

PROPOSIÇÃO DE UM MODELO INTEGRATIVO DAS TEORIAS MOTIVACIONAIS

Genay Cristyan Silva Oliveira¹

Adriano Maniçoba da Silva²

Resumo

O presente trabalho objetivou identificar uma relação empírica entre os construtos das teorias motivacionais de Maslow, Herzberg, McClelland, e McGregor. A partir da revisão da literatura foi possível construir um modelo com 9 hipóteses, das quais, mediante levantamento tipo *survey* aplicado a 40 respondentes, 6 não foram rejeitadas com testes de hipótese ANOVA. Como contribuição ao ensino, as teorias motivacionais podem ser analisadas sob uma perspectiva integrada facilitando o aprendizado do aluno. Do ponto de vista prático pode-se utilizá-las em conjunto para inferir sobre o nível de motivação de indivíduos.

Palavras-chave: Motivação, Gestão de Pessoas, Modelo integrativo.

Abstract

The proposal of this paper is to present an integrative model of the motivational theory of Maslow, Herzberg, McClelland, and McGregor. From literature review it was possible to construct a model with 9 hypotheses, which, by survey applied to 40 subjects, 6 had not been rejected by ANOVA. As contribution to education, the four motivation theories can be analyzed under an integrated perspective facilitating student's learning. In the practical point of view the theories can be used together to infer the level of motivation of individuals.

¹ Formada em Administração pela FALS em 2011.

² Professor da FALS.

Key-words: Motivation, Human Resource Management, Integrative model.

1. Introdução

Ultimamente o mundo está passando por diversas transformações, seja na esfera social, política ou econômica. Estas transformações influenciam de maneira positiva ou negativa tanto as organizações privadas como as públicas. A motivação humana para o trabalho ainda permanece um desafio em organizações e apesar de inúmeras teorias, a motivação na prática merece atenção pois trata das pessoas e seu ambiente de trabalho.

Trabalhadores reivindicam cada vez mais seus direitos em busca qualidade de vida e neste contexto a atividade profissional passa por transformações relevantes sendo necessário maior valorização dos indivíduos nas organizações. Quando estas expectativas não são atingidas ficam claras as evidências de desânimo e desmotivação. A desmotivação pode gerar graves problemas tanto para as organizações quanto para as pessoas. Para as organizações pode haver redução dos padrões de qualidade e produtividade, para as pessoas as conseqüências estão relacionadas à saúde física e mental, podendo gerar estresse, absenteísmo, baixa produtividade, fraco desempenho no trabalho e falta de comprometimento com a organização.

Deste modo, a motivação deve figurar com considerada importância nas políticas organizacionais, pois é fator transformador pela possibilidade de gerar maior comprometimento e envolvimento por parte dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas e contribuindo para a eficácia do trabalho executado.

Desde o experimento seminal de Hawthorne que desencadeou o estudo das relações humanas no contexto organizacional, diversas teorias motivacionais, por vezes oriundas da psicologia, deram subsídio a estudos organizacionais que tiveram como objetivo compreender melhor o comportamento humano. Cada teoria explica a motivação à sua maneira. Considere por exemplo a teoria de Maslow, que defende a hierarquização de necessidades geradoras de comportamento. Estas necessidades vão desde as fisiológicas até as

necessidades de auto-realização. Para McClelland, os motivos que geram ações advêm das necessidades de filiação, poder e realização. Verifica-se deste modo um elemento comum a estas duas teorias que é a necessidade de realização.

Uma revisão das principais teorias motivacionais revelou que a exposição destas em livros-texto de Administração é realizada de maneira fragmentada (Quadro 1). Caso as teorias fossem ensinadas de maneira integrativa o aluno poderia ter uma visão sistêmica que permitiria avaliar a relação que uma teoria tem com a outra e possibilitar uma visão mais completa do fenômeno motivacional.

Quadro 1 - Teorias motivacionais expostas em livros-texto em Administração

| | Teoria de Maslow | Teoria de Herzberg | Teoria de McGregor | Teoria de McClelland |
|-----------------------------|------------------|--------------------|--------------------|----------------------|
| Hampton (1992) | X | X | | X |
| Chiavenato (2003) | X | X | X | |
| Kwasnicka (2003) | X | X | X | |
| Bateman e Snell (2006) | X | X | | X |
| Maximiano (2008) | X | X | | X |
| Motta e Vasconcellos (2009) | X | X | X | X |

Fonte: Elaborado pelos autores

O objetivo deste estudo foi identificar evidência empírica entre os construtos das Teorias de Maslow, Herzberg, McGregor e McClelland. A próxima seção explora as teorias motivacionais e a partir destas foi construído o modelo conceitual que será apresentado na metodologia. Adiante, os resultados serão apresentados e posteriormente conclui-se propondo um modelo integrativo validado neste estudo.

2. Revisão da Literatura

2.1 Motivação

Para Maximiano (2004, p. 277) “o comportamento é motivado por alguma causa interna do indivíduo ou alguma causa externa do ambiente. Motivação é sