . também chamada de reforço negativo ou aprendizagem de evitação.

princípios da teoria do reforço sejam úteis, ela em si caiu em descrédito entre a maioria dos psicólogos organizacionais.

A principal razão para esse fato é que essa teoria simplesmente descreve as relações entre reforço e comportamento, resultando em pouca ou nenhuma percepção quanto aos processos de motivação (SPECTOR, 2002, p. 204).

Kohn (1998, p. 132) faz duras críticas à utilização de recompensas no ambiente de trabalho. Para ele, os motivadores extrínsecos nos locais de trabalho, além de ineficientes, são muitas vezes contraproducentes. Em suas palavras “[...] as recompensas em geral não aumentam e, às vezes, impedem o desempenho de muitos tipos de tarefas, especialmente daquelas que requerem criatividade”.

Robbins (2002, p. 164) afirma que o reforço é uma influência importante no comportamento, porém não pode ser considerada a única. Assim, seria um erro ignorar sentimentos, atitudes, expectativas e outras variáveis que possuem relação com o comportamento.

Apesar das críticas, algumas organizações defendem que as recompensas, principalmente em forma de incentivos financeiros, são ainda vitais componentes da motivação, especialmente para a força de vendas, não devendo ser totalmente abandonadas (ZIMMERMAN, 2004).

2.3.2 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

A teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1954) é composta por cinco necessidades fundamentais: fisiológicas, de segurança, sociais², de estima e de auto-realização.

2. ou de associação.

As necessidades fisiológicas são as básicas para a manutenção da vida, referindo-se essencialmente à alimentação, vestimenta e abrigo. Segundo a teoria proposta por Maslow, enquanto essas necessidades não estiverem satisfeitas, as pessoas provavelmente darão pouca atenção aos outros níveis. Uma vez satisfeitas as necessidades fisiológicas, outro grupo de necessidades se manifesta no indivíduo. A esse novo grupo de necessidades, Maslow chamou de necessidades de segurança, que envolve basicamente a preocupação com o futuro, principalmente no tocante à manutenção do emprego e da propriedade.

Após as necessidades fisiológicas e de segurança estarem satisfeitas, manifestam-se no indivíduo as necessidades sociais que podem ser entendida como necessidade de se relacionar com os outros, de participar de vários grupos e de serem aceitas por esses. Satisfeitas as necessidades anteriores, as pessoas passam a querer estima, tanto em termos de amor próprio quanto de reconhecimento pelos outros. Após a satisfação das necessidades fisiológicas, de segurança, sociais e de estima, o próximo e último nível que se apresenta é das necessidades de auto-realização. Nesse nível, as pessoas querem realizar seu máximo potencial, assumindo aquilo que são capazes de ser, variando assim de pessoa para pessoa (MASLOW, 1954, p. 85 et seq.).

A figura 02 ilustra a Hierarquia das Necessidades Humanas proposta por Maslow.

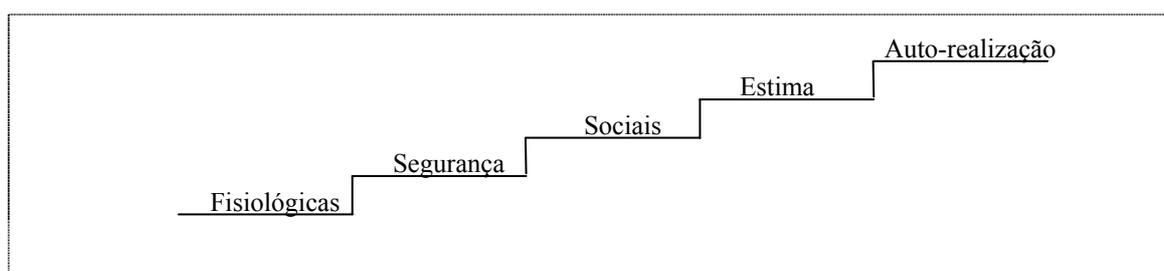


Figura 02 – Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow.

FONTE: Extraído e adaptado de Robbins (2002, p. 152).

Conforme Robins (2002, p. 153), as pesquisas realizadas sobre a teoria das necessidades de Maslow não a validam. Para ele, “Maslow não fornece comprovação empírica substancial, e vários estudos que buscaram validar a teoria não conseguem encontrar embasamento para ela”. Mesmo assim, apesar da falta de sustentação empírica, devido talvez à sua lógica intuitiva e facilidade de compreensão, essa teoria tem tido um impacto positivo nas organizações e continua sendo ensinada, ajudando a perceber a importância de se satisfazer às necessidades dos funcionários no trabalho.

Vergara (2000, p. 44) alerta para o fato de que Maslow deixou de considerar que as necessidades variam de cultura para cultura e de pessoa para pessoa. Para ela, algumas culturas, como a japonesa, colocariam as necessidades afetivo-sociais na base da hierarquia. Um outro exemplo é que algumas pessoas podem ter fortes sentimentos de insegurança, a despeito de usufruírem situação financeira que deixaria outros muito confortáveis. Também seria possível que um artista passasse horas sem se alimentar, desafiado a completar sua obra.

2.3.3 Teoria da motivação-higiene

Herzberg (1997) ofereceu importante contribuição aos estudos sobre motivação ao considerar dois conjuntos diferentes de fatores no trabalho: os fatores higiênicos e os fatores motivadores. Os fatores higiênicos³ referem-se aos fatores necessários para ajustar os empregados a seu ambiente. Porém, segundo a teoria, esses fatores não são suficientes para promover a motivação, mas precisam ser pelo

3 . ou dissatisfatores.

menos satisfatórios para não desmotivar; e os fatores motivadores⁴ que, como o próprio nome diz, promovem a motivação, são intrínsecos e dizem respeito aos sentimentos de auto-realização e reconhecimento.

Assim, Herzberg (1997, p. 61-62) coloca que os fatores capazes de produzir a motivação no trabalho são independentes e distintos dos fatores que conduzem à insatisfação no trabalho, sendo a realização, o reconhecimento da realização, o próprio trabalho, a responsabilidade e o desenvolvimento ou progresso, fatores motivadores; e a política e administração da companhia, a supervisão, as relações interpessoais, as condições de trabalho, o salário e a segurança seriam fatores de prevenção de insatisfação ou fatores de higiene, como ele os chama.

Spector (2002) aponta que:

O principal problema dessa teoria é que a estrutura de dois fatores, de satisfação versus insatisfação no trabalho, não tem encontrado sustentação em pesquisas. A pesquisa conduzida por Herzberg é considerada falha por se basear nas descrições de eventos satisfatórios e insatisfatórios pelos funcionários. Ao descrever tais eventos, as pessoas tendem a anotar coisas feitas por elas mesmas como satisfatórias, e as feitas por outros, como insatisfatórias. Isso provoca a impressão de que satisfação e insatisfação são causadas por fatores diferentes (p. 203).

Para DuBrin (2003), um dos problemas encontrados na teoria dos dois fatores de Herzberg “[...] é que ela desacentua as diferenças individuais e camufla a importância dos fatores de higiene ao atrair e reter empregados” (p. 114). Conforme o autor, bons benefícios e a administração da companhia satisfazem muitas pessoas a ponto de que estas trabalharão para manter seus empregos (p. 115).

Robbins (2002, p. 156) expõe outras críticas a essa teoria, entre as quais o fato de que a metodologia por ele utilizada é questionável e não apresenta a utilização de uma medida geral para a satisfação.

4 . ou satisfatores.

2.3.4 Teoria ERC

A teoria ERC⁵ (Existência – Relacionamento – Crescimento) de Alderfer, foi uma tentativa de corrigir algumas deficiências na teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow. Para Alderfer, existem três níveis de necessidades: existência, relacionamento e crescimento. As necessidades de Alderfer são organizadas de forma contínua, de acordo com sua tangibilidade, sendo as necessidades de existência as mais concretas por envolverem aspectos físicos, passando pelas necessidades de relacionamento que envolvem as pessoas em suas relações sociais, chegando finalmente às necessidades de crescimento, menos concretas, por não envolverem nenhum aspecto físico do ambiente (ROBBINS, 2002, p. 157).

Conforme relata Robbins (2002, p. 157), diferentemente da teoria proposta por Maslow, a teoria ERC admite que mais de uma necessidade pode estar presente ao mesmo tempo, não assume a existência de uma hierarquia rígida na qual um indivíduo tenha de satisfazer determinada necessidade para buscar outra na hierarquia e entende que quando uma necessidade de alto nível é frustrada, o desejo de satisfazer uma necessidade de menor nível aumenta.

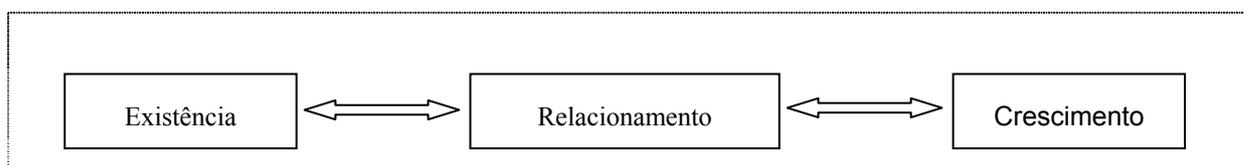


Figura 03 – Teoria ERC de Alderfer.

FONTE: Extraído de Spector (2002, p. 201).

5 . no inglês ERG (existence, relatedness, growth).

Conforme Spector (2002), os resultados de pesquisas têm dado maior sustentação a Alderfer do que a Maslow, porém assim como Maslow:

[...] o conteúdo das categorias das necessidades não é muito preciso, particularmente para as necessidades de crescimento, e a medida da importância da satisfação das necessidades é de difícil obtenção. Isso dificulta os testes empíricos porque os conceitos mais importantes da teoria não podem ser medidos adequadamente (p. 202).

2.3.5 Teoria das necessidades de McClelland

Proposta por David McClelland (1961), a teoria enfoca três necessidades que ajudam a explicar a motivação: realização (*need for achievement – nAch*), poder (*need for power – nPow*) e associação (*need for affiliation – nAff*). A necessidade de realização pode ser entendida pela busca da excelência e do sucesso, dominando tarefas complexas. A necessidade de poder caracteriza-se pela necessidade de fazer com que outras pessoas se comportem de uma maneira que não o fariam naturalmente, ou seja, influenciando e controlando outros indivíduos. Finalmente, a necessidade de associação é caracterizada pelo desejo de relacionamentos interpessoais mais estreitos, evitando conflitos (DAFT, 1999, p. 322).

Cada indivíduo apresenta níveis diferentes dessas necessidades, mas uma delas sempre predomina, denotando um padrão de comportamento. Assim, indivíduos com o predomínio da necessidade de associação tendem a ser empreendedores, indivíduos com predomínio da necessidade de poder tendem a ser bem-sucedidos no topo da hierarquia organizacional e indivíduos com alta necessidade

de afiliação, por serem integradores, tendem a coordenar o trabalho de diversos setores da organização.

Robbins (2002, p. 159) expõe que uma grande quantidade de pesquisas fundamenta a relação entre a necessidade de realização e o desempenho no trabalho. Estudos relacionados com as necessidades de poder e associação são em menor número, porém encontram-se alguns achados consistentes com a teoria apresentada. DuBrin (2003, p. 117) aponta que “[...] a tríade realização-poder-afiliação não é uma explicação completa da motivação no trabalho, porque enfoca apenas necessidades-chave”.

2.3.6 Teoria da expectância

Ao longo dos anos, várias versões da teoria da expectância têm sido adaptadas e utilizadas na psicologia organizacional. A mais conhecida é a proposta por Vroom (1964) que defende que a força para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que essa ação proporcionará certo resultado e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo.

Assim, a teoria da expectância relaciona o desempenho do indivíduo com suas expectativas. Seu princípio básico diz que as pessoas serão motivadas quando acreditarem que seu comportamento resultará em recompensas ou resultados que elas desejam.

Caso isso não seja percebido pelo indivíduo, ele não se sentirá motivado a adotar tal comportamento. Dessa forma, essa teoria focaliza estados cognitivos interiores que provocam a motivação.

Robbins (2002, p. 167) descreve a teoria proposta por Vroom em função de três relações:

- a) relação entre esforço e desempenho: caracterizada pela percepção do indivíduo de que certa quantidade de esforço vai levá-lo à determinado desempenho;
- b) relação entre desempenho e recompensa: mede o grau em que o indivíduo acredita que determinado desempenho vá levá-lo à obtenção de um resultado que deseja;
- c) relação entre recompensas e metas pessoais: mede o grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo, e a atração que essas recompensas potenciais exercem sobre ele.

A figura 04 ilustra as relações percebidas pelo indivíduo na teoria da expectância.

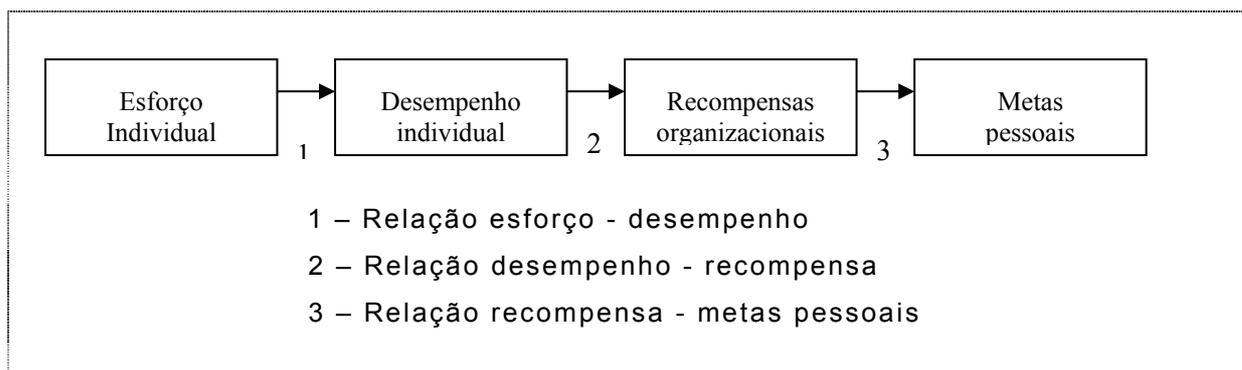


Figura 04 – Relações percebidas na teoria de expectância.

FONTE: Extraído de Robbins (2002, p. 167).

Por meio dessas relações percebe-se que, como a teoria da expectância reside na relação entre o trabalho que o indivíduo oferece à organização e as recompensas que esta fornecerá pelo seu esforço, é importante que a organização deixe claro ao indivíduo quais os tipos de recompensas que pode lhe oferecer.

Apesar de alguns críticos, boa parte das pesquisas dá embasamento a essa teoria (ROBBINS, 2002, p. 167). DuBrin (1998, p. 197) reconhece que muitos administradores julgam a teoria da expectância útil, porém alerta para o fato de que a mesma não tem sido aplicada de forma completa. Ele chama atenção aos aspectos culturais os quais influenciam as recompensas ou resultados que terão maior

valor a determinado grupo cultural e ao fato dos funcionários acreditarem possuir controle sobre seus destinos, que também pode variar culturalmente (DUBRIN, 2003, p. 124-125).

2.3.7 Teoria da eqüidade

A teoria da eqüidade foi inicialmente proposta por Adams (1975) e afirma que as pessoas são motivadas à alcançar uma condição de igualdade ou justiça em suas relações com outras pessoas e com a organização em si.

Assim, segundo o autor da teoria, “[...] a presença da iniquidade motivará a pessoa para alcançar a eqüidade ou reduzir a iniquidade, e a força da motivação variará diretamente com a magnitude da iniquidade percebida” (ADAMS, 1975, p. 144).

Dessa forma, a teoria da eqüidade baseia-se na premissa de que os indivíduos comparam a relação dos seus recursos e seus resultados com os de outras pessoas ou com os resultados que recebem do trabalho (DUBRIN, 2003, p. 125). Caso essas relações não sejam iguais, o indivíduo tentará reduzir essa discrepância. Assim, é fácil perceber que a teoria da eqüidade coloca como iniciador do processo motivacional o buscar atingir aquele objetivo, que seria o de reduzir a insatisfação causada por um estado interno desagradável advindo das situações que caracterizam a iniquidade.

Apesar de a maior parte dos estudos realizados pelos teóricos da eqüidade apoiar-se em comparações salariais entre os indivíduos, esta não é a única comparação possível. Comparações entre o que o indivíduo traz para a empresa e aquilo que dela pode retirar são freqüentes.

Spector (2002, p. 212) esclarece que o interesse pela teoria da equidade entre os pesquisadores organizacionais tem diminuído em função da teoria não ser capaz de prever como os funcionários escolhem os outros para realizarem suas comparações. Sem essa informação, é difícil prever como uma ação ou política organizacional será recebida pelos funcionários. Entretanto, a teoria da equidade tem chamado a atenção para a importância de se tratar os funcionários com justiça.

Robbins (2002, p. 167) critica o fato de que algumas questões essenciais não são abordadas nessa teoria, tal como a maneira com que os trabalhadores lidam com sinais conflitantes de equidade, como, por exemplo, a situação em que o sindicato aponta para outros grupos de trabalhadores que estão sendo mais bem remunerados, enquanto a direção da empresa sustenta o quanto as coisas melhoraram ou, como os funcionários combinam, ponderam e comparam a contribuição dada por eles para a organização com os resultados dela obtidos.

2.3.8 Teoria da fixação de metas

Proposta por Locke (1978), a teoria parte da idéia de que a ação racional humana é direcionada por metas. Assim, o autor da teoria propôs que o propósito de trabalhar em direção a uma meta é a principal fonte de motivação no trabalho, pois as metas dizem aos empregados o que precisa ser feito e quanto esforço será necessário. A evidência é um forte sustentador do valor das metas. Pesquisas realizadas mostram que o estabelecimento de metas levou à performance significativamente maior que aquela ocorrida nas condições de 'faça o melhor que puder'. Outro fator evidenciado em pesquisas é que metas específicas melhoram o desempenho dos

funcionários e metas difíceis, quando aceitas, resultam em um desempenho melhor do que metas fáceis (BROWN; LATHAM, 2000; DUBRIN, 2003, p. 118-121; LATHAM; YUKL, 1975; ROBBINS, 2002, p. 162).

DuBrin (2003) descreve algumas das descobertas mais consistentes e desenvolvimentos mais recentes relacionados a teoria. Segundo ele:

Metas específicas levam a um melhor desempenho do que metas generalizadas [...] O desempenho geralmente aumenta na proporção da dificuldade da meta [...] Para que as metas melhorem o desempenho, é necessário que o empregado as aceite [...] As metas são mais eficazes quando são usadas para avaliar o desempenho [...] As metas deveriam estar vinculadas a feedback e recompensas [...] O estabelecimento de metas grupais é tão importante quanto o estabelecimento individual [...] Uma orientação de metas de aprendizagem melhora mais o desempenho do que a orientação de metas de desempenho (p. 119-120, grifos do autor).

Quanto à determinação das metas, não existe um consenso entre os pesquisadores de que, caso os empregados participem da determinação de suas próprias metas eles trabalharão mais. Alguns casos têm mostrado que metas determinadas participativamente provocam um desempenho superior, enquanto, em outros casos, os funcionários obtiveram melhor desempenho quando tiveram as metas designadas pelos seus chefes (ROBBINS, 2002, p. 162).

Para que a fixação de metas seja um instrumento motivacional eficaz, deve-se ressaltar a importância do *feedback* e do comprometimento com as metas (DUBRIN, 2003, p. 118; ROBBINS, 2002, p. 162; SPECTOR, 2002, p. 213). Spector (2002, p. 213) explica que se os empregados não estão comprometidos com a meta e não recebem *feedback* adequado de forma a permitir que eles saibam se o seu comportamento está levando-os ou não na direção dos objetivos, a fixação de metas não aumentará o desempenho no trabalho.

Robbins (2002, p. 163) menciona outros dois fatores relevantes para o sucesso da teoria. O primeiro deles refere-se à crença de que o

indivíduo é capaz de desempenhar uma tarefa, sendo que em situações difíceis, pessoas com maior confiança em sua possibilidade de realizar a tarefa com sucesso se esforçarão mais arduamente a vencer o desafio. O segundo fator mencionado pelo autor encontra-se na limitação cultural da teoria, sendo que sua eficácia pode ser comprovada em países em que o grau de individualismo e valores como assertividade, competição e aquisição de dinheiro e bens materiais prevalecem. Robbins (2002, p. 163) defende que essa mesma eficácia pode não ser percebida em países onde predomina o coletivismo e o trabalho em grupo.

A teoria de fixação de metas possui uma base indiscutível de sustentação em pesquisas e está entre as mais testadas e validadas das teorias no campo dos negócios, sendo largamente utilizada nas organizações (SPECTOR, 2002, p. 212-214).

Locke (1978, p. 599) não considera que o estabelecimento de metas é o único elemento que ajuda a motivar a performance do funcionário, mas que esse é um elemento muito importante. Por meio dos fatores expostos e de sucessivas contribuições feitas por outros autores para o sucesso da teoria de fixação de metas, integrações com aspectos de outras teorias são sugeridos e encontrados. É comum observar, por exemplo, a teoria de fixação de metas atuando em conjunto com outras teorias como a teoria do reforço e a teoria da expectância.

Assim, DuBrin (2003, p. 118) ressalta que “o estabelecimento de metas é um processo básico e faz parte direta ou indireta de todas as teorias de motivação do trabalho”. Segundo ele, uma forma eficaz de aplicar a teoria de fixação de metas é estabelecer metas de curto prazo que apoiem as metas de longo prazo da organização, fazendo com que, por meio de metas menores, esses resultados possam ser atingidos mais facilmente (DUBRIN, 2003, p. 120-121).

2.4 Críticas às teorias motivacionais

Ao examinar as teorias sobre a motivação humana, descobre-se que suas aparentes contradições dizem respeito aos diferentes aspectos do comportamento humano, necessários para compreender o homem como um todo.

Casado (2002, p. 257) alerta para o fato de que “nenhuma das teorias consegue abarcar toda a verdade sobre motivação. Cada qual fornece sua contribuição e também apresenta limitações”.

Adotar apenas uma teoria acreditando que essa irá proporcionar as condições desejáveis para que os funcionários possam desenvolver suas funções da melhor forma pode ser um erro.

Uma das críticas às teorias motivacionais se dá pelo fato de que essas perderam o caráter mais abrangente de preocupação com as pessoas e as organizações. Para essas teorias, os indivíduos atuam dentro de organizações e estas devem motivá-los de forma a atingir os resultados esperados. As pessoas passam a ser tratadas como uma máquina de produzir bens ou serviços, de forma a se relacionarem com os sistemas de produção. O interesse predominante é fazer com que esse sistema produza mais e não com as diferenças e necessidades de cada indivíduo (SIEVERS, 1997, p. 50).

Robbins (2002, p. 171) destaca outro cuidado que devemos ter com as teorias sobre motivação: os aspectos culturais. Segundo ele “a maioria das teorias sobre motivação foi desenvolvida nos Estados Unidos, por norte-americanos, sobre norte-americanos”. O grande problema desse fato é que a cultura norte-americana dá forte ênfase ao individualismo e às conquistas materiais, sendo que teorias motivacionais, como a teoria de fixação de metas e teoria da expectativa, se adaptam bem a essa cultura, podendo não se adaptar tão bem em outras culturas.

2.5 A relação entre motivação e desempenho

Conforme já exposto, por desempenho do funcionário entende-se “[...] o grau de realização das exigências de seu trabalho” (MILKOVICH; BOUDREU, 2000, p. 98). Nesse sentido, vários autores concordam com o fato de que empregados motivados para realizar seu trabalho tendem a proporcionar melhor desempenho (DAFT, 1999, p. 318; GIL, 2001, p. 201; KOHN, 1998, p. 198). Porém, esse não é o único fator determinante para o desempenho do indivíduo em seu trabalho. Robbins (2002, p. 169) destaca que o desempenho do indivíduo é uma função da interação entre capacidade e motivação, sendo que se um desses fatores for inadequado, o desempenho será afetado negativamente.

Por capacidade, Robbins (2002) se refere à inteligência e às habilidades de um indivíduo. Além desses fatores, ele inclui a oportunidade para o desempenho, mostrando que mesmo que um indivíduo esteja motivado, pode haver obstáculos que limitem seu desempenho. Segundo ele, “o sucesso em um trabalho é facilitado ou obstruído pela existência ou ausência de recursos de apoio” (p. 169).

DuBrin (1998) compartilha dessa mesma linha de pensamento. Além desses fatores, o autor acrescenta as normas do grupo e a cultura organizacional como sendo determinantes do desempenho do indivíduo no trabalho. Para ele, se as normas e a cultura organizacional estimularem a motivação e a performance elevada, o trabalhador sozinho se sentirá impelido à trabalhar intensamente (p. 186-187).

2.6 As diferenças individuais

Tratar a motivação como algo quantificável pode fazer com que os administradores sejam levados à generalizações grosseiras. Robbins (2002, p. 202) ressalta que os funcionários possuem necessidades diferentes e, desta forma, não devem ser tratados como se fossem todos iguais. As necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo assim diferentes padrões de comportamento; os valores sociais são diferentes; as capacidades para se atingir os objetivos são igualmente diferentes e assim por diante. O grande dilema é tratar as pessoas como pessoas, ou seja, respeitar as diferenças.

Para Kondo (1994), o fato de os seres humanos, que constituem o alvo da motivação, serem sempre diferentes faz com que não possa existir uma metodologia consolidada e padronizada de motivação. Para ele “não podemos presumir que um procedimento de motivação que é conveniente para um indivíduo possa dar os mesmos resultados com outras pessoas” (p. vii).

Em relação à importância de se compreender as diferenças individuais, Bowditch (1992) afirma que:

[...] essas diferenças podem motivar prontamente as maneiras como as pessoas reagem a diversas práticas organizacionais e gerenciais. Pessoas diferentes, por exemplo, darão importâncias diferentes a recompensas intrínsecas, relacionadas ao trabalho, o estilo de liderança que preferem, suas necessidades de contato e interações interpessoais, e à tolerância e aceitação do cargo (p. 69).

Nesse sentido, DuBrin (2003) revela oito conseqüências das diferenças individuais em situações ligadas ao trabalho. Segundo ele:

As pessoas diferem em produtividade [...] As pessoas diferem em habilidade e talento [...] As pessoas variam em sua propensão para alcançar resultados de alta qualidade [...] As pessoas diferem na maneira pela qual querem ser emponderadas e envolvidas [...] As pessoas diferem no estilo de liderança que preferem e de que necessitam [...] As pessoas diferem em suas necessidades de contato com outras pessoas [...] As pessoas diferem na quantidade de comprometimento e lealdade a empresa [...] Os trabalhadores diferem em seu nível de auto estima, a qual, por seu turno, influencia sua produtividade e capacidade de aceitar responsabilidades adicionais (p. 25 et seq., grifo do autor).

Segundo o autor, as principais fontes das diferenças individuais são a diversidade demográfica, a habilidade mental e a personalidade, (DUBRIN, 2003, p. 24). No tocante à diversidade demográfica, DuBrin (2003, p. 27) aponta que suas fontes chaves incluem gênero, idade, raça, etnia e deficiências físicas. Com relação à habilidade mental, o autor se refere à capacidade mental, ou inteligência, descrita por ele como “[...] a capacidade de adquirir e aplicar conhecimentos, incluindo a solução de problemas” (DUBRIN, 2003, p. 32). Por personalidade, DuBrin (2003, p. 37) “[...] refere-se aos padrões de comportamento persistentes e duráveis de um indivíduo, expressados numa grande variedade de situações”.

Bowditch (1992, p. 69) entende que a personalidade é a principal determinante das diferenças individuais. Por personalidade, Robbins (2002) entende “[...] a soma total das maneiras como uma pessoa reage e interage com as demais” (p. 88).

Segundo Davidoff (2001):

Por personalidade, os psicólogos contemporâneos querem referir-se àqueles padrões relativamente consistentes e duradouros de percepção, pensamento, sentimento e comportamento que dão às pessoas identidade distinta (p. 504).

Por essa definição, podemos entender que a personalidade do indivíduo evidencia-se em seu comportamento, sentimento, pensamento e percepção, ou seja, por meio da observação do comportamento do indivíduo podemos perceber características de sua personalidade,

sendo o conjunto destas características marcantes, exibidas em grande número de situações, chamadas de traços de personalidade. Na definição de Weiten (2002), “um traço de personalidade é uma tendência duradoura a comportar-se de uma determinada forma em uma diversidade de situações” (p. 347). Dessa forma, reconhecendo determinado comportamento ou grupos de comportamentos, pode-se obter padrões de ação, sendo que esses padrões permitem a previsão de tendências para resultados futuros.

Assim, relacionando os conceitos sobre diferenças individuais às teorias motivacionais anteriormente apresentadas, embora não seja uma tarefa fácil, é importante para os gerentes e supervisores diagnosticarem o tipo ou o estilo de pessoa que lhe é dado à supervisionar para que se possa oferecer o instrumento motivacional adequado para ela. Conforme explica Coda (2000), aceitar e lidar com as diferenças de comportamento entre os indivíduos é um dos elementos capazes de gerar resultados como níveis de produtividade elevados e clima organizacional positivo para o desenvolvimento do trabalho.

2.7 A classificação dos indivíduos

O esforço de conhecer e classificar as pessoas dentro de determinadas categorias tem sua origem nos primeiros pensadores de que se têm notícias, nos primeiros filósofos que a humanidade conheceu. Um desses foi o médico grego Hipócrates, que dividiu os temperamentos em quatro tipos: deprimido, otimista, apático e irritável (DAVIDOFF, 2001, p. 526).

As primeiras descobertas por parte daqueles que tentaram classificar os tipos humanos foram realmente muito simplistas. Os

estudos iniciais voltavam-se para as características físicas como determinantes e indicativos do comportamento. Entre esses pesquisadores, destaca-se o psiquiatra alemão Krestschmer, que acreditava haver forte ligação entre as características físicas e o temperamento. Para ele, as pessoas classificavam-se em tipos pícnicos, quando se podia constatar o predomínio transversal (pessoas mais obesas), sendo essas pessoas mais inclinadas a um comportamento mais extrovertido. Já as pessoas detentoras de um tipo longilíneo e esbelto (pessoas altas e magras), eram chamadas por Krestschmer de astêmicas e caracterizavam-se por apresentar um comportamento voltado à introversão e ao fechamento (BERGAMINI, 1987, p. 50-52).

De forma análoga, Sheldon acreditava que as pessoas desenvolviam tipos específicos de personalidade de acordo com o seu tipo de corpo, dividindo assim os indivíduos em três diferentes classes, chamadas por ele de: vicerotônicos - caracterizados como tipos mais dados à gordura em que o comportamento é mais afável e bem-humorado; somatotônicos - caracterizados como indivíduos atléticos e musculosos que possuíam uma forma comportamental agressiva, corajosa e dominante; e, cerebrotônicos - caracterizados como sendo pessoas fisicamente esguias que apresentavam o componente psicológico típico de fechamento, autoconsciência e inibição (DAVIDOFF, 2001, p. 526-527).

Segundo Ricco (2004, p. 26), Freud⁶ foi um expoente na classificação de comportamentos ao tratar os aspectos da personalidade como fonte de diferenças individuais, considerando que

6 . Bergamini (1982, p. 54) relata que Freud dividiu a infância em três grandes épocas, sendo a primeira compreendida do nascimento ao quinto ano de vida, a segunda dos cinco aos sete anos e a última dos sete anos até ao fim da puberdade. Evoluindo em sua teoria, Freud percebeu que os relatos de seus pacientes estavam repletos de conteúdos sexuais e memórias infantis acontecidas na primeira etapa do desenvolvimento, ou seja, até os cinco anos de idade. Assim, explorando mais a primeira fase da sexualidade infantil, Freud dividiu-a em três etapas importantes: oral - do nascimento ao sexto mês, em que a criança satisfaz sua necessidade sexual pela boca, sentido prazer ao alimentar-se; anal - do sexto ao décimo oitavo mês, em que a criança sente prazer sexual nas mucosas anais ao perder ou reter as fezes; e fállica - do décimo oitavo mês até o quinto ano de idade, em que a zona erógena localiza-se nos próprios órgãos sexuais. Desta forma, qualquer acontecimento traumático relacionado com estas fases determinaria, mais adiante, uma forma de ser no comportamento do indivíduo. Bergamini (1982, p. 54) comenta que “até Freud, nenhum outro teórico em psicologia havia atentado para a importância da infância na formação da personalidade”.

os acontecimentos traumáticos ocorridos durante a infância são determinantes na formação da personalidade do adulto.

Conforme relata Coda (2000):

Somente após a contribuição de Freud desnudando a natureza e a estrutura da personalidade humana que se torna possível observar o surgimento e o desenvolvimento de variadas tipologias de comportamento motivacional tais como aquelas criadas por Jung e por Fromm (não-paginado).

Por volta dos anos 20, Jung⁷ apresenta uma interessante combinação de elementos para os estudos de perfis comportamentais a partir dos tipos psicológicos apresentados como “[...] os padrões por meio dos quais as pessoas percebem e julgam” (LICHT, 1994, p. 43).

Primeiramente Jung (1976) designa duas atitudes principais “[...] que se distinguem pela direção dada a seus interesses e ao movimento da libido” (p. 386). A primeira atitude, chamada de introvertida, caracteriza-se pelo comportamento adequado à abstração, como se tivesse de evitar e impedir a preponderância do objeto. Já a segunda atitude, chamada de extrovertida, tem suas principais e mais freqüentes decisões e ações condicionadas a circunstâncias objetivas e não a pontos de vista subjetivos.

Partindo de duas atitudes principais, a introversão e a extroversão, Jung apresenta quatro funções da consciência subdivididas em racionais, que são o pensamento e o sentimento; e irracionais, que são a percepção e a intuição, em que as funções racionais se caracterizam pelo “[...] fato da vida estar subordinada, em elevado grau, ao juízo ou critério racional” (JUNG, 1976, p. 419), enquanto as irracionais “[...] baseiam sua ação e seu prescindir de ação não em juízos racionais, mas na intensidade absoluta da percepção” (JUNG, 1976, p. 431), baseando-se “[...] exclusivamente na experiência, a tal ponto que seu juízo não é capaz de acompanhar a experiência e fica para trás dela” (JUNG, 1976, p. 432). Dessa forma,

7 . JUNG, C. G. Tipos Psicológicos. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

da combinação das atitudes com as funções da consciência, nascem oito classificações de tipos diferentes de indivíduos que, conforme Ricco (2004, p. 30) “[...] não identificam formas puras, mas são estruturas típicas de personalidade que servem como linha básica para a compreensão do comportamento do homem”.

No contexto organizacional a preocupação com as diferenças individuais pode ser constatada em diferentes trabalhos no campo do Comportamento Organizacional. Um exemplo de especial interesse para o presente estudo no que diz respeito à abordagem adotada, pode ser encontrado em trabalho voltado para a identificação do efeito de estilos gerenciais sobre os resultados organizacionais (BERTRAND; SCHOAR, 2003). As autoras apresentam evidências de grande variação nos estilos gerenciais e nos resultados e desempenho que esses estilos são capazes de gerar, e chamam a atenção para investigações voltadas à descoberta das razões pelas quais esses aspectos se verificam, apontando para a importância das diferenças de preferências entre os executivos, bem como diferenças de competências absolutas e relativas entre eles.

2.8 As orientações de Erich Fromm

Por ser a base conceitual do diagnóstico Motivacional M.A.R.E.[®] que será utilizado nesta pesquisa, se torna de fundamental relevância expor as orientações propostas por Fromm (1986), como forma de classificação dos indivíduos.

Fromm baseou-se na teoria do caráter, criada por Freud, como sistema de impulsos que possui como pontos essenciais a suposição de que os traços de caráter servem de base ao comportamento e que eles

constituem forças que podem ser inteiramente inconscientes para o indivíduo. A diferença em relação à teoria do caráter proposta por Freud e a proposta apresentada por Fromm é que a base fundamental da primeira é vista nos vários tipos de organização da libido e a segunda em tipos específicos de relacionamento da pessoa com o mundo.

Por personalidade, Fromm (1986) compreende:

[...] a totalidade de qualidades psíquicas herdadas e adquiridas que caracterizam um indivíduo e o tornam original. A diferença entre qualidades herdadas e adquiridas é, no fim de contas, sinônima da diferença entre temperamentos, dotes e todas as qualidades psíquicas recebidas constitucionalmente, de um lado, e o caráter, de outro lado (p. 52).

Assim, para Fromm (1986):

O temperamento refere-se à maneira de reagir, sendo constitucional e imutável; o caráter é essencialmente formado pelas experiências de pessoas, especialmente na infância, e modificável, até certo ponto, pelos *insights* e por novas espécies de experiências (p. 53).

Dessa forma, para Fromm, as orientações por meio das quais o indivíduo se relaciona com o mundo constituem o cerne de seu caráter.

Para o autor, “o caráter não tem apenas função de permitir ao indivíduo agir coerentemente e ‘razoavelmente’; é, também, sua base de ajustamento à sociedade” (p. 59). Conforme relata Ricco (2004):

A identificação de comportamento de Fromm está baseada em sua noção de caráter, que envolve combinação de orientações comportamentais e formas de relacionamento, oriundas do processo de assimilação e socialização (p. 34).

O processo de socialização é resultante da relação com as demais pessoas e consigo mesmo, sendo identificadas três espécies de relacionamento pessoal: relacionamento simbiótico, afastamento

destrutivo e o amor. O processo de assimilação é resultante da aquisição e assimilação de coisas e aspectos do mundo exterior, sendo então identificadas cinco orientações resultantes desse processo: receptiva, exploradora, acumuladora, mercantil e produtiva.

As orientações receptiva, exploradora, acumuladora e mercantil são consideradas por Fromm como improdutivas, sendo parte normal e necessária da vida, e sob o domínio da orientação produtiva, não apresentam características indesejáveis. Conforme Fromm (1986), “todo ser humano, para sobreviver, tem de ser capaz de aceitar coisas dos outros, de tomar coisas, de economizar e de permutar” (p. 102).

Quanto à orientação produtiva, esta se refere à maneira a qual o homem se relaciona com o mundo quando utiliza produtivamente seus poderes. Produtividade é definida por ele como “[...] a capacidade do homem para usar suas forças e para realizar as potencialidades a ele inerentes” (FROMM, 1986, p. 78).

O autor destaca que “[...] o caráter de qualquer pessoa é comumente uma mistura de todas ou de algumas destas orientações, em que uma, entretanto, é dominante” (FROMM, 1986, p. 60).

Na predominância da orientação receptiva, o indivíduo acha que ‘a fonte de todo bem’ está fora de si mesmo e acredita que o único modo de receber o que deseja é recebê-lo daquela fonte exterior. Para essas pessoas é difícil dizer não, adorando dizer sim a tudo e a todos, tornando-se cada vez mais dependentes dos outros.

Na predominância da orientação exploradora, o indivíduo, assim como a receptiva, acredita que ‘a fonte de todo o bem’ está no exterior. A diferença entre esses dois estilos é que o tipo explorador não espera receber coisas dos outros como dádivas, e sim tomá-las por meio da força ou astúcia.

Na predominância da orientação acumulativa, o indivíduo é essencialmente diferente dos tipos receptivo e explorador. Enquanto esses são semelhantes em sua expectativa de obter as coisas do mundo exterior, a segurança dos indivíduos com orientação

acumulativa baseia-se na acumulação e na poupança, sendo que gastar é visto como uma ameaça. O indivíduo acumulativo mostra-se organizado no que diz respeito à coisas, idéias ou pensamentos.

Enfim, a orientação mercantil provém da idéia de que o sucesso depende em grande parte de quão bem a pessoa sabe vender-se no mercado, de quão bem sabe fazer sua personalidade impressionar o público, do fato de ela ser jovial, correta, digna de confiança e ambiciosa. (FROMM, 1986, p. 61 et. seq.).

Conforme esclarece Fromm (1986), embora as orientações apareçam combinadas de várias formas “[...] todas as orientações fazem parte da bagagem humana e que o predomínio de qualquer uma delas é função, sobretudo, da peculiaridade da cultura em que o indivíduo vive” (p. 74).

2.9 O Diagnóstico M.A.R.E.[®] de Orientações Motivacionais

Como relata Ricco (2004, p. 38), baseando-se nas teorias que classificam o comportamento do indivíduo, instrumentos de mensuração são desenvolvidos, compondo assim os diagnósticos comportamentais.

Um desses diagnósticos, batizado de Diagnóstico M.A.R.E.[®] de Orientações Motivacionais, foi desenvolvido por Coda (2000). Partindo das orientações propostas por Erich Fromm, Coda realiza a adaptação dessas ao universo do trabalho e à realidade brasileira, buscando identificar a competência motivacional do profissional que está ligada com o prazer e o significado que ele percebe em relação a seu trabalho.

Segundo Coda (2000), o instrumento está voltado a “[...] identificar as manifestações de orientações motivacionais básicas no

trabalho, em lugar de interpretar essas motivações somente utilizando como base auto percepções de traços de personalidade” (grifo do autor).

O instrumento possui 16 afirmações e resulta em oito escores brutos, referentes a quatro variáveis em duas situações diferentes. Essas variáveis são chamadas de Orientações Motivacionais e, fundamentadas nas orientações propostas por Fromm, são chamadas por ele de Mediador, Analítico, Receptivo e Empreendedor. As duas situações são decorrentes das condições normais de trabalho (CN) e das condições de trabalho sob pressão (SP).

O quadro 01 exemplifica o referido questionário que se encontra validado por meio de um levantamento realizado entre os anos de 1998 e 1999 e do qual participaram 540 respondentes. Desde então, esse vem sendo aplicado entre gerentes e profissionais técnicos brasileiros, contando com mais de cinco mil respondentes.

Afirmação	Complemento para a escolha do entrevistado
1. Prefiro realizar meu trabalho em situações onde posso:	a. Ter independência, autonomia e liberdade para agir. b. Adaptar e integrar meus conhecimentos às necessidades da empresa e do grupo com o qual trabalho. c. Aplicar as técnicas mais adequadas, gerando soluções de qualidade e dentro dos padrões estabelecidos. d. Interagir com um grupo que possui grande afinidade.
15. Não gosto de conviver no trabalho com pessoas que:	a. São dependentes, sem iniciativa e não gostam de ampliar seus horizontes. b. São rígidas em seus pontos de vista e insensíveis aos valores e necessidades do grupo. c. Deixam-se guiar mais pela intuição e gostam de atuar em ambientes de constante mudança. d. São muito individualistas, além de muito críticas em relação ao grupo.

Quadro 01 – Fragmentos do Diagnóstico M.A.R.E.[®] de Orientações Motivacionais.

FONTE: Diagnóstico M.A.R.E.[®] de Orientações Motivacionais.

O quadro 02 apresenta os componentes que são identificados através do Diagnóstico M.A.R.E.® de Orientações Motivacionais.

ORIENTAÇÃO	MEDIADORA	ANALÍTICA	RECEPTIVA	EMPREENDEDORA
ESTILO	Negociação	Especialização	Cooperação	Realização
ATITUDE	Sociabilidade	Segurança	Colaboração	Rapidez
BUSCA	Entendimento	Continuidade	Desenvolvimento	Resultados
PROPULSOR DE COMPORTAMENTO	Vender a idéia	Fazer com acuidade	Ajudar	Desafio
FOCO	Cliente externo	Longo prazo Processo Estratégia	Cliente interno Pessoas	Curto prazo Resultado

Quadro 02 – Resultados possíveis do Diagnóstico M.A.R.E.® de Orientações Motivacionais.

FONTE: Extraído de Ricco (2004, p. 44).

Segundo Coda (2000), na predominância da orientação mediadora, que corresponde à orientação chamada por Fromm de mercantil, o indivíduo possui na flexibilidade uma de suas características mais marcantes, sendo hábil para identificar as necessidades da equipe e para resolver conflitos, enfatizando a adaptação e o acordo com os outros. Na predominância da orientação analítica, chamada por Fromm de acumulativa, os indivíduos caracterizam-se pela cautela demonstrada em suas ações e pelo comportamento detalhista, organizado, disciplinado, lógico e guiado pela racionalidade, costumando possuir ótima visão de longo prazo.

Na predominância da orientação receptiva, chamada assim por Fromm, o indivíduo é caracterizado por voltar-se para as interações com as pessoas, gostando de ajudá-las e valorizando a confiança delas. São indivíduos otimistas, confiantes e sinceros que valorizam a gestão participativa. Enfim, na predominância da orientação empreendedora, correspondente à orientação que Fromm chamou de exploradora, o indivíduo caracteriza-se por ser decidido, obstinado e com firmes convicções. Indivíduos com essa orientação são focados em

metas e resultados, possuindo grande capacidade para agir e adaptando-se bem às posições de comando.

Conforme o autor da teoria em entrevista concedida à revista *Você S.A.*, “não há estilo ideal - o que existe é o estilo certo no lugar certo” (ROCHA, 2002, p. 29).

2.10 Os perfis comportamentais

Dando continuidade à pesquisa iniciada por Coda na construção do Diagnóstico M.A.R.E.[®] de Orientações Motivacionais, Ricco (2004) constrói, em tese de doutoramento apresentada na FEA-USP em 2004, perfis comportamentais que representam o modo de agir dos gestores brasileiros, avançando no que concerne à manifestação das orientações motivacionais.

Utilizando-se do banco de dados do M.A.R.E.[®], composto então por 4.981 casos, Ricco (2004) realiza a comparação das possibilidades teóricas de agrupamento com os agrupamentos obtidos por meio de estatística multivariada, identificando os padrões por intermédio da análise de conglomerados, descrevendo os padrões identificados e gerando, por fim, sete perfis.

Conforme relata Ricco (2004, p. 129), os perfis, identificados como estilos de mobilização dos gestores brasileiros, tiveram sua elaboração dividida em três momentos. Primeiramente os padrões foram descritos com base na fundamentação teórica. Depois foram avaliados de forma qualitativa por pesquisadores gestores e por alunos de pós-graduação. Por fim, as descrições foram ajustadas conforme as sugestões recebidas. Os nomes escolhidos para esses estilos de mobilização foram baseados nas descrições feitas de forma que os adjetivos utilizados assumiram a conotação do perfil. Dessa forma, os

estilos de mobilização são: especialista, colaborador, conquistador, mantenedor, competidor, negociador e realizador.

Conforme Ricco (2004, p. 130 et. seq.), o perfil especialista possui como principal característica o cuidado pelo qual o indivíduo realiza seu trabalho, agindo como detentor de todo saber, apresentando ações organizadas e pensamento sistêmico. O perfil colaborador possui como principal característica o interesse pelo bem-estar das pessoas, esperando receber o que os outros possuem de melhor, sendo que para isso o colaborador volta-se para a compreensão das opiniões e crenças das pessoas que atuam na organização.

O perfil conquistador possui como principal característica o comprometimento com seus resultados, procurando atingir os seus objetivos e os objetivos da organização. O perfil mantenedor possui como principal característica a capacidade de assegurar a continuidade das ações, buscando compreender as opiniões e crenças dos indivíduos da organização, tentando colaborar com estes no sentido de ajudá-los a resolver os problemas, dando continuidade às ações e processos. O perfil competidor caracteriza-se por se comparar com os outros, buscando a consecução de seus objetivos e dos objetivos da organização, colaborando com os outros no que for preciso. O perfil negociador possui como principal característica a flexibilidade no modo de agir, buscando compreensão e equilíbrio entre pontos de vista conflitantes, a fim de dar continuidade às ações e processos. Por fim, o perfil realizador possui como sua principal característica a capacidade de fazer acontecer sem necessariamente se apegar ao realizado, focando na consecução de resultados e objetivos próprios e da organização, buscando compreensão e equilíbrio entre pontos de vista conflitantes na situação de trabalho.

De acordo com Ricco (2004):

[...] os perfis comportamentais, enquanto classificação de comportamentos, são propostos apenas no sentido de compreender melhor os fatos. Não podem, por si mesmos, reduzir o homem a concepções previamente definidas (p. 150).

Um resumo das crenças, motivo principal e sentido da ação pertinentes a cada estilo de mobilização encontra-se resumido no quadro 03.

PERFIL	CRENÇAS	MOTIVO PRINCIPAL	SENTIDO DA AÇÃO	PADRÃO COMPORTAMENTAL
COLABORADOR	- É possível obter aquilo que julga de valor por meio de trocas - Os relacionamentos são o caminho para receber coisas e fatos positivos e obter sucesso	- Participar de atividades em grupo que possibilitem seu desenvolvimento profissional e pessoal	- Busca estabelecer relacionamentos que proporcionem crescimento mútuo - Preocupa-se com a qualidade do processo e com as pessoas	- Procura ajudar os outros a encontrar as soluções para os problemas - Age de modo flexível, jovial e em resposta às solicitações e demandas (responsivo) - Apresenta abertura para novas experiências, aprendizado (conhecimento) e inovações - Reconhecido como um profissional idealista e liberal
COMPETIDOR	- O importante é obter o que o mundo tem de melhor - Assumir riscos e decidir o que deve ser feito	- Desafios que dependam de atuação competitiva, decidida e obstinada	- Competir para vencer - Voltado para resultados e para o processo que os assegura	- Naturalmente compara-se com os outros, principalmente na consecução de objetivos - Quando necessário colabora com outros para atingir resultados - Demonstra capacidade para executar o que dele é esperado, chamando para si a responsabilidade de resolver os problemas - Age de modo auto-confiante, produtivo, pró-ativo e impulsivo - Reconhecido como um profissional orgulhoso dos próprios feitos e cativante
CONQUISTADOR	- Vencer os desafios e controlar o que foi obtido trazem bem-estar - O importante é buscar o que identifica como positivo e tomar posse	- Situações de competição que resultem em crescimento próprio	- Conquistar para ampliar seus horizontes de atuação - Compromete-se com resultados sem deixar de lado o processo	- Busca resultados contínuos para si e para a organização - Age de modo auto-confiante, metódico e pró-ativo - Aprecia situações em que pode demonstrar sua capacidade para agir e obter o que é esperado - Defende suas idéias com convicção, mas muda conforme os argumentos - Reconhecido como um profissional de ação, leal, cativante e íntegro
ESPECIALISTA	- O controle e o acúmulo de experiências positivas trazem segurança - Os relacionamentos devem se basear em crescimento pessoal e aproveitamento da qualidade dos outros	- Desafios que exijam ações cuidadosas e que produzam resultados contínuos - Exercício da racionalidade e valorização de dados e informações	- Busca tornar-se cada vez melhor (expoente) em sua área de atuação - Preocupa-se principalmente com o processo e a estratégia	- Age como detentor da verdade e saber - Age de modo persistente, com cautela, método, pró-atividade e produtividade - Torna-se social e receptivo se a situação exigir - Reconhecido como um profissional sério, leal e cativante
MANTENEDOR	- É possível assegurar a continuidade das ações e das inovações - A continuidade mantém a organização dentro dos padrões e procedimentos de qualidade	- Relacionamentos em que possa exercer o controle da situação	- Manter o prosseguimento das atividades com segurança - Preocupa-se principalmente com o processo	- Busca compreender opiniões e crenças das pessoas, identificando talentos - Age de modo persistente, com cautela, método e em resposta às situações e demandas (responsivo) - Reconhecido como um profissional idealista e leal
NEGOCIADOR	- O importante é realizar trocas vantajosas e cuidar do que foi obtido - Mudar de opinião ou adaptar-se não significa perda de espaço pessoal	- Resolução de divergências para aquisição de novos valores, ou coisas positivas, ou manutenção dos existentes	- Convencer o outro de sua idéia e obter algo em troca - Compreender necessidades alheias e efetuar ajustes	- Procura colocar-se no lugar dos outros e compreender seus pontos de vista - Age de modo flexível, mas ordenado e demonstrando iniciativa - Valoriza a interação e enfatiza a adaptação e o acordo com os outros - Reconhecido como um profissional criativo, mas precavido
REALIZADOR	- O importante é obter resultados positivos mesmo que para tanto seja necessário mudar de atitude - Empreender ações voltadas para a consecução dos objetivos, principalmente os organizacionais	- Lidar com situações em que possa fazer acontecer	- Tornar real o que foi planejado	- Procura focar-se nos seus objetivos e nos da organização - Age de modo determinado, flexível, jovial e pró-ativo - Busca compreensão e equilíbrio entre pontos de vista conflitantes - Prefere mudanças constantes - Busca convencer sobre suas idéias - Reconhecido como um profissional produtivo e liberal

Quadro 03 – Estilos de Mobilização: resumo das crenças, motivo principal e sentido da ação.

FONTE: Extraído e adaptado de Ricco (2004).

2.11 Definições operacionais e constructos

Cooper e Shindler (2003, p. 53) alertam para o fato de que se alguns termos ou palavras tiverem significados diferentes para as partes envolvidas, essa confusão pode destruir o valor de estudo da pesquisa. Segundo eles (p. 54), as definições devem ser tão claras que qualquer pessoa que as utilize possa classificar os objetos da mesma forma. Esses autores conceituam dois tipos de definições:

- a) definições de dicionário – em que um conceito é definido com um sinônimo. Segundo Cooper e Shindler (2003, p. 54), esse tipo de definição pode se adequar à comunicação geral, mas não para a pesquisa em que deve-se mensurar conceitos e constructos, exigindo definições mais rigorosas;
- b) definições operacionais – trata-se de uma definição declarada em termos de testes específicos ou critérios de mensuração.

Em relação aos constructos, Cooper e Shindler (2003) os definem como “[...] uma imagem ou idéia inventada especificamente para uma determinada pesquisa e/ou criação de teoria” (p. 53). Assim, os constructos são construídos especialmente quando a idéia ou imagem que se pretende transmitir não está diretamente sujeita à observação.

Partindo desses conceitos, são fornecidas e/ou reforçadas algumas definições e constructos importantes para o entendimento desta pesquisa:

- a) perfil comportamental: entende-se por perfil comportamental a manifestação das diferenças individuais. Conforme Ricco (2004, p. 129), os perfis comportamentais são identificados como estilos de mobilização dos gestores brasileiros, sendo eles: especialista, colaborador, conquistador, mantenedor, competidor, negociador e realizador;

- b) meta individual: por meta individual entende-se a quantidade de produtos e serviços que cada funcionário deve comercializar no mês. Essas metas são expressas em quantidade e definidas em função de fatores como o porte e o histórico de vendas realizado na agência onde o funcionário executa suas atividades e pela quantidade de clientes propensos à compra dos produtos e serviços;
- c) desempenho: entende-se por desempenho “[...] o grau de realização das exigências de seu trabalho” (MILKOVICH; BOUDREU, 2000, p. 98). Neste trabalho, por se tratar do principal objetivo dos gerentes comerciais, o desempenho será considerado em função do cumprimento das metas individuais referentes à comercialização de produtos e serviços;
- d) desempenho satisfatório: ao estabelecer as metas individuais de comercialização de produtos e serviços, a empresa espera que seus funcionários possam cumpri-las. Assim, desempenho satisfatório pode ser entendido como o cumprimento de 100% da meta estabelecida. Para efeito desta pesquisa, será considerado desempenho satisfatório o cumprimento de 80% a 100% da meta individual estabelecida;
- e) desempenho acima do esperado: para efeito desta pesquisa, será considerado desempenho acima do esperado o cumprimento acima de 100% da meta individual estabelecida;
- f) baixo desempenho: para efeito desta pesquisa, será considerado baixo desempenho, ou desempenho insatisfatório, o cumprimento inferior a 80% da meta individual estabelecida;
- g) ICM – índice de cumprimento de metas: é a medida que a instituição utiliza para medir o desempenho do funcionário. O ICM é calculado dividindo-se a quantidade de produtos e serviços comercializados pelo funcionário durante o mês pela

meta individual estipulada pela instituição, multiplicando-se o resultado por 100. O ICM utilizado nesta pesquisa corresponde à média simples do ICM mensal dos indivíduos pesquisados, no período compreendido entre janeiro e dezembro do ano de 2004;

- h) estratégia motivacional: por estratégia motivacional entende-se as ações da organização que tenham como objetivo manter ou aumentar a motivação do indivíduo no trabalho. Os elementos que compõem a estratégia motivacional da instituição pesquisada são: estabelecimento de metas, remuneração variável, concessão de promoções por desempenho e o estabelecimento de um clima de competição;
- i) percepção dos fatores que compõem a estratégia motivacional: por percepção dos fatores que compõem a estratégia motivacional, entende-se como o grau de concordância dos funcionários em relação à determinados aspectos inerentes aos diferentes fatores que compõem esta estratégia.

2.12 Hipóteses

Cooper e Shindler (2003, p. 57) entendem que hipótese se refere a uma declaração formulada para testes empíricos sobre conceitos que possam ser julgados como verdadeiros ou falsos.

Segundo Moreira (2000, p. 3), o experimento sempre se origina de uma indagação sobre a natureza do relacionamento entre duas ou mais variáveis (dependentes e independentes). Essa indagação converte-se em uma ou mais hipóteses em que o pesquisador assume conhecido o relacionamento. Dessa forma, chama-se de experimento ao evento em que o pesquisador planeja e executa para obter

evidências relevantes ao teste de suas hipóteses, ou seja, evidências que poderão comprová-las ou refutá-las.

Kerlinger (1980, p. 38) explica que as hipóteses “[...] são enunciados de relações e, como os problemas, devem implicar a testagem das relações enunciadas”. O autor menciona que as hipóteses e o problema de pesquisa são semelhantes, pois ambos enunciam relações. A diferença é que os problemas são sentenças interrogativas e as hipóteses sentenças afirmativas. Além disto, o autor destaca que as hipóteses geralmente são mais específicas que o problema de pesquisa e geralmente estão mais próximas das operações de teste e pesquisa (KERLINGER, 1980, p. 38).

Após essas definições, as hipóteses formuladas são:

- a) existe relação entre o perfil comportamental do indivíduo e o seu desempenho, ou seja, determinado perfil apresenta melhor desempenho quando comparado a outros;
- b) em relação ao desempenho, diferentes perfis podem apresentar resultados similares, porém com percepções diferentes em relação aos fatores que compõem a estratégia motivacional da instituição;
- c) os fatores, que compõem a estratégia motivacional da instituição, de maior importância para os perfis que apresentam melhor desempenho são diferentes dos fatores de maior importância para os perfis que apresentam pior desempenho;
- d) os indivíduos que apresentam pior desempenho, independentemente do seu perfil motivacional, apresentam pior percepção dos fatores que compõem a estratégia motivacional utilizada pela instituição em relação aos indivíduos com melhor desempenho.

3 METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo é descrever os procedimentos metodológicos utilizados na execução deste trabalho.

3.1 Natureza da pesquisa

Cooper e Schindler (2003, p. 33) definem pesquisa em administração como “[...] uma investigação sistemática que fornece informações para orientar as decisões empresariais”. Quanto à sua natureza, Silva e Menezes (2001) propõem a seguinte classificação:

- a) pesquisa básica – cujo objetivo é gerar inovações no pensamento científico, sem se preocupar, necessariamente, em transformar essas inovações em aplicações práticas imediatas;
- b) pesquisa aplicada – cujo foco é a solução de problemas práticos específicos e o objetivo é gerar inovações para aplicação imediata.

Dessa forma, de acordo com sua proposta, esta pesquisa pode ser definida como aplicada, uma vez que está focada em casos práticos em que as soluções encontradas são para aplicação imediata.

3.2 Tipologia da pesquisa

Cooper e Schindler (2003, p. 30-32) propõem quatro diferentes tipos de estudos, a saber:

- a) estudo informativo – utilizado apenas para fornecer informação ou resumo de alguns dados ou para gerar algumas estatísticas, sendo assim o nível mais elementar de estudo;
- b) estudo descritivo – tenta descrever ou definir um assunto, normalmente criando perfil de um determinado grupo de problemas, pessoas ou eventos. Este tipo de pesquisa é utilizado para conduzir estudos descritivos, utilizando as informações internas da empresa, não explicando por que um fato ocorreu, ou por que as variáveis interagem de determinada forma;
- c) estudo explanatório – o estudo explanatório vai além da descrição e procura explicar as razões para o fenômeno que o estudo descritivo observou. Neste tipo de pesquisa, o pesquisador usa teorias ou pelo menos hipóteses para encontrar os motivos que levaram um certo fenômeno a ocorrer. Nesse sentido, Martins (2002) descreve que esse tipo de pesquisa “[...] tem a finalidade de formular problemas e hipóteses para estudos posteriores” (p. 38);
- d) estudo preditivo – o estudo preditivo é capaz de fornecer uma explicação plausível para um fato depois que ele tenha ocorrido, de forma que seja possível prever em que situações esse fato ocorrerá.

Assim, em termos de tipologia, podemos definir esta pesquisa como explanatória, uma vez que a mesma não se limita a descrever determinado evento, procurando explicar as razões para seu acontecimento por intermédio do uso de teorias.

3.3 Abordagem metodológica

No que tange à abordagem do problema, Richardson (1999, p. 70-85) explica que a pesquisa pode ser:

- a) pesquisa quantitativa - caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto na coleta das informações quanto no tratamento dos dados, por meio de técnicas estatísticas. Assim, este tipo de pesquisa considera que tudo pode ser quantificável, traduzindo em números as opiniões e informações para então classificá-las e analisá-las;
- b) pesquisa qualitativa - diferentemente do método quantitativo, nesse modelo não se busca numerar ou medir unidades, não empregando um instrumental estatístico como base do processo de análise do problema. Este tipo de estudo busca compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais e possibilitar, em maior profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Dessa forma, esta pesquisa pode ser classificada como quantitativa, pois apresenta técnicas de coleta, tratamento e análise de dados marcadas pela quantificação, privilegiando estudos práticos e possuindo forte preocupação com a relação causal entre variáveis.

3.4 Instrumento de pesquisa

Com relação à seleção dos instrumentos de pesquisa, baseando-se em Richardson (1999, p. 189 et. seq.) e Gil (1999, p. 65 et. seq.), pode-se listar os instrumentos mais empregados:

- a) análise de documentos e registros de arquivos – as informações são obtidas por meio da cuidadosa análise semântica e de conteúdo do documento ou registro;
- b) entrevistas – as informações são obtidas por meio de entrevistas com uma estreita relação caracterizada pela interrogação direta entre entrevistador e entrevistado;
- c) questionário – a obtenção das informações é realizada por meio de uma série de perguntas que podem ser abertas, fechadas ou de múltipla escolha e devem ser respondidas por escrito. Entre as vantagens da utilização de questionários, Richardson (1999, p. 205) salienta que utilizando o questionário como instrumento para coleta de dados é possível obter informações de um grande número de pessoas em um tempo relativamente curto, além de permitir maior facilidade e rapidez na tabulação dos dados;
- d) observação – as informações são obtidas por meio da observação, ou seja, do uso dos sentidos com vistas a adquirir o conhecimento necessário. Conforme relata Gil (1999, p. 110), a observação pode ser utilizada conjugada a outras técnicas de coleta de dados ou de forma exclusiva.

Para a obtenção das informações necessárias na execução desta pesquisa, foram utilizados dois questionários.

Primeiramente, com a finalidade de identificar os perfis comportamentais, foi utilizado o questionário batizado de Diagnóstico

M.A.R.E.[®] de Orientações Motivacionais, formulado pelo pesquisador e professor Dr. Roberto Coda, uma vez que o mesmo:

- a) encontra-se validado;
- b) possui como finalidade verificar o tipo de indivíduo mediante sua orientação motivacional.

Dessa forma, a partir dos resultados obtidos pelo Diagnóstico M.A.R.E.[®] de Orientações Motivacionais, com base no trabalho desenvolvido por Ricco (2004), os perfis comportamentais foram identificados.

Em um segundo momento, com a finalidade de avaliar a percepção dos pesquisados perante os fatores que compõem a estratégia motivacional adotada pela instituição pesquisada, foi adotado questionário fechado (apêndice A), elaborado pelo pesquisador, composto por 16 assertivas apresentadas sob forma de escala tipo Likert, em que os respondentes são solicitados não somente a concordarem ou discordarem das afirmações apresentadas, mas também a manifestarem seu grau de concordância ou discordância. Assim, a resposta para cada assertiva foi indicada por meio de cinco possibilidades, conforme abaixo:

- a) concordo totalmente;
- b) concordo parcialmente;
- c) nem concordo, nem discordo;
- d) discordo parcialmente; e
- e) discordo totalmente.

Como alerta Vergara (1997, p. 55), ao se elaborar o questionário procurou-se fazer com que as questões ficassem claras, de forma a não cansar ou confundir os respondentes.

3.5 Desenho da pesquisa

Os procedimentos adotados para a condução desta pesquisa serão abordados a seguir, identificando-se a instituição e os sujeitos pesquisados, a determinação da amostra e os procedimentos adotados para coleta, análise e interpretação dos dados, de forma a fornecer ao leitor uma visão abrangente da execução da pesquisa.

3.5.1 A instituição pesquisada

A organização pesquisada é um banco de capital nacional que opera em todo território nacional. Além disso, possui operações na América do Norte, Mercosul e na União Européia, por meio de suas agências, subsidiárias e coligadas no exterior.

Suas agências são divididas em duas áreas distintas: operacional e comercial. A primeira é composta pelos caixas, tesouraria e gerente operacional e a segunda é composta pelo gerente titular da agência, gerentes comerciais e assistentes, responsáveis pela comercialização de produtos e serviços bancários. A estrutura hierárquica da área comercial é definida conforme figura 05.

Cada diretor comercial é responsável por uma região do país. Abaixo deles, encontram-se os superintendentes regionais, sendo então cada diretoria dividida em aproximadamente seis regiões comerciais. Os diretores comerciais, bem como os superintendentes, encontram-se localizados geograficamente no Centro Empresarial do Banco. Cada superintendente é responsável por, aproximadamente, de 30 à 50 agências, representando aproximadamente 250 funcionários.

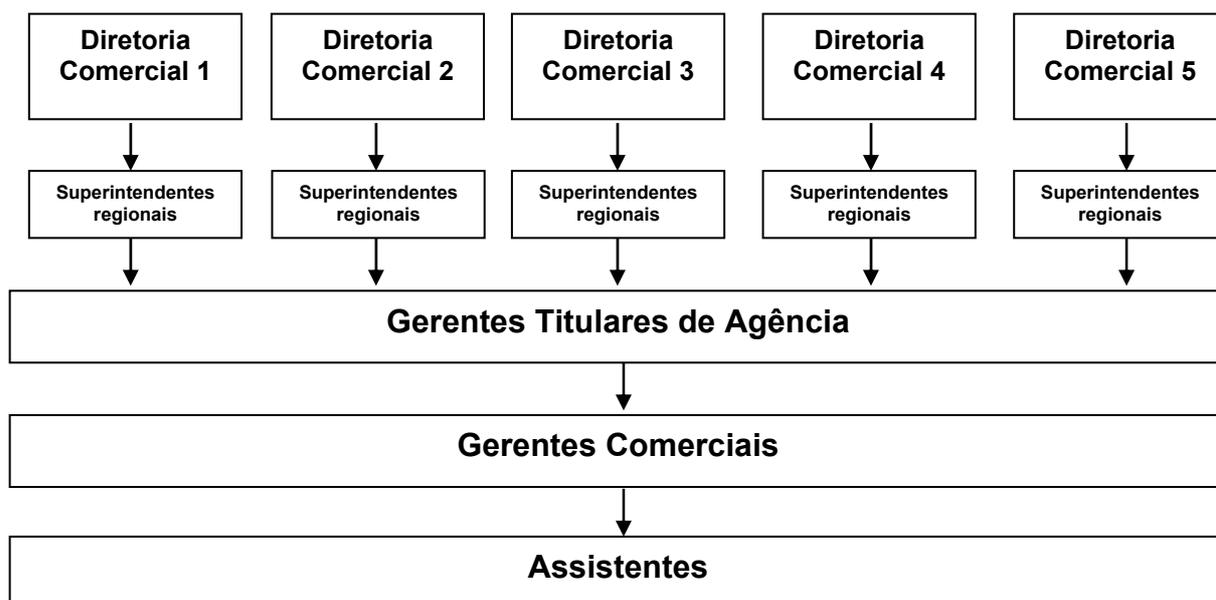


Figura 05 – Estrutura comercial da organização pesquisada.

FONTE: Elaborado pelo autor.

A estratégia motivacional adotada pela organização, da mesma forma que a maioria dos bancos, é composta pela fixação de metas para a área comercial, sendo o acompanhamento e a avaliação realizada nos níveis agência e individual (teoria da fixação de metas); pela remuneração variável proveniente do cumprimento das metas (teoria do condicionamento); e pelo estabelecimento de um clima de competição incentivado pelo fato de que os funcionários com melhor desempenho são promovidos (teoria da expectância).

As metas são estabelecidas para cada agência e divididas para os gerentes comerciais a ela pertencente. Os critérios para a fixação de metas são quantitativos baseados no:

- a) porte da agência (quantidade de funcionários da área comercial da agência);
- b) histórico de vendas realizadas pela agência; e na
- c) quantidade de clientes propensos à aquisição dos produtos e serviços bancários.

Mensalmente o banco divulga um *ranking* com o desempenho dos funcionários de cada região comercial, no qual é divulgado a

quantidade de produtos, bancários e não-bancários, comercializados por cada funcionário da área comercial.

3.5.2 Sujeitos

Foram pesquisados os gerentes comerciais da rede de agências. Essa opção justifica-se porque:

- a) esses funcionários trabalham com a estratégia motivacional utilizada pela organização, sendo os responsáveis pelo cumprimento das metas estabelecidas pela diretoria comercial do banco;
- b) a produtividade desses funcionários é medida e acompanhada mensalmente, facilitando o acesso aos dados referentes ao desempenho e ao cumprimento das metas determinadas pela organização.

3.5.3 Amostra

A pesquisa foi realizada com uma amostra da população. Para Cooper e Schindler (2003, p. 80) “uma amostra é uma parte da população-alvo, cuidadosamente selecionada para representar aquela população”. Conforme Mattar (1999, p. 263-264), a amostragem baseia-se no fato de que há similaridade entre os elementos da população e de que a discrepância entre os valores das variáveis da população e os valores dessas variáveis obtidos na amostra é minimizada.

Com relação ao seu tipo, as amostras podem ser probabilísticas ou não-probabilísticas. Amostra probabilística refere-se “[...] àquela em que cada elemento da população tem uma chance conhecida e diferente de zero de ser selecionado para compor a amostra” (MATTAR, 1999, p. 268). Amostra não-probabilística é “[...] aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende, pelo menos em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo” (MATTAR, 1999, p. 268). Conforme Cooper e Schindler (2003, p. 152), a amostragem não probabilística é arbitrária e subjetiva, sendo que apenas as amostras probabilísticas fornecem estimativas de precisão.

Mattar (1999) comenta ainda que existem três tipos básicos de amostras não-probabilísticas, sendo elas: amostras por conveniência; amostras intencionais e amostras por quotas. Segundo ele:

Para a escolha do processo de amostragem, o pesquisador deve levar em conta o tipo de pesquisa, a acessibilidade aos elementos da população, a disponibilidade ou não de ter os elementos da população em um rol, a representatividade desejada ou necessária, a oportunidade apresentada pela ocorrência de fatos ou eventos, a disponibilidade de tempo, recursos financeiros e humanos, etc. (MATTAR, 1999, p. 269).

Assim, devido à deficiência de tempo, recursos financeiros, materiais e humanos e devido à dificuldade em se coletar os dados junto aos funcionários da empresa objeto dessa pesquisa, optou-se pela amostra não-probabilística intencional.

Como o próprio nome sugere, esse tipo de amostra supõe que, com bom julgamento e uso da estratégia adequada, pode-se escolher os casos a serem incluídos e, assim, chegar a uma amostra que seja satisfatória.

Dessa forma, os indivíduos selecionados para a pesquisa foram os gerentes comerciais da rede de agências situadas na região comercial central da grande São Paulo, constituindo-se em uma população de 249 gerentes de comerciais, conforme o quadro de

funcionários da instituição (posição referente a dezembro de 2004). Essa opção justifica-se:

- a) pelo fato de a estratégia motivacional adotada pelo banco ser a mesma para todas as regiões do país;
- b) pela representatividade da região para o banco estudado, estando nela a maior concentração de agências;
- c) pela facilidade de acesso e consulta aos envolvidos;
- d) pelo fato de que a realização da pesquisa nesse grupo-alvo poderá gerar um procedimento a ser aplicado para todas as regiões do Brasil.

3.5.4 Procedimentos para a coleta de dados

As pesquisas foram aplicadas pelo próprio pesquisador nos meses de outubro, novembro e dezembro do ano de 2004 e janeiro do ano de 2005, totalizando-se 119 gerentes pesquisados.

Os questionários foram distribuídos de duas formas:

- a) 89 questionários foram distribuídos ao final de treinamentos ministrados pelo pesquisador onde, após breve explicação aos sujeitos quanto às razões da pesquisa e a importância de se responder aos questionários com a máxima atenção e seriedade, estes eram preenchidos e devolvidos em seguida para o pesquisador;
- b) 30 questionários foram distribuídos em visitas às agências da instituição pesquisada onde, após conversa com os funcionários e explicação das razões da pesquisa e da importância de se responder aos questionários com a máxima

atenção e seriedade, os mesmos foram distribuídos e recolhidos pelo pesquisador no dia posterior.

Para que fosse possível identificar o desempenho de cada respondente no cumprimento das metas estabelecidas pela instituição, se fez necessária a identificação dos mesmos. Com essa finalidade, na folha de rosto da pesquisa, além das informações referentes ao cargo e sexo, foi solicitado também que o respondente fornecesse seu nome e agência onde trabalhava. Dessa forma, por meio de pesquisa documental aos relatórios da instituição pesquisada, o desempenho de cada respondente foi identificado.

Concomitantemente, as respostas obtidas no Diagnóstico M.A.R.E.[®] de Orientações Motivacionais foram encaminhadas para o orientador da pesquisa para identificação dos perfis comportamentais.

Os dados referentes à percepção de cada entrevistado perante os fatores que compõem a estratégia motivacional utilizada pela instituição foram obtidos por meio de questionário específico (apêndice 1).

Dessa forma os dados referentes ao perfil comportamental, desempenho e percepção dos indivíduos perante os fatores que compõem a estratégia motivacional foram coletados, passando-se assim para a análise e posterior interpretação.

3.5.5 Medidas

Conforme relata Richardson (1980, p. 29), constantemente se faz necessário que os cientistas comportamentais obtenham estimativas quantitativas das magnitudes de propriedades ou características apresentadas por grupos ou indivíduos. Essas

estimativas quantitativas são chamadas medidas e, por meio delas, as relações entre as características podem ser estudadas.

Dessa forma, para a consecução dessa pesquisa, as medidas utilizadas são:

- a) ICM – índice de cumprimento de metas: medida utilizada pela instituição pesquisada para avaliar o desempenho dos seus funcionários em relação ao cumprimento das metas individuais estabelecidas. Esse índice é obtido mensalmente, por meio da expressão:

$$\text{ICM} = \frac{\text{quantidade de produtos/serviços comercializados pelo funcionário}}{\text{meta individual estabelecida pela organização}} \times 100, \text{ onde}$$

Meta individual estabelecida pela organização > 0

- b) percepção dos pesquisados em relação aos fatores que compõem a estratégia motivacional utilizada pela instituição: para medir a percepção dos pesquisados em relação aos fatores que compõem a estratégia motivacional utilizada pela instituição, utilizou-se questionário com escala tipo Likert, em que os respondentes manifestaram seu grau de concordância ou discordância, sendo que cada resposta recebe uma classificação numérica, refletindo seu grau de favorecimento de atitude, podendo-se, assim, mensurar as atitudes do respondente. Dessa forma foram utilizadas as seguintes possibilidades: concordo totalmente (5 pontos); concordo parcialmente (4 pontos); nem concordo, nem discordo (3 pontos); discordo parcialmente (2 pontos) e; discordo totalmente (1 ponto).

3.5.6 Procedimentos adotados

Conforme relata Gil (1999, p. 168), após a coleta dos dados, a fase seguinte da pesquisa é a análise e interpretação. Conforme explica o autor, apesar de serem estreitamente relacionados, o objetivo da análise é organizar os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento das respostas ao problema proposto, enquanto o objetivo da interpretação é a procura do sentido mais amplo das respostas mediante sua ligação a outros conhecimentos obtidos anteriormente.

Conforme proposto por Gil (1999, p. 168 et. seq.), o processo de análise e interpretação dos dados seguiu os passos ilustrados na figura 06.

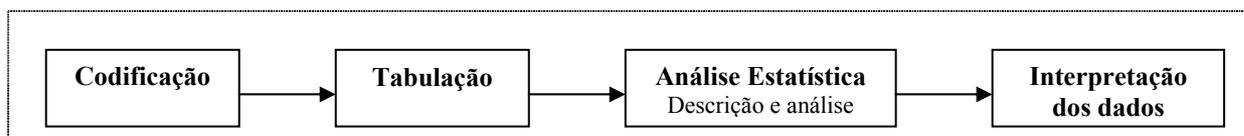


Figura 06 – Processo de análise e interpretação dos dados.

FONTE: Extraído e adaptado de Gil (1999, p. 168).

Primeiramente, os dados foram codificados, ou seja, transformados em símbolos que pudessem ser tabulados. Em seguida, os dados foram tabulados de forma eletrônica, utilizando-se o aplicativo Excel.

Após a tabulação dos dados, a análise estatística dos mesmos foi efetuada. Nesta fase, primeiramente foi realizada a descrição dos dados, verificando como os indivíduos pesquisados se distribuem em relação à variável sexo e à variável faixa etária. Em seguida, foi realizada a análise de suas relações, utilizando-se o pacote de programas SPSS – Statistical Package for the Social Sciences, versão 10.0 para MS Windows, que possibilita trabalhar os dados utilizando várias técnicas estatísticas.

Para determinação de quais técnicas estatísticas são as mais indicadas para o tratamento dos dados, primeiramente foi realizado o teste de Kolmogorov-Smirnov. Este teste compara a função de distribuição cumulativa de uma variável com uma distribuição teórica especificada como, por exemplo, a distribuição normal (SPSS, 2003, p. 478). Assim, realizando-se o teste, verificou-se pelo *p-valor* encontrado (*p-valor* = 0,038) que os dados relativos ao desempenho dos indivíduos no trabalho não possuem aderência a uma distribuição normal. Dessa forma, para o tratamento dos dados, foram utilizados os testes de *Mann-Whitney* e *Kruskal-Wallis*.

O teste de *Mann-Whitney* é utilizado quando se tem amostras independentes e deseja-se comprovar se dois grupos foram ou não extraídos da mesma população (SIEGEL, 1975, p. 131). Dessa forma, ele é composto pela seguinte hipótese:

$$\begin{cases} H_0 : \text{As duas amostras provêm de uma única população} \\ H_1 : \text{As duas amostras são de populações diferentes} \end{cases}$$

Seu procedimento consiste em:

- a) ordenar todas as observações, independentemente a qual amostra pertença e atribuir postos;
- b) obter:

P_1 = soma dos postos das observações pertencentes ao grupo 1

P_2 = soma dos postos das observações pertencentes ao grupo 2

$$T = P_1 - \frac{n_1(n_1 + 1)}{2}$$

- c) calcular:

$$T_0 = \frac{T - \frac{n_1 n_2}{2}}{\sqrt{\frac{n_1 n_2 (n_1 + n_2 + 1)}{12}}}, \text{ onde:}$$

n_1 = tamanho da amostra 1

n_2 = tamanho da amostra 2

d) obter na tabela normal padrão, o valor $Z_{\alpha/2}$, tal que

$$P(Z > Z_{\alpha/2}) = \frac{\alpha}{2} \text{ e } P(Z < -Z_{\alpha/2}) = \frac{\alpha}{2}$$

Dessa forma, se $T_0 > Z_{\alpha/2}$ ou $T_0 < -Z_{\alpha/2}$, H_0 é rejeitada.

O teste de *Kruskal-Wallis* é aplicado quando se tem a mesma configuração de dados da do teste de *Mann-Whitney*, porém a diferença está no fato de se comparar mais de duas variáveis simultaneamente, ou seja, mede-se a diferença entres os grupos, mas não concluímos em qual grupo está a diferença (SIEGEL, 1975, p. 209). A hipótese para esse teste é a seguinte:

$$\begin{cases} H_0 : \text{As médias de k populações são iguais} \\ H_1 : \text{pelo menos uma das médias são diferentes} \end{cases}$$

Seu procedimento consiste em:

- a) ordenar todas as observações, independentemente a qual amostra pertença e atribuir postos (classificação ordinal);
- b) somar os postos das observações de cada amostra;
- c) calcular:

$$T_0 = \frac{12}{N(N+1)} \sum_{i=1}^k \frac{R_i^2}{n_i} - 3(N+1), \text{ em que:}$$

R_i = soma dos postos da amostra i

n_i = tamanho da amostra i

$N = n_1 + n_2 + \dots + n_k$

K = número de grupos/populações/tratamentos

d) obter da tabela Qui-Quadrado, o valor χ_α^2 com (k-1) graus de liberdade tal que $P(\chi^2 > \chi_\alpha^2) = \alpha$.

Assim, se $T_0 > \chi_\alpha^2$, H_0 é rejeitada.

Além dos testes de *Mann-Whitney* e *Kruskal-Wallis*, foram também utilizados o teste de Qui-Quadrado e o teste de Igualdade de Duas Proporções.

O teste de Qui-Quadrado é utilizado para determinar a significância das diferenças entre os grupos independentes quando os dados da pesquisa consistem de freqüências em categorias discretas (SIEGEL, 1975, p. 198). Em suma, o teste Qui-Quadrado para independência é utilizado para verificar se as variáveis e seus níveis possuem ou não uma dependência (associação) estatística. O teste é definido nas seguintes hipóteses:

$$\begin{cases} H_0 : \text{as variáveis são independentes, ou as variáveis não estão associadas.} \\ H_1 : \text{as variáveis são dependentes, ou as variáveis estão associadas.} \end{cases}$$

O valor do teste Qui-Quadrado é definido pela seguinte fórmula:

$$\chi_{cal}^2 = \sum_{i=1}^L \sum_{j=1}^C \frac{(Fo_{ij} - Fe_{ij})^2}{Fe_{ij}}, \quad \text{definindo} \quad Fe_{ij} = \frac{(\text{soma da linha } i)(\text{soma da coluna } j)}{(\text{total de observações})},$$

onde:

Fe_{ij} : freqüência esperada.

Fo_{ij} : freqüência observada.

Assim, compara-se o valor do χ_{cal}^2 com o $\chi_{(L-1)(C-1)}^2$ (tabelado), em que L é o número de linha da tabela e C é o número de colunas da mesma.

Dessa maneira conclui-se que:

a) se $\chi_{cal}^2 < \chi_{(L-1)(C-1)}^2$, não se pode rejeitar H_0 , isto é, não se pode dizer que as variáveis sejam dependentes; logo, elas serão independentes.

b) se $\chi_{cal}^2 > \chi_{(L-1)(C-1)}^2$, rejeita-se H_0 , concluindo-se, com risco α , que as variáveis são dependentes, ou estão associadas.

O teste de Igualdade de Duas Proporções compara se a proporção de respostas de duas determinadas variáveis e/ou seus níveis são estatisticamente significantes. Assim, as seguintes hipóteses serão consideradas:

$$\begin{cases} H_0 : p_1 = p_2 \\ H_1 : p_1 \neq p_2 \end{cases}$$

Para realizar esse teste deve-se calcular $f_1 = \frac{x_1}{n_1}$, $f_2 = \frac{x_2}{n_2}$ e

$\hat{p} = \frac{x_1 + x_2}{n_1 + n_2}$. Com isso pode-se agora calcular a estatística teste:

$$Z_{cal} = \frac{f_1 - f_2}{\sqrt{\hat{p}(1-\hat{p})\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}}$$

Por meio desse teste, podemos chegar às seguintes conclusões:

a) se $-Z_{\frac{\alpha}{2}} \leq Z_{cal} \leq Z_{\frac{\alpha}{2}}$, não se pode rejeitar H_0 , isto é, a um determinado risco α , dizemos que não existe diferença entre as proporções.

b) se $Z_{cal} > Z_{\frac{\alpha}{2}}$ ou $Z_{cal} < -Z_{\frac{\alpha}{2}}$, rejeita-se H_0 , concluindo-se, com risco α , que há diferença entre as proporções.

É importante ressaltar que o resultado de cada comparação possui uma estatística chamada de *p-valor*. Esta estatística é que auxilia a conclusão sobre o teste realizado. Caso esse valor seja maior que o nível de significância adotado (erro ou α), conclui-se portanto que a H_0 (a hipótese nula) é a hipótese verdadeira, caso contrário ficasse com H_1 , a hipótese alternativa.

Por fim, além desses testes, foi feito uso da Análise Fatorial e das técnicas de Intervalo de Confiança.

A Análise Fatorial é uma técnica estatística multivariada, ou seja, envolve mais do que duas variáveis. Este método de análise busca a associação de aspectos com igual relevância frente ao conjunto de assertivas, buscando a reunião de proposições segundo a mesma tendência de correlação estatística, gerando um conjunto menor possível de fatores. Por intermédio dessa análise pode-se separar e

agregar elementos muitas vezes indistintos, obtendo uma visão integral das concepções prévias dos respondentes (SPSS, 2003, p. 423).

O Intervalo de Confiança é uma técnica utilizada quando queremos ver o quanto a média pode variar numa determinada probabilidade de confiança. Essa técnica é descrita da seguinte maneira:

$$P\left(\bar{x} - Z_{\alpha/2} \frac{\sigma}{\sqrt{n}} \leq \mu \leq \bar{x} + Z_{\alpha/2} \frac{\sigma}{\sqrt{n}}\right) = 1 - \alpha, \text{ onde:}$$

\bar{x} = média amostral;

$Z_{\alpha/2}$ = percentil da distribuição normal;

σ = variância amostral (estatística não viciada da variância populacional);

μ = média populacional;

α = nível de significância.

Por fim, após a organização e análise dos dados, estes foram interpretados procurando dar a eles um sentido mais amplo por meio de sua ligação com os conhecimentos já obtidos.

4 RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados alcançados nesta pesquisa. Antes de iniciar a apresentação dos resultados estatísticos, foi definido para este trabalho um nível de significância de 0,05 (5%). É importante mencionar que todos os intervalos de confiança foram construídos com 95% de confiança estatística.

4.1 Caracterização do perfil dos indivíduos pesquisados

Foram pesquisados 119 gerentes de conta que se encontram distribuídos em 69 agências localizadas na região central da grande São Paulo.

Em relação ao sexo, os pesquisados encontram-se divididos conforme a gráfico 01.

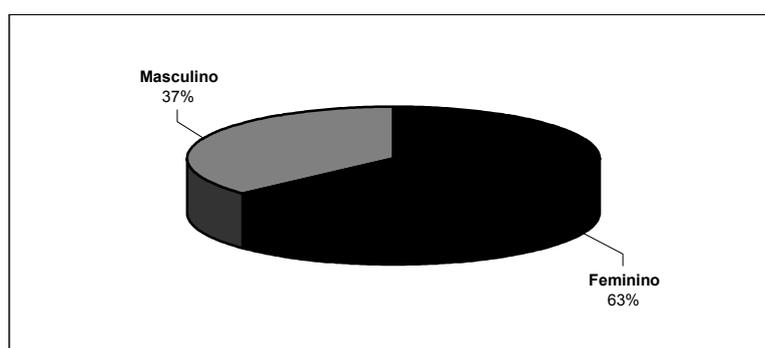


Gráfico 01 – Distribuição dos pesquisados em relação ao sexo.

Em relação à faixa etária, esses gerentes de conta encontram-se distribuídos conforme a gráfico 02.

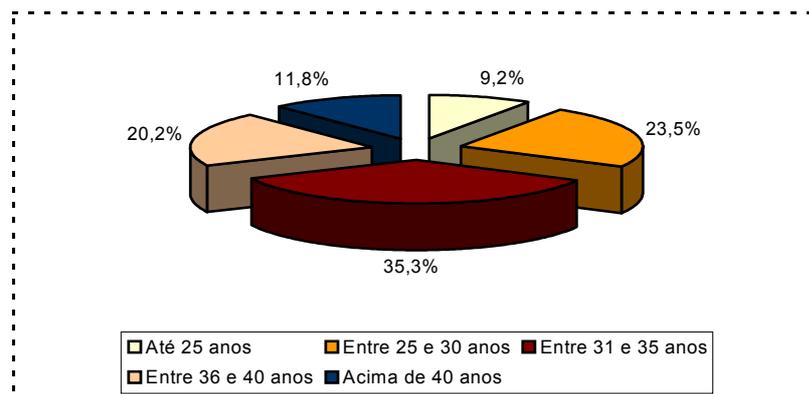


Gráfico 02 – Distribuição dos pesquisados em relação a faixa etária.

4.2 Da relação entre o perfil comportamental e o desempenho do indivíduo no trabalho.

A primeira relação estudada foi entre o perfil comportamental e o desempenho do indivíduo no trabalho, evidenciado em função do índice de cumprimento das metas individuais referentes à comercialização de produtos e serviços (ICM). Para esse propósito, utilizou-se o teste de *Kruskal-Wallis*, comparando-se então as variáveis em questão, simultaneamente. A tabela 01 apresenta os resultados e as estatísticas básicas dos dados brutos.

Tabela 01 – Relação entre perfil comportamental e desempenho – teste de *Kruskal Wallis*.

ICM	Colaborador	Competidor	Conquistador	Especialista	Mantenedor	Negociador	Realizador
Média	86,14%	102,71%	117,32%	82,03%	101,99%	92,44%	106,41%
Mediana	79,40%	97,30%	108,86%	79,80%	94,30%	89,95%	103,20%
Desvio Padrão	34,96%	19,06%	41,63%	20,23%	45,15%	29,28%	47,03%
Tamanho	12	9	30	14	21	22	11
Limite Inferior	66,36%	90,26%	102,42%	71,44%	82,67%	80,20%	78,62%
Limite Superior	105,92%	115,17%	132,21%	92,63%	121,30%	104,67%	134,20%
<i>p-valor</i>	0,034*						

* *p-valor* considerado estatisticamente significativo perante o nível de significância adotado.

A mediana é uma estatística analisada em relação à média, sendo que quanto mais próximo seu valor for em relação à média, mais simétrica é a distribuição.

A variabilidade é medida pelo desvio padrão. Quanto mais próximo (ou maior) esse valor for em relação à média, maior é a variabilidade dos dados.

O intervalo de confiança é constituído pelos limites inferior e superior, ou seja, a média populacional pode estar entre estes dois limites, segundo a confiança estabelecida.

Observando-se a tabela 01, nota-se pelo *p-valor* obtido (menor que o nível de significância adotado) que existe uma diferença estatisticamente significativa entre os perfis comportamentais com relação ao ICM, ou seja, com relação ao desempenho no trabalho. Sendo assim, utilizou-se o teste de *Mann-Whitney* para determinar entre quais perfis comportamentais ocorrem as diferenças. A tabela 02 traz os *p-valores* de todas as comparações, duas a duas, entre os perfis comportamentais.

Tabela 02 – Relação entre perfil comportamental e desempenho – teste de *Mann-Whitney*.

ICM	Colaborador	Competidor	Conquistador	Especialista	Mantenedor	Negociador
Competidor	0,065#					
Conquistador	0,006*	0,325				
Especialista	0,959	0,020*	0,002*			
Mantenedor	0,465	0,667	0,203	0,304		
Negociador	0,368	0,317	0,024*	0,270	0,697	
Realizador	0,186	0,732	0,239	0,208	0,796	0,468

* *p-valores* considerados estatisticamente significativos perante o nível de significância adotado.

p-valor que por estar próximo do limite de aceitação é considerado que tende a ser significativo.

Por meio da análise dos *p-valores*, pode-se observar que existe significativa diferença entre alguns perfis comportamentais em relação ao desempenho. Essa diferença é mais significativa entre o perfil conquistador e especialista e entre o perfil conquistador e colaborador.

Nota-se também diferença significativa entre os perfis competidor e especialista e entre o perfil conquistador e negociador. Por outro lado, observa-se que alguns perfis apresentam uma forte similaridade com relação ao desempenho. É o caso da relação entre o perfil colaborador e o especialista. As demais relações podem ser observadas na tabela 02.

A seguir, o desempenho dos respondentes foi dividido nas três categorias expostas nas definições operacionais – desempenho satisfatório (ICM entre 80% e 100%), baixo desempenho (ICM inferior a 80%) e desempenho acima do esperado (ICM superior a 100%). A tabela 03 apresenta uma análise descritiva com as estatísticas básicas dos dados brutos para as categorias de desempenho.

Tabela 03 – Estatística básica dos dados brutos das categorias de desempenho.

ICM	Desempenho		
	Baixo	Satisfatório	Acima do esperado
Média	64,53%	91,98%	135,34%
Mediana	68,40%	93,10%	124,50%
Desvio Padrão	11,53%	4,99%	32,64%
Mínimo	42,40%	82,80%	100,40%
Máximo	79,50%	98,80%	255,10%
Tamanho	40	30	49
Limite Inferior	60,96%	90,19%	126,20%
Limite Superior	68,10%	93,76%	144,48%

O intervalo de confiança para cada categoria de desempenho é apresentado no gráfico 03.

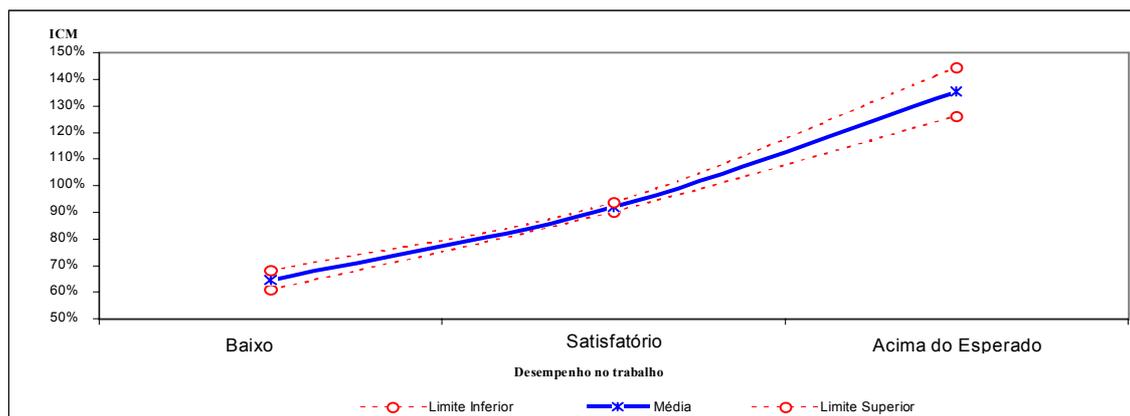


Gráfico 03 – Intervalo de confiança para as categorias de desempenho.

Determinadas as categorias de desempenho, realizou-se sua associação com o perfil comportamental por meio do teste de Qui-Quadrado. Todos os resultados de associação de Qui-Quadrado são mostrados nas tabelas 04 e 05. A tabela 04 traz a distribuição conjunta das duas variáveis em valores absolutos.

Tabela 04 – Associação entre categoria de desempenho e perfil comportamental – valores absolutos.

Perfil	Desempenho			Total
	Baixo	Satisfatório	Acima do esperado	
Colaborador	7	2	3	12
Competidor	1	5	3	9
Conquistador	5	6	19	30
Especialista	7	5	2	14
Mantenedor	9	3	9	21
Negociador	7	8	7	22
Realizador	4	1	6	11
Total	40	30	49	119

A tabela 05 mostra a mesma distribuição anterior, mas agora em valores percentuais.

Tabela 05 – Associação entre categoria de desempenho e perfil comportamental – valores percentuais.

Perfil	Desempenho			Total
	Baixo	Satisfatório	Acima do esperado	
Colaborador	17,5%	6,7%	6,1%	10,1%
Competidor	2,5%	16,7%	6,1%	7,6%
Conquistador	12,5%	20,0%	38,8%	25,2%
Especialista	17,5%	16,7%	4,1%	11,8%
Mantenedor	22,5%	10,0%	18,4%	17,6%
Negociador	17,5%	26,7%	14,3%	18,5%
Realizador	10,0%	3,3%	12,2%	9,2%
Total	33,6%	25,2%	41,2%	100%
<i>p-valor</i>		0,024*		

* *p-valor* considerado estatisticamente significativo perante o nível de significância adotado.

Por intermédio do *p-valor* obtido nota-se, novamente, que existe uma diferença estatisticamente significativa entre os perfis comportamentais e as categorias de desempenho. Esse resultado apenas comprova o teste realizado anteriormente, onde os dados de desempenho não se encontravam categorizados (ver tabela 01).

As tabelas 03 e 04 mostram que existe uma forte associação entre alguns perfis comportamentais e determinadas categorias de desempenho. Nota-se que os indivíduos com o perfil conquistador apresentam uma forte associação com a categoria de desempenho acima do esperado, demonstrando seu melhor desempenho quando comparado com os demais perfis. Antagonicamente, os indivíduos com perfil colaborador e especialista apresentam associação com a categoria de baixo desempenho, demonstrando desempenho inferior em comparação aos demais perfis comportamentais.

4.3 Da percepção dos indivíduos perante os fatores que compõem a estratégia motivacional utilizada pela organização.

Antes de analisar as relações entre os perfis comportamentais e a percepção do indivíduo perante os fatores da estratégia motivacional utilizada pela organização, e entre o desempenho do indivíduo no trabalho e sua percepção perante os fatores anteriormente mencionados, faz-se necessária a análise isolada dessas percepções.

Com base nas respostas do questionário de avaliação das percepções, foram criadas três categorias, sendo: Discordância (1 e 2), Neutralidade (3) e Concordância (4 e 5). Assim, pelo teste de igualdade de duas proporções, comparou-se a proporção de cada categoria em cada questão. A tabela 06 apresenta o resultado da comparação.

Tabela 06 – Distribuição proporcional da percepção dos pesquisados para cada uma das questões em cada um dos níveis de resposta.

Questões	Discordância		Neutralidade		Concordância	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
Q1	23	19,3%	13	10,9%	83	69,7%
Q2	32	26,9%	29	24,4%	58	48,7%
Q3	43	36,1%	25	21,0%	51	42,9%
Q4	26	21,8%	14	11,8%	79	66,4%
Q5	43	36,1%	19	16,0%	57	47,9%
Q6	56	47,1%	24	20,2%	39	32,8%
Q7	28	23,5%	19	16,0%	72	60,5%
Q8	22	18,5%	29	24,4%	68	57,1%
Q9	31	26,1%	25	21,0%	63	52,9%
Q10	27	22,7%	21	17,6%	71	59,7%
Q11	25	21,0%	16	13,4%	78	65,5%
Q12	3	2,5%	6	5,0%	110	92,4%
Q13	29	24,4%	24	20,2%	66	55,5%
Q14	73	61,3%	20	16,8%	26	21,8%
Q15	50	42,0%	15	12,6%	54	45,4%
Q16	28	23,5%	19	16,0%	72	60,5%

Para facilitar a visualização, o gráfico 04 apresenta essa mesma comparação.

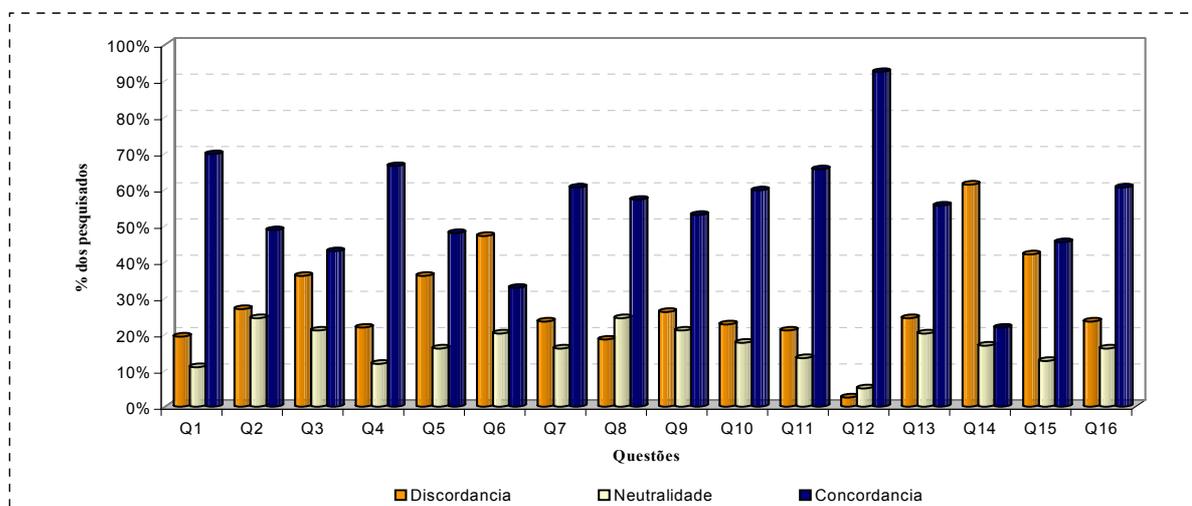


Gráfico 04 – Distribuição proporcional da percepção dos pesquisados para cada uma das questões em cada um dos níveis de resposta – gráfico.

Analisando isoladamente os dados apresentados, percebe-se que o maior índice de concordância entre os pesquisados se dá na questão 12 (92,4%), enunciada como: “Melhor seria se na estratégia motivacional em questão os funcionários participassem da definição das metas”. As outras duas questões que tiveram um grande índice de concordância foram a questão 01 (69,7%), enunciada como: “A estratégia motivacional em questão é a mais adequada, pois estimula os funcionários a desempenharem melhor suas atividades”, e a questão 04 (66,4%), enunciada como: “Sem a utilização dessa estratégia motivacional o desempenho dos funcionários seria inferior se comparado ao desempenho atual, pois não se sentiriam motivados em atingir os objetivos propostos pela organização”. Portanto, analisando de uma maneira geral, os funcionários concordam que a estratégia motivacional é adequada, porém desejam participar da definição das metas.

Já o maior índice de discordância ocorre na questão 14 (61,3%), enunciada como: “Os valores pagos a título de comissão são compatíveis com o esforço realizado na comercialização dos produtos”, demonstrando o descontentamento dos pesquisados com os valores pagos à título de comissão pela comercialização dos produtos.

Com base nas categorias de percepção definidas, utilizou-se o teste de *Mann-Whitney*, comparando-se essas categorias, duas a duas, para determinar possíveis diferenças. Assim, a tabela 07 traz somente os *p-valores* dessas comparações.

Tabela 07 – “p-valores” da comparação entre as categorias de percepção – teste de Mann-Whitney.

	Questões	Discordância	Neutralidade
Q1	Neutralidade	0,070#	
	Concordância	<0,001*	<0,001*
Q2	Neutralidade	0,656	
	Concordância	<0,001*	<0,001*
Q3	Neutralidade	0,010*	
	Concordância	0,289	<0,001*
Q4	Neutralidade	0,038*	
	Concordância	<0,001*	<0,001*
Q5	Neutralidade	<0,001*	
	Concordância	0,066#	<0,001*
Q6	Neutralidade	<0,001*	
	Concordância	0,024*	0,028*
Q7	Neutralidade	0,143	
	Concordância	<0,001*	<0,001*
Q8	Neutralidade	0,269	
	Concordância	<0,001*	<0,001*
Q9	Neutralidade	0,359	
	Concordância	<0,001*	<0,001*
Q10	Neutralidade	0,332	
	Concordância	<0,001*	<0,001*
Q11	Neutralidade	0,122	
	Concordância	<0,001*	<0,001*
Q12	Neutralidade	0,308	
	Concordância	<0,001*	<0,001*
Q13	Neutralidade	0,436	
	Concordância	<0,001*	<0,001*
Q14	Neutralidade	<0,001*	
	Concordância	<0,001*	0,325
Q15	Neutralidade	<0,001*	
	Concordância	0,601	<0,001*
Q16	Neutralidade	0,143	
	Concordância	<0,001*	<0,001*

* *p-valores* considerados estatisticamente significativos perante o nível de significância adotado.

p-valores que por estarem próximos do limite de aceitação são considerados que tendem a ser significativos.

Percebe-se que, na grande maioria das questões, os pesquisados compreenderam significativamente diferente cada categoria de percepção.

Com a finalidade de associar os aspectos com igual relevância frente ao conjunto de assertivas, buscando a reunião de proposições segundo a mesma tendência de correlação estatística, gerando um conjunto menor possível de fatores, foi realizada a análise fatorial dos dados. Também foram utilizados os testes de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e o de esfericidade de Barlett, para determinar se o método de análise fatorial poderia ser utilizado.

O primeiro teste aplicado foi o teste de adequação de amostragem de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO). O resultado obtido foi de 0,700, o que, sendo este valor maior que 0,500 e, neste caso, próximo à 0,800, indica que o método da Análise Fatorial pode ser utilizado (HAIR et. al, 1998).

O teste de esfericidade de Barlett também indica se a matriz de correlação tem aderência à matriz identidade, indicando se as variáveis são não-correlacionadas (HAIR et al, 1998). Para os dados obtidos, o valor do referido teste mostrou significância menor que 0,0001, indicando que há um nível de probabilidade adequado para a correlação entre variáveis e, portanto, o método de Análise Fatorial é confirmado como possibilidade para o tratamento dos dados.

Assim, foi utilizado para a análise fatorial o método de rotação ortogonal *Varimax* com normalização "*Kaiser*", lembrando que só foi considerado os *eigenvalue* (valores próprios) maiores que 1,0.

A tabela 08 identifica os fatores e as questões que os compõem.

Tabela 08 - Resultados (fatores e cargas fatoriais) da Análise Fatorial, realizada com método de rotação ortogonal Varimax com normalização de Kaiser e eigenvalue superior a 1.

Questões	Fatores				
	1	2	3	4	5
Q6	0,770				
Q3	0,752				
Q1	0,661				
Q14	0,581				
Q2	0,567				
Q8	-0,464				
Q9		0,736			
Q16		0,641			
Q10		0,540			
Q15		0,534			
Q11			0,796		
Q7			0,685		
Q5			0,637		
Q13				0,797	
Q4					0,645
Q12					-0,556

Rotated Component Matrix

Os *eigenvalue* (valores próprios) e a variabilidade explicada por cada fator em separado e no acumulado é mostrada na tabela 09.

Tabela 09 – Valores próprios e variabilidade explicada por cada fator.

Fatores	<i>Eigenvalue</i>		
	<i>Eigenvalue</i>	% da Variância	Acumulada %
1	3,601	22,504	22,504
2	2,122	13,264	35,769
3	1,314	8,215	43,984
4	1,296	8,099	52,083
5	1,029	6,429	58,512

Após a identificação dos fatores, passou-se então a caracterizá-los por uma propriedade que pudesse representar a síntese de cada agrupamento de assertivas. Às vezes, os fatores não são facilmente

interpretáveis, mesmo após a sua rotação, o que faz com que essa interpretação varie de pesquisador para pesquisador em uma mesma análise. Essas caracterizações não representam uma consequência matemática, mas, sim, uma interpretação segundo uma visão geral do instrumento e dos conhecimentos relativos ao campo de saber que o mesmo está inserido. Dessa forma, os fatores foram caracterizados como:

Fator 1 – Reconhecimento do desempenho

Composto pelas questões: 06 – Na estratégia motivacional em questão, considero justa a maneira pela qual meu desempenho é avaliado; 03 – O critério para concessão de promoções na estratégia motivacional em questão é adequado; 01 – A estratégia motivacional em questão é a mais adequada, pois estimula os funcionários a desempenharem melhor suas atividades; 14 – Os valores pagos a título de comissão são compatíveis com o esforço realizado na comercialização dos produtos; 02 – As metas estipuladas pela organização na estratégia motivacional em questão são factíveis de serem alcançadas; e 08 – Considero prejudicial a maneira com que sou cobrado pelo atingimento das metas estabelecidas. Trata-se do fator mais importante, visto que explica aproximadamente 22,50% dos dados da amostra (ver tabela 9).

As questões que compõem este fator denotam a preocupação com o reconhecimento em função do bom desempenho das atividades. Essa preocupação com o desempenho é observada pela avaliação da justiça em relação à avaliação do desempenho, na maneira como as promoções são concedidas e pelos valores pagos como comissão em decorrência do cumprimento dos objetivos. A existência de uma meta factível é da mesma forma fundamental para que se alcance o desempenho esperado pela organização e a estratégia motivacional é uma forma de estimular e provocar a motivação dos indivíduos,

canalizando seus esforços aos objetivos da organização. Em relação à questão sobre cobrança pelo atingimento das metas, pode-se entendê-la como um não reconhecimento ou uma desconfiança do esforço realizado pelo indivíduo.

Fator 2 – Qualidade do trabalho individual e em grupo

Composto pelas questões: 09 – Para efeito de concessão de promoções, melhor seria considerar a qualidade no atendimento aos clientes do que o cumprimento das metas estabelecidas; 16 – A principal razão pela qual procuro desempenhar da melhor forma minhas funções é evitar as cobranças de meus superiores; 10 – Uma estratégia motivacional que avaliasse o grupo no desempenho das metas estabelecidas, eliminando-se a avaliação individual, proporcionaria melhores resultados, pois estimularia a cooperação dos funcionários; e 15 – Entre os fatores que compõem a estratégia motivacional em questão, a remuneração variável é o principal fator que me estimula a agir. Este fator responde a 13,26% da variância, sendo também importante, visto que, somado ao primeiro fator, responde por mais de 35% dos dados da amostra (ver tabela 9).

Este fator ressalta a percepção da importância na qualidade do atendimento e do trabalho em grupo. Assim, as questões que envolvem a qualidade do trabalho, evidenciada pela qualidade do atendimento prestado, e o trabalho em grupo formam este fator, juntamente com as questões que envolvem a cobrança dos superiores e a remuneração variável, entendendo-se que essas últimas passam a ser os fatores de impulso para o atingimento das metas. É importante destacar que a qualidade do atendimento prestado e o trabalho em grupo não são contemplados na estratégia motivacional utilizada pela organização.

Fator 3 – Cumprimento das metas estabelecidas

Composto pelas questões: 11 – Entre os fatores que compõem a estratégia motivacional em questão, a expectativa de ser promovido é o principal fator que me estimula a agir; 07 – O reconhecimento em função do desempenho obtido é o aspecto mais importante na estratégia motivacional em questão; e 05 – Na estratégia motivacional em questão, a busca pelas metas fixadas é o principal fator que me estimula a agir. Este fator responde a 8,22% dos dados da amostra (ver tabela 9). As questões que fazem parte deste fator destacam os aspectos referentes ao cumprimento das metas estabelecidas, uma vez que em função do cumprimento dessas metas os funcionários são promovidos e obtêm o reconhecimento de seus superiores.

Fator 4 – Competição⁸

Composto pela questão 13 – O clima de competição gerado pela estratégia motivacional em questão é algo positivo, pois estimula os funcionários a desempenharem melhor suas atividades. Este fator ressalta a percepção do clima de competição gerado pela estratégia motivacional em questão. Em conjunto com os outros fatores já mencionados, responde a mais de 52% dos dados da amostra (ver tabela 9).

Fator 5 – Objetivos da organização

Composto pelas questões: 04 – Sem a utilização dessa estratégia motivacional o desempenho dos funcionários seria inferior se comparado ao desempenho atual, pois não se sentiriam motivados em

⁸ Tecnicamente deveria ser desprezado, porém, por representar mais de 8% dos dados da amostra (ver tabela 9), mostra-se significativo, sendo evidenciado como fator.

atingir os objetivos propostos pela organização; e 12 – Melhor seria se na estratégia motivacional em questão os funcionários participassem da definição das metas. Este fator responde por 6,43% dos dados da amostra, sendo, portanto, de menor importância em comparação com os demais fatores (ver tabela 9). As questões que formam este fator expressam a importância dos objetivos da organização, entendendo que a estratégia motivacional adotada é a melhor forma para alcançá-los, sendo importante que esses objetivos possam ser discutidos em conjunto com os funcionários.

Dessa forma, os cinco fatores mencionados, em conjunto, explicam 58,51% da variabilidade total.

4.4 Da relação entre o desempenho e a percepção dos indivíduos perante os fatores que compõem a estratégia motivacional utilizada pela organização

Baseando-se nos fatores de percepção obtidos, pode-se compará-los com as categorias de desempenho, utilizando o teste de *Kruskal-Wallis*.

Antes é importante mencionar que, para a realização do teste, os resultados referentes a cada fator de percepção obtido anteriormente foram padronizados para uma distribuição normal. A padronização para a normalidade é feita pela fórmula $\frac{x_i - \bar{x}}{\sigma}$ (cada observação menos a média do grupo, dividido pelo desvio padrão do grupo). Dessa forma os dados são deixados em uma escala de distribuição normal padrão (com média 0 e desvio padrão igual a 1). Essa padronização é feita, pois com os valores padronizados consegue-se facilmente determinar quem contribui positiva ou

negativamente, uma vez que o zero é o centro da distribuição, percebendo-se a importância atribuída a cada fator.

Os resultados do teste são expressos nas tabelas 10, 12 e 13.

Tabela 10 – Relação entre o baixo desempenho e os fatores de percepção da estratégia motivacional – teste de *Kruskal-Wallis*.

Baixo Desempenho	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
Média	-0,353	0,408	-0,220	-0,052	-0,202
Mediana	-0,501	0,349	-0,248	0,250	-0,181
Desvio Padrão	1,168	0,912	1,156	1,200	0,836
Mínimo	-2,237	-1,459	-2,510	-2,886	-2,800
Máximo	1,458	2,469	2,625	2,164	1,243
Tamanho	40	40	40	40	40
Límite Inferior	-0,715	0,125	-0,578	-0,424	-0,461
Límite Superior	0,009	0,690	0,138	0,320	0,057
<i>p-valor</i>			0,018*		

* *p-valor* considerado estatisticamente significativo perante o nível de significância adotado.

Nota-se que para os indivíduos com nível de desempenho considerado baixo, existe uma diferença média estatisticamente significativa entre a contribuição ou importância atribuída aos fatores. Verifica-se assim que o fator 2, caracterizado como qualidade do trabalho individual e em grupo, é o que possui uma maior média, ou seja, maior importância. Porém, para determinar se de fato ele é diferente dos demais fatores, é preciso utilizar o teste de *Mann-Whitney*, para comparar todos os fatores, dois a dois, e determinar onde ocorre a diferença. A tabela 11 traz todos os *p-valores* dessas comparações.

Tabela 11 – “*p-valores*” da comparação entre os fatores para o baixo desempenho – teste de *Mann-Whitney*.

Regular	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
Fator 2	0,002*			
Fator 3	0,610	0,009*		
Fator 4	0,260	0,057#	0,527	
Fator 5	0,508	0,003*	0,937	0,520

* *p-valores* considerados estatisticamente significativos perante o nível de significância adotado.

p-valor que por estar próximo do limite de aceitação é considerado que tende a ser significativo.

Observa-se que o fator 2, caracterizado como qualidade do trabalho individual e em grupo, é praticamente diferente de todos os demais fatores, a não ser em relação ao fator 4, caracterizado como competição, onde não existe diferença estatisticamente significativa, porém como o *p-valor* está muito próximo do limite de aceitação, pode-se dizer que existe uma tendência à diferença. Assim, os indivíduos em que o desempenho é caracterizado como baixo, dão maior importância à qualidade do trabalho individual e ao trabalho em grupo. Em suma, pode-se afirmar que esses indivíduos não concordam com a estratégia motivacional adotada, uma vez que a qualidade do trabalho individual, evidenciada pela qualidade no atendimento, e o trabalho em grupo não fazem parte dessa estratégia motivacional. Dessa forma, esses indivíduos sugerem alteração na forma de avaliação dos funcionários e na forma de concessão de promoções.

A seguir, os fatores de percepção são comparados com as demais categorias de desempenho. As tabelas 12 e 13 mostram o resultado dessas comparações.

Tabela 12 – Relação entre o desempenho satisfatório e os fatores de percepção da estratégia motivacional – teste de *Kruskal-Wallis*.

Desempenho satisfatório	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
Média	0,166	-0,300	-0,034	-0,105	0,085
Mediana	-0,111	-0,419	0,224	0,000	0,329
Desvio Padrão	0,782	0,872	0,776	0,958	1,243
Mínimo	-1,082	-1,995	-2,447	-2,801	-2,619
Máximo	1,783	1,445	1,219	2,044	2,784
Tamanho	30	30	30	30	30
Limite Inferior	-0,114	-0,612	-0,312	-0,448	-0,360
Limite Superior	0,446	0,012	0,244	0,238	0,529
<i>p-valor</i>	0,360				

Verifica-se que não houve diferença estatisticamente significativa entre os fatores ($p\text{-valor} = 0,360$), ou seja, estatisticamente não existe nenhum fator que se sobressaia em relação a outro. Entretanto, mesmo não sendo estatisticamente significativo, nota-se que o fator 1, caracterizado como reconhecimento do desempenho, seguido do fator 5, caracterizado como objetivos da organização, são os fatores de maior contribuição para os indivíduos com desempenho satisfatório.

Tabela 13 – Relação entre o desempenho acima do esperado e os fatores de percepção da estratégia motivacional – teste de *Kruskal-Wallis*.

Desempenho acima do esperado	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
Média	0,202	-0,122	0,294	0,098	0,179
Mediana	0,285	-0,046	0,336	0,109	0,182
Desvio Padrão	0,911	1,070	0,933	0,894	0,950
Mínimo	-2,114	-2,974	-1,626	-1,621	-1,918
Máximo	2,001	2,094	2,480	2,038	3,596
Tamanho	40	40	40	40	40
Limite Inferior	-0,080	-0,454	0,005	-0,179	-0,116
Limite Superior	0,484	0,210	0,583	0,375	0,473
<i>p-valor</i>	0,364				

Da mesma forma, para os indivíduos com desempenho acima do esperado também não foi observada diferença estatisticamente significativa entre os fatores (p -valor = 0,364). Mesmo assim pode-se observar que o fator 3, caracterizado como cumprimento das metas estabelecidas, é o de maior contribuição. Destaca-se também a contribuição dada pelo fator 1, caracterizado como reconhecimento do desempenho e pelo fator 5, caracterizado como objetivos da organização.

Nota-se a diferença de percepção entre os indivíduos caracterizados como baixo desempenho, desempenho satisfatório e desempenho acima do esperado. Enquanto os primeiros dão importância estatisticamente significativa à qualidade do trabalho individual e em grupo, para os indivíduos de desempenho satisfatório e acima do esperado não existe diferença estatisticamente significativa entre os fatores.

4.5 Da relação entre os perfis comportamentais e a percepção dos indivíduos perante os fatores que compõem a estratégia motivacional utilizada pela organização

Baseando-se nos fatores de percepção anteriormente obtidos, pode-se, também, compará-los com os perfis comportamentais utilizando-se o teste de *Kruskal-Wallis*.

As tabelas 14 a 20 trazem os resultados da comparação de cada perfil comportamental com os fatores de percepção obtidos anteriormente. Por meio dos p -valores encontrados, nota-se que para todos os perfis comportamentais não existe diferença estatisticamente significativa entre os fatores, ou seja, estatisticamente não existe nenhum fator que se sobressaia em relação a outro. Porém, mesmo não sendo estatisticamente significativo, pode-se destacar a maior

contribuição de alguns fatores para determinados perfis comportamentais.

Tabela 14 – Relação entre o perfil conquistador e os fatores de percepção da estratégia motivacional – teste de *Kruskal-Wallis*.

Conquistador	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
Média	0,141	-0,012	0,085	0,182	0,129
Mediana	0,235	-0,164	0,229	0,071	0,102
Desvio Padrão	0,880	1,239	1,002	0,879	0,886
Mínimo	-2,237	-2,135	-2,447	-1,396	-1,666
Máximo	1,394	2,460	2,625	2,038	2,784
Tamanho	30	30	30	30	30
Limite Inferior	-0,174	-0,455	-0,274	-0,133	-0,188
Limite Superior	0,456	0,432	0,443	0,496	0,446
<i>p-valor</i>	0,955				

O perfil conquistador é o que apresenta o maior *p-valor* (0,955) quando comparado aos resultados obtidos nos demais perfis comportamentais, denotando que esses indivíduos entendem os fatores apresentados com maior similaridade. Como comentado anteriormente, embora não haja diferença estatisticamente significativa entre os fatores, nota-se que o fator 4, caracterizado como competição, é o de maior contribuição para esse perfil, seguido pelo fator 1, caracterizado como reconhecimento do desempenho. Esta constatação confirma a teoria exposta por Ricco (2004, p. 135) ao afirmar que o principal propulsor do comportamento do perfil conquistador são as “situações de competição que resultem em desenvolvimento próprio”.

Tabela 15 – Relação entre o perfil especialista e os fatores de percepção da estratégia motivacional – teste de *Kruskal-Wallis*.

Especialista	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
Média	-0,150	-0,454	0,321	-0,099	-0,588
Mediana	-0,276	-0,523	0,260	0,115	-0,459
Desvio Padrão	1,270	0,804	1,185	1,147	0,935
Mínimo	-2,077	-1,995	-1,395	-2,801	-2,619
Máximo	1,663	0,739	1,969	2,044	1,044
Tamanho	14	14	14	14	14
Limite Inferior	-0,815	-0,875	-0,300	-0,699	-1,078
Limite Superior	0,516	-0,033	0,941	0,502	-0,098
<i>p-valor</i>	0,215				

Da mesma forma, mesmo não havendo diferença estatisticamente significativa entre os fatores ($p\text{-valor} = 0,215$), o perfil especialista apresenta o fator 3, caracterizado como cumprimento das metas estabelecidas, como o de maior contribuição. Como relata Ricco (2004, p. 130), o principal propulsor do comportamento do perfil especialista são “desafios que exijam ações cuidadosas e que produzam resultados contínuos”. Nesse sentido, o cumprimento das metas organizacionais é entendido como um desafio que exige um planejamento cuidadoso e que proporciona ao indivíduo crescimento na organização.

Tabela 16 – Relação entre o perfil mantenedor e os fatores de percepção da estratégia motivacional – teste de *Kruskal-Wallis*.

Mantenedor	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
Média	-0,390	0,123	-0,011	-0,162	0,150
Mediana	-0,288	0,229	0,223	-0,004	0,187
Desvio Padrão	0,972	0,914	1,172	1,248	1,115
Mínimo	-2,223	-2,974	-2,510	-2,886	-1,961
Máximo	1,191	1,611	2,480	2,164	3,596
Tamanho	21	21	21	21	21
Limite Inferior	-0,805	-0,268	-0,512	-0,696	-0,327
Limite Superior	0,026	0,514	0,490	0,371	0,627
<i>p-valor</i>	0,480				

O perfil mantenedor apresenta o fator 5, caracterizado como objetivos da organização como o de maior contribuição, mesmo não havendo diferença estatisticamente significativa entre os fatores (p -valor = 0,480). Conforme relata Ricco (2004, p. 138) a principal característica deste perfil “é a capacidade de assegurar a continuidade das ações”. Assim, é importante para este perfil assegurar e dar continuidade aos objetivos da organização. Outro fator de destaque neste perfil é o 2, caracterizado como qualidade do trabalho individual e em grupo, o que confirma o exposto por Ricco (2004), que descreve que esse perfil “costuma ter consideração para com as pessoas, ao manter a organização dentro dos padrões e procedimentos de qualidade” (p. 138).

Tabela 17 – Relação entre o perfil negociador e os fatores de percepção da estratégia motivacional – teste de *Kruskal-Wallis*.

Negociador	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
Média	0,298	0,262	-0,156	-0,031	0,328
Mediana	0,189	0,094	0,017	0,075	0,334
Desvio Padrão	0,909	0,771	0,781	0,954	0,772
Mínimo	-1,183	-1,384	-1,750	-2,126	-1,848
Máximo	2,001	1,517	1,155	1,352	1,854
Tamanho	22	22	22	22	22
Limite Inferior	-0,082	-0,060	-0,483	-0,430	0,006
Limite Superior	0,678	0,584	0,170	0,368	0,651
<i>p</i> -valor	0,209				

Como os demais perfis, para o perfil negociador também não foi percebido diferença estatisticamente significativa entre os fatores (p -valor = 0,209). Mesmo assim, observa-se que o fator 5, caracterizado como objetivos da organização, é o de maior contribuição para o perfil negociador. Conforme relata Ricco (2004, p. 144-145) o perfil negociador busca compreender os pontos de vista conflitantes na situação de trabalho para assegurar a continuidade de ações e de processos, assim como o cumprimento das tarefas e atividades dentro dos padrões e procedimentos de qualidade. Dessa forma, o perfil

negociador dá importância aos objetivos da organização, expressos na continuidade das ações e processos e no cumprimento de suas tarefas e atividades. Neste fator é ressaltada a importância para que os objetivos da organização, expressos nas metas estabelecidas, sejam discutidos em conjunto com os funcionários, sendo esse aspecto importante para o perfil negociador, pois, como relata Ricco (2004, p. 144), o principal propulsor do comportamento deste perfil é a “negociação para aquisição de novos valores ou para a manutenção dos existentes”.

Tabela 18 – Relação entre o perfil realizador e os fatores de percepção da estratégia motivacional – teste de *Kruskal-Wallis*.

Realizador	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
Média	-0,434	-0,066	0,177	-0,604	-0,336
Mediana	-0,918	-0,166	-0,059	-0,422	-0,506
Desvio Padrão	1,113	1,416	1,076	0,960	1,249
Mínimo	-1,788	-2,070	-1,166	-2,126	-2,800
Máximo	1,783	2,469	1,947	1,138	1,801
Tamanho	11	11	11	11	11
Limite Inferior	-1,092	-0,903	-0,459	-1,171	-1,074
Limite Superior	0,224	0,770	0,813	-0,036	0,402
p-valor	0,554				

Mesmo não havendo diferença estatisticamente significativa entre os fatores ($p\text{-valor} = 0,554$), para o perfil realizador, o fator de maior contribuição é o 3, caracterizado como cumprimento das metas estabelecidas, o que confirma a teoria sobre esse perfil, conforme explica Ricco (2004, p. 147), ao afirmar que o principal propulsor do comportamento do realizador são situações onde possa fazer acontecer, sendo que a direção de sua ação está focada em tornar real o que foi planejado. Assim, para o perfil realizador, importa fazer acontecer, voltando-se para os resultados.

Tabela 19 – Relação entre o perfil competidor e os fatores de percepção da estratégia motivacional – teste de *Kruskal-Wallis*.

Competidor	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
Média	0,466	-0,152	-0,176	0,282	0,261
Mediana	0,777	-0,382	-0,138	0,366	0,460
Desvio Padrão	0,777	0,670	0,697	0,768	1,017
Mínimo	-1,082	-0,848	-1,264	-1,322	-1,844
Máximo	1,204	1,213	0,777	1,285	1,875
Tamanho	9	9	9	9	9
Limite Inferior	-0,042	-0,589	-0,632	-0,219	-0,404
Limite Superior	0,974	0,286	0,279	0,784	0,925
p-valor	0,343				

Da mesma forma, mesmo não havendo diferença estatisticamente significativa entre os fatores (p -valor = 0,343), o perfil competidor apresenta o fator 1, caracterizado como reconhecimento do desempenho, como o de maior contribuição. Outros fatores de destaque para este perfil são o 4, caracterizado como competição e o 5, caracterizado como objetivos da organização. Como relata Ricco (2004, p. 141), este perfil é voltado para o resultado, acompanhando cuidadosamente todo o processo para obtenção do que foi pretendido. O propulsor de comportamento do competidor são desafios que envolvam competir, sendo sua ação direcionada para a competição com objetivo de vencer, o que justifica a importância atribuída ao fator foco na competição. Em relação ao fator objetivos da organização, Ricco (2004, p. 142) complementa que entre os principais aspectos comportamentais deste perfil está o reconhecimento pela busca da consecução de seus objetivos pessoais e dos objetivos da organização.

Tabela 20 – Relação entre o perfil colaborador e os fatores de percepção da estratégia motivacional – teste de *Kruskal-Wallis*.

Colaborador	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
Média	0,006	0,038	-0,309	0,344	-0,388
Mediana	-0,212	0,070	-0,165	0,471	-0,257
Desvio Padrão	1,001	0,811	0,997	0,768	0,990
Mínimo	-1,885	-1,814	-2,202	-1,038	-2,522
Máximo	1,460	1,522	0,873	1,467	0,634
Tamanho	12	12	12	12	12
Limite Inferior	-0,560	-0,421	-0,873	-0,090	-0,949
Limite Superior	0,572	0,496	0,254	0,778	0,172
p-valor	0,308				

Enfim, para o perfil colaborador também não houve diferença estatisticamente significativa entre os fatores (p -valor = 0,308). Mesmo assim, nota-se que o fator de maior contribuição para este perfil é o 4, caracterizado como competição. Conforme relata Ricco (2004), o propulsor da ação do colaborador são “participações em grupos que gerem ganhos para seu desenvolvimento” (p. 133). Em relação as crenças subjacentes, Ricco (2004) relata que para os colaboradores “o importante é receber como dádivas o que os outros têm de bom, o que ocorre como fruto de uma troca em um relacionamento” (p. 132). Nesse sentido, Ricco (2004) complementa que para esses indivíduos a própria pessoa, ou seus atributos, pode ser vista como objeto para troca, sendo a importância atribuída ao sucesso em permutar, que é premiado com o recebimento do que é desejado (p. 133). Dessa forma, uma suposição para a importância dada ao foco na competição pode ser de que os colaboradores vêem nessa circunstância um cenário propício para colaborar com seus companheiros, permeando relacionamentos de forma que possam receber o que desejam, obtendo ganhos para seu desenvolvimento. Sugere-se que seja realizado um estudo mais aprofundado, com uma amostra mais representativa, de forma a compreender melhor a relação deste perfil com o foco na competição, confirmando a suposição levantada.

5 DISCUSSÃO

5.1 Implicações teóricas

Esta pesquisa fornece uma contribuição ao trabalho desenvolvido por Ricco (2004) na construção dos perfis comportamentais.

Conforme ressalta Ricco (2004):

Acredita-se que se for possível reconhecer a regularidade das ações dos gestores brasileiros, identificando seus estilos, será possível contribuir para que gestores e sistemas de gestão possam alcançar mais rapidamente, e com melhores chances, os seus objetivos (p. 21).

Assim, por meio desta pesquisa, espera-se enriquecer o conhecimento referente a cada perfil comportamental diante da estratégia motivacional em questão, auxiliando na melhor compreensão de cada perfil.

Uma primeira constatação reside no fato de que, diante da estratégia motivacional utilizada pela instituição, os diferentes perfis comportamentais possuem desempenhos significativamente diferentes. Nota-se que os indivíduos com o perfil conquistador apresentaram melhor desempenho quando comparados aos demais perfis. Em contraste, os indivíduos com perfil especialista e colaborador apresentam piores desempenhos.

Outra importante constatação reside no fato de que, mesmo sem haver diferença estatisticamente significativa entre os fatores, estes contribuem de forma diferente para cada perfil comportamental. Assim, a identificação da relação desses fatores com os perfis comportamentais e a sua ligação com a teoria já exposta, reforçam as características apresentadas para cada um dos perfis.

Nota-se que a maior similaridade na contribuição atribuída aos fatores que compõem a referida estratégia motivacional foi obtida nos indivíduos com perfil conquistador. Observou-se para este perfil que a competição, o reconhecimento do desempenho e os objetivos da organização foram os fatores de maior destaque, sendo justamente esses fatores os que marcam a descrição das principais características e dos propulsores de comportamento desse perfil, confirmando a teoria descrita por Ricco (2004, p. 135), que descreve a principal característica do perfil conquistador como sendo o compromisso com os resultados, a fim de atingir os seus objetivos e os objetivos da organização, e o principal propulsor de comportamento desses indivíduos como sendo as situações de competição que resultem em desenvolvimento próprio.

O perfil mantenedor atribui maior contribuição aos objetivos da organização e à qualidade do trabalho individual e em grupo, o que confirma o exposto por Ricco (2004, p. 138), ao descrever que este perfil “costuma ter consideração para com as pessoas ao manter a organização dentro dos padrões e procedimentos de qualidade e sua principal característica está na “capacidade de assegurar a continuidade das ações”.

Para o perfil realizador, o fator de maior contribuição é o cumprimento das metas estabelecidas, o que confirma a teoria sobre este perfil onde, conforme explica Ricco (2004, p. 147), o principal propulsor do comportamento do realizador são situações onde possa fazer acontecer, sendo que a direção de sua ação está focada em tornar real o que foi planejado.

O perfil negociador apresenta os objetivos da organização como o fator de maior contribuição, sendo que esses objetivos devem ser discutidos com os funcionários, confirmando Ricco (2004, p. 144) ao expressar que o principal propulsor do comportamento deste perfil é a “negociação para aquisição de novos valores ou para a manutenção dos existentes”.

Para o perfil especialista, o fator cumprimento das metas estabelecidas foi o de maior contribuição, podendo-se entender que esses indivíduos vêm no cumprimento das metas um desafio que exige cuidado e planejamento, pois, conforme relata Ricco (2004, p. 130), o principal propulsor do comportamento do perfil especialista são “desafios que exijam ações cuidadosas e que produzam resultados contínuos”.

Para o perfil competidor o fator foco no reconhecimento do desempenho foi o de maior contribuição. Outros fatores de destaque para esse perfil são a competição e os objetivos da organização. Conforme relata Ricco (2004, p. 141-142), este perfil é voltado para o resultado, acompanhando cuidadosamente todo o processo para obtenção do que foi pretendido. Sua ação é direcionada para a competição com objetivo de vencer, sendo que, entre os principais aspectos comportamentais deste perfil, está a busca pela consecução de seus objetivos pessoais e dos objetivos da organização.

Enfim, para o perfil colaborador, o fator de maior contribuição foi a competição. Uma vez que, conforme relata Ricco (2004, p. 132-133), o propulsor da ação do colaborador são “participações em grupos que gerem ganhos para seu desenvolvimento”, sendo que para esses indivíduos “o importante é receber como dádivas o que os outros têm de bom, o que ocorre como fruto de uma troca em um relacionamento” pode-se supor que os colaboradores vêm na competição um cenário propício para colaborar com seus companheiros, permeando relacionamentos de forma que possam receber destes o que desejam. Vale ressaltar que o perfil colaborador, assim como o especialista, apresentou desempenho inferior em comparação aos demais perfis comportamentais e, como citado anteriormente, sugere-se que seja realizado um estudo mais aprofundado, com uma amostra mais representativa para compreensão da relação desse perfil com o fator competição.

Outra colaboração importante fornecida neste trabalho encontra-se no estudo da relação entre o desempenho do indivíduo no trabalho e

a percepção perante os fatores que compõem a estratégia motivacional utilizada pela organização. Constatou-se que os indivíduos que possuem um baixo desempenho atribuíram uma importância significativamente maior à qualidade do trabalho individual e em grupo, fatores esses que não fazem parte da estratégia motivacional utilizada pela organização. Evidencia-se que os demais fatores que compõem essa estratégia motivacional possuem menor importância, ou seja, o reconhecimento do desempenho, o cumprimento das metas estabelecidas, a competição e a busca pelos objetivos da organização não são os fatores mais importantes para a motivação desses indivíduos. Assim, confirma-se o exposto por DuBrin (1998, p. 186), ao afirmar que a baixa motivação dos funcionários proporciona, entre outras coisas, esforços superficiais.

5.2 Implicações práticas

Conhecendo cada perfil comportamental (crenças, sentido da ação e motivação principal), pode-se compreender melhor cada indivíduo, fornecendo condições para que estes se desenvolvam da melhor forma. Nas palavras de Ricco (2004):

Ao se classificar, reconhecendo-se determinado comportamento ou grupo de comportamentos como único, obtêm-se padrões de ação. Esses padrões, de acordo com suas características, permitem a compreensão de fatos atuais e passados, e a previsão, no mínimo, para acontecimentos e resultados futuros (p. 20).

Esta pesquisa contribui para o melhor conhecimento de cada perfil comportamental diante de um sistema motivacional composto por estabelecimento de metas, remuneração variável, concessão de promoções por desempenho e o estabelecimento de um clima de

competição, fazendo com que os gestores e sistemas de gestão que atuam diante dessa mesma estratégia, possam efetivamente gerir melhor suas equipes, facilitando o alcance dos objetivos da organização.

Por meio da relação entre o perfil comportamental e o desempenho do indivíduo no trabalho, os gestores que trabalham com essa mesma estratégia motivacional podem compreender e prever os resultados futuros de sua equipe, conforme cada perfil comportamental. Uma constatação importante encontra-se no fato de que os indivíduos com perfil conquistador apresentaram melhor desempenho quando comparados com os indivíduos pertencentes aos demais perfis.

Com base na relação entre o perfil comportamental e a percepção dos indivíduos perante os fatores que compõem a estratégia motivacional utilizada pela organização, os gestores de equipes que trabalham com essa estratégia motivacional podem conhecer os fatores de maior importância para cada um dos perfis, facilitando a criação de condições, para que seus funcionários desenvolvam o trabalho com mais interesse, de forma a estimular e provocar a motivação dos mesmos, canalizando seus esforços aos objetivos da organização. Observou-se nesta relação que os indivíduos com perfil conquistador foram os que apresentaram maior similaridade na contribuição fornecida por cada fator que compõe a estratégia motivacional em questão.

Dessa forma, a principal implicação prática fornecida neste trabalho encontra-se na observação do comportamento de cada perfil comportamental perante a estratégia motivacional utilizada pela instituição, destacando-se os indivíduos com perfil conquistador, tanto pelo desempenho, como pela contribuição atribuída aos fatores que compõem a estratégia motivacional em questão. Assim, os gestores que trabalham com essa estratégia motivacional possuem nesta pesquisa um referencial para a diferença entre o comportamento dos diferentes perfis comportamentais, auxiliando-os na contratação e na alocação e/ou realocação dos seus funcionários.

Percebeu-se também que os indivíduos com perfil especialista e colaborador apresentaram desempenho inferior quando comparados aos indivíduos pertencentes aos demais perfis comportamentais. Portanto, os gestores podem alocar esses indivíduos de uma melhor forma para que possam atuar em outros ambientes ou departamentos que utilizem diferentes estratégias motivacionais, favorecendo o desenvolvimento e aproveitando melhor o potencial de cada indivíduo, alavancando, conseqüentemente, a produtividade da organização.

5.3 Limitações do trabalho

Conforme exposto, a motivação não é o único determinante do desempenho do indivíduo. Outros fatores, como a capacidade do indivíduo, os recursos materiais, tecnológicos e financeiros à sua disposição, as normas do grupo em que está inserido e a cultura organizacional também podem influenciar em seu desempenho (DUBRIN, 1998, p. 186-187; ROBBINS, 2002, p. 169). Dessa forma, para execução deste estudo procurou-se reduzir o número de variáveis que influenciam o desempenho do indivíduo.

Assim, os indivíduos pesquisados possuem os mesmos recursos materiais, tecnológicos e financeiros para execução de suas atividades, bem como encontram-se sob as mesmas normas e mesma cultura organizacional, fazendo com que esses fatores não impactem os resultados deste trabalho.

Os recursos materiais são os necessários para a execução do trabalho, tais como, papel e caneta, entre outros. Por recursos tecnológicos entende-se os computadores e impressoras utilizados pela instituição. Quanto aos recursos financeiros para a execução das funções, destaca-se que a política do banco é a mesma para qualquer região, sendo que, caso ocorra algum gasto do funcionário com

hospedagem ou locomoção necessários para a execução de determinado serviço, o banco realiza o ressarcimento desses valores. É importante ressaltar também que o salário-base de cada cargo, bem como os valores pagos de comissão pela comercialização dos produtos bancários são iguais em qualquer região do país.

Entretanto, este estudo não considera a capacidade do indivíduo, que pode ser entendida como sua habilidade e inteligência.

Com relação à amostragem, assume as limitações de tempo e recursos, sendo possível pesquisar 119 gerentes de conta que exercem suas atividades na região da grande São Paulo. Registra-se a necessidade de uma amostra maior para que, ao identificar e analisar os diferentes perfis comportamentais, tenha-se uma amostra representativa de cada perfil.

Além disso, no que se refere à caracterização da população, foram obtidos apenas dados referentes ao sexo e à idade dos respondentes, deixando de se obter dados como tempo de experiência e formação acadêmica, entre outros.

5.4 Pesquisas futuras

É importante ressaltar que, como foi exposto, a motivação não é o único fator determinante do desempenho do indivíduo. Dessa forma, sugere-se que estudos posteriores possam ser realizados, relacionando a habilidade e a inteligência do indivíduo com o seu desempenho na execução das atividades relacionadas ao trabalho.

Como este estudo foi desenvolvido com indivíduos que exercem suas atividades em uma estratégia motivacional composta pelo estabelecimento de metas, remuneração variável, concessão de promoções por desempenho e o estabelecimento de um clima de

competição, sugere-se também que um estudo similar possa ser desenvolvido em outras instituições que atuem com diferentes estratégias motivacionais.

Nota-se que no cálculo do ICM não é considerado a qualidade da venda. A qualidade da venda pode ser refletida na sua eficácia, entendendo-se como o grau de satisfação do cliente com determinado produto ou serviço contratado, fazendo com que ele permaneça com este produto ou serviço por determinado tempo. Como o ICM é uma medida mensal, a insatisfação do cliente refletida no cancelamento do produto ou serviço no mês seguinte a sua contratação não provoca alterações no desempenho obtido pelo funcionário, ou seja, o índice não é alterado retroativamente. Sugere-se que em pesquisas futuras a qualidade da venda possa ser considerada no cálculo do desempenho dos indivíduos.

Por fim, são reconhecidas as limitações deste trabalho, visto sua área de abrangência ser relativamente restrita. Assim, é recomendável que esse procedimento seja aplicado à funcionários de outros estados do Brasil e de outras instituições que atuem com essa mesma estratégia motivacional, para que o mesmo seja validado dentro de um escopo maior de abrangência e profundidade. Dessa forma, pode-se levantar questões mais amplas que contribuirão com resultados ainda mais significativos.

6 CONCLUSÃO

Partindo-se da importância do fator humano para a organização, este estudo procurou melhor compreender a psicodinâmica da vida organizacional por intermédio das relações entre o perfil comportamental, o desempenho do indivíduo no trabalho e a percepção dos fatores que compõem a estratégia motivacional utilizada pela instituição.

Em relação à primeira hipótese apresentada – existe relação entre o perfil comportamental do indivíduo e o seu desempenho, ou seja, determinado perfil apresenta melhor desempenho quando comparado a outros – pode-se afirmar que, diante da estratégia motivacional utilizada, os perfis comportamentais apresentam diferença estatisticamente significativa em relação ao desempenho, sendo que, em comparação aos demais perfis, o perfil conquistador apresenta melhor desempenho e os perfis especialista e colaborador apresentam os piores desempenhos, o que confirma a hipótese em questão.

No tocante à segunda hipótese sugerida nesta pesquisa – em relação ao desempenho, diferentes perfis podem apresentar resultados similares, porém com percepções diferentes em relação aos fatores que compõem a estratégia motivacional da instituição – nota-se, como mencionado anteriormente, que o desempenho entre os perfis comportamentais diferem significativamente entre si. Porém, comparando-se dois a dois, encontramos perfis com desempenhos similares. Com relação à percepção dos fatores que compõem a estratégia motivacional utilizada pela instituição, para todos os perfis comportamentais, não se observou diferença estatisticamente significativa entre esses fatores. Porém, mesmo não sendo significativo, pode-se destacar que alguns perfis com desempenhos similares atribuem maior contribuição ou importância a diferentes fatores que compõem a estratégia motivacional em questão.

Um exemplo é encontrado entre o perfil colaborador e o perfil especialista, pois ambos possuem desempenho similar, porém o perfil especialista atribui maior contribuição ao cumprimento das metas estabelecidas, enquanto o perfil colaborador atribui maior contribuição à competição.

A terceira hipótese levantada neste estudo – os fatores (que compõem a estratégia motivacional da instituição) de maior importância para os perfis que apresentam melhor desempenho são diferentes dos fatores de maior importância para os perfis que apresentam pior desempenho – foi comprovada. Primeiramente vale reforçar que com relação à percepção dos fatores que compõem a estratégia motivacional utilizada pela instituição, para todos os perfis comportamentais, não se observou diferença estatisticamente significativa entre esses fatores, podendo-se apenas destacar a diferença na contribuição atribuída a cada um deles pelos diferentes perfis comportamentais.

Assim, percebeu-se, por meio da análise dos dados, que o perfil que apresentou melhor desempenho foi o perfil conquistador. Embora não seja estatisticamente significativo, o fator de maior contribuição para esse perfil é a competição, seguido do reconhecimento do desempenho.

Já os perfis identificados como de pior desempenho foram o especialista e o colaborador, em que o primeiro atribuiu maior contribuição ao cumprimento das metas estabelecidas, enquanto o segundo atribuiu maior contribuição à competição. Nota-se que o grau de similaridade na percepção dos fatores para o perfil conquistador é superior ao percebido pelos perfis especialista e colaborador.

A quarta e última hipótese – os indivíduos que apresentam pior desempenho, independentemente do seu perfil motivacional, apresentam pior percepção dos fatores que compõem a estratégia motivacional utilizada pela instituição em relação aos indivíduos com melhor desempenho – também foi confirmada. Nota-se que para o nível de desempenho considerado baixo, existe uma diferença média

estatisticamente significativa entre a contribuição ou importância atribuída aos fatores em questão, verificando-se que o fator caracterizado como qualidade do trabalho individual e em grupo é o que possui uma maior média, ou seja, maior importância.

Este fator ressalta a qualidade do trabalho individual, evidenciada na qualidade no atendimento, e a preferência pelo trabalho em grupo. Porém, esses aspectos não fazem parte da estratégia motivacional utilizada pela instituição, denotando, portanto, que esses indivíduos dão maior importância a fatores que não desfrutam. A importância menor atribuída aos demais fatores denota que esses indivíduos possuem uma pior percepção da estratégia motivacional quando comparados aos indivíduos com desempenho acima do esperado. Nestes, por sua vez, não se observou diferença estatisticamente significativa entre os fatores que compõem a estratégia motivacional em questão, podendo-se apenas destacar a contribuição atribuída aos fatores, sobressaindo, primeiramente, o cumprimento das metas estabelecidas, o reconhecimento do desempenho e os objetivos da organização.

Por fim, trabalhos futuros são necessários, de forma a avançar cada vez mais em busca do maior conhecimento das características de cada perfil comportamental, fornecendo para os gestores meios de garantir o instrumento motivacional adequado para cada tipo de perfil identificado entre os componentes de suas equipes. Nas palavras de Coda (2000):

Aceitar e lidar com diferenças no comportamento humano, entretanto, não é uma tarefa fácil, embora seja amplamente sabido que isto representa um dos aspectos capazes de gerar resultados, assim como níveis desejados de produtividade e clima organizacional positivo para o desenvolvimento do trabalho (não-paginado).

REFERÊNCIAS

ACCORSI, A. **Automação**: bancos e bancários. 1990. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 1990.

ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. In: STEERS, R. M.; PORTER, W. **Motivation & work behavior**. New York: McGraw-Hill, p. 138-154, 1975.

AGUIAR, M. A. F. **Psicologia aplicada a administração**: uma introdução a psicologia organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

_____. **Psicologia aplicada a administração**: globalização, pensamento complexo, teoria crítica e a questão ética nas organizações. 2. ed. São Paulo: Excellus Editora, 2000.

ARCHER, E. R. O mito da motivação. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org.) **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, p. 23-46, 1997.

ATKINSON, R. L. et al. **Introdução à Psicologia**. 13. ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.

BERGAMINI, C. W. **Desenvolvimento de Recursos Humanos**: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1987.

_____. **Psicologia aplicada à Administração de Empresas**: psicologia do comportamento organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. Motivação: mitos, crenças e mal entendidos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org.) **Psicodinâmica da vida organizacional**: Motivação e Liderança. São Paulo: Atlas, p. 69-93, 1997.

BERTRAND, M; SCHOAR, A. Managing with style: the effect of managers on firm policies. **Quarterly Journal of Economics**. Massachusetts, v. 118, n. 4, p. 1169-1209, Nov. 2003.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, Anthony F. **A primer on organizational behavior**. Toronto: John Wiley & Sons, 1997.

BOWDITCH, J. L. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRASIL. Banco Central do Brasil. **Resolução nº 1524**, de 21 de setembro de 1988. Disponível em: <<http://www5.bcb.gov.br/pg1Frame.asp?idPai=NORMABUSCA&urlPg=ixpress/correio/correio/DETALHAMENTOCORREIO.DML?N=088128463&C=1524&ASS=RESOLUCAO=1.524>>. Acesso em: 20 abr 2004.

BROWN, T. C.; LATHAM, G. P. The effects of goal setting and self-instruction on the performance of unionized employees. **Relations Industrielles**, Quebec, v. 55, n. 1, p. 80-96, 2000.

CARVALHO, A. V.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1995.

CASADO, T. A Motivação e o trabalho . In: FLEURY, M. T. L. (Org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, p. 247-258, 2002.

CODA, R. Compreendendo a motivação intrínseca: uma pesquisa entre profissionais brasileiros. In: ANNUAL RESERCH CONFERENCE, 2000, North Carolina. **Proceedings...** Bowling Green: Academy of Human Resource Development, 2000. Não paginado. Versão brasileira do autor.

_____. **Diagnóstico M.A.R.E.[®] de orientações motivacionais**. [São Paulo: s.n.], [2003]. Não paginado.

_____. **Motivação no trabalho e liderança**. Disponível em: <<http://www.fia.com.br/motiva.html>>. Acesso em: 06 jan. 2004.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DAFT, R. L. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1999.

DAVIDOFF, L. L. **Introdução à Psicologia**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DECI, E. L.; VROOM, V. H. Overview of work motivation. In: DECI, E. L.; GILMER, B. V.; KARN, H. W. (Orgs.) **Readings in industrial and organizational Psychology**. New York: McGraw-Hill Book Company, p. 308-314, 1972.

DUBRIN, A. J. **Princípios de Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1998.

_____. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

EVANS, R. I. **Diálogo com Erich Fromm**. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

FORTUNA, E. **Mercado financeiro: produtos e serviços**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

FROMM, E. **Análise do homem**. 13. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1986.

GARCIA, E. A. C. **Manual de sistematização e normatização de documentos técnicos**. São Paulo: Atlas, 1998.

GELLERMAN, S. W. **Motivação e produtividade**. São Paulo: Melhoramentos, 1976.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HAIR JR, J. F. et al. **Multivariate data analysis**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HELLER, R. **Como motivar pessoas**. São Paulo: Publifolha, 1999.

HERZBERG, F. Mais uma vez: como motivar seus funcionários? In: VROOM, V. et al. **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, p. 55-81, 1997.

HOFFMAN, T. Motivation. **Computerworld**, Framingham, v. 38, n. 1, p. 39, Jan. 2004.

JINKINGS, N. **Os trabalhadores bancários em face da reestruturação capitalista contemporânea**. Caderno de Pesquisa da UFSC, v. 28, Florianópolis: UFSC, 2001.

JUNG, C. G. **Tipos psicológicos**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: E.P.U., 1980.

KLEMIC, G. G. **Does self-direction make a difference?: A study of performance and goal setting satisfaction in public sector self-directed work teams**. Chesterland, 1999.

KOHN, A. **Punidos pelas recompensas: os problemas causados por prêmios por produtividade, planos de incentivo, remuneração variável, elogios, participação nos lucros e outras formas de suborno**. São Paulo: Atlas, 1998.

KONDO, Y. **Motivação humana: um fator chave para o gerenciamento**. São Paulo: Gente, 1994.

LATHAM, G. P.; YUKL, G. A. A review of research on the application of goal setting in organizations. **Academy of Management Journal**, New York, v. 18, n. 4, p. 824-845, Dec 1975.

_____; STEELE, T. P. The motivational effects of participation versus goal setting on performance. **Academy of Management Journal**, Washington, v. 26, n. 3, p. 406-417, 1985.

LAWLER III, E. E. Motivação nas organizações de trabalho. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Orgs.) **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, p. 130-159, 1997.

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

LICHT, R. H. **Variáveis psicológicas na composição do corpo de executivos em uma organização brasileira: o caso Metal Leve S.A. Indústria e Comércio**. 1994. Tese (Doutorado) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 1994.

LOCKE, E. A. The ubiquity of the technique of goal setting in theories of and approaches to employee motivation. **The Academy of Management Review**, Maryland, v. 3, n. 3, p. 594-601, 1978.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MASLOW, A. H. **Motivation y personalidad**. Barcelona: Sagitário, 1954.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

McCLELLAND, D. C. **The achieving society**. New York: D. Van Nostrand Company, 1961.

MEGGINSON, L. et al. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harper & Row, 1986.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOREIRA, D. A. Natureza e fontes do conhecimento em administração. **Administração On Line**, São Paulo, v. 1, n. 1, jan./mar. 2000. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art11/daniel.htm>. Acesso em: 18 mar. 2003.

MYERS, D. G. **Introdução à Psicologia geral**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1999.

NELSON, B.; SPITZER, D. The money motivation myth. **Executive Excellence**, Provo, v. 20, n. 12, p. 18, Dec. 2003.

O'NEIL, M. Covering “motivation” to change. **SuperVision**, Burlington, v. 65, n. 1, p. 8, Jan. 2004.

RICCO, M. F. F. **Construindo perfis comportamentais em ambiente organizacional: os estilos de mobilização dos gestores brasileiros**. 2004. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 2004.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.

_____. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pretince Hall, 2002.

ROCHA, M. Jeitinho brasileiro. **Você S.A.**, São Paulo, v. 5, n. 53, p. 26-29, 2002.

RODRIGUES, A. C. **O emprego bancário no Brasil e a dinâmica setorial: 1990 a 1997**. 1999. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC, São Paulo, 1999.

SIEGEL, S. **Estatística não-paramétrica** (para as ciências do comportamento). São Paulo: McGRAW-HILL, 1975.

SIEVERS, B. Além do sucedâneo da motivação. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org.) **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, p. 47-68, 1997.

SILVA, E. L. ; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SPSS – **Statistical Package for the Social Sciences**. Base 12.0 User's Guide. Chicago: SPSS, 2003.

SKINNER, B. F. **O mito da liberdade**. São Paulo: Summus, 1983.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VROOM, V. H. **Work and motivation**. New York: John Wiley & Sons, 1964.

_____. An outline of a cognitive model. In: STEERS, R. M.; PORTER W. **Motivation and work behavior**. New York: McGraw-Hill, p. 185-190, 1975.

_____; DECI, Edward L. An overview of work motivation. In: DECI, E. L.; GILMER, B. V; KARN, H. W. (Org.) **Readings in industrial and organizational Psychology**. New York: McGraw Hill, p. 308-314, 1972.

WEITEN, W. **Introdução à Psicologia: temas e variações**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

WILLINGHAM, R. **Gente: o fator humano: uma revolucionária redefinição de liderança**. São Paulo: Educador, 1999.

ZIMMERMAN, E. Motivation on any budget. **Sales and Marketing Management**, New York, v.156, n. 1, p. 37, 2004.

APÊNDICE A

Questionário para avaliação da percepção da estratégia motivacional utilizada pela organização.

Como instrumentos motivacionais voltados para maximizar o desempenho de seus funcionários, esta organização utiliza-se de uma estratégia motivacional que envolve a fixação de metas, a remuneração variável e a concessão de promoções em função do cumprimento das metas estabelecidas.

Com relação a essa estratégia motivacional, responda as questões abaixo:

1. A estratégia motivacional em questão é a mais adequada, pois estimula os funcionários a desempenharem melhor suas atividades.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
()	()	()	()	()

2. As metas estipuladas pela organização na estratégia motivacional em questão são factíveis de serem alcançadas.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
()	()	()	()	()

3. O critério para concessão de promoções na estratégia motivacional em questão é adequado.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
()	()	()	()	()

4. Sem a utilização dessa estratégia motivacional o desempenho dos funcionários seria inferior se comparado ao desempenho atual, pois não se sentiriam motivados em atingir os objetivos propostos pela organização.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
()	()	()	()	()

5. Na estratégia motivacional em questão, a busca pelas metas fixadas é o principal fator que me estimula a agir.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
()	()	()	()	()

6. Na estratégia motivacional em questão, considero justa a maneira pela qual meu desempenho é avaliado.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
()	()	()	()	()

7. O reconhecimento em função do desempenho obtido é o aspecto mais importante na estratégia motivacional em questão.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
()	()	()	()	()

8. Considero prejudicial a maneira com que sou cobrado pelo atingimento das metas estabelecidas.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
()	()	()	()	()

9. Para efeito de concessão de promoções, melhor seria considerar a qualidade no atendimento aos clientes do que o cumprimento das metas estabelecidas.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
()	()	()	()	()

10. Uma estratégia motivacional que avaliasse o grupo no desempenho das metas estabelecidas, eliminando-se a avaliação individual, proporcionaria melhores resultados, pois estimularia a cooperação dos funcionários.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
()	()	()	()	()

11. Entre os fatores que compõem a estratégia motivacional em questão, a expectativa de ser promovido é o principal fator que me estimula a agir.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
()	()	()	()	()

12. Melhor seria se na estratégia motivacional em questão os funcionários participassem da definição das metas.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
()	()	()	()	()

13. O clima de competição gerado pela estratégia motivacional em questão é algo positivo, pois estimula os funcionários a desempenharem melhor suas atividades.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
()	()	()	()	()

14. Os valores pagos a título de comissão são compatíveis com o esforço realizado na comercialização dos produtos.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
()	()	()	()	()

15. Entre os fatores que compõem a estratégia motivacional em questão, a remuneração variável é o principal fator que me estimula a agir.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
()	()	()	()	()

16. A principal razão pela qual procuro desempenhar da melhor forma minhas funções é evitar as cobranças de meus superiores.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
()	()	()	()	()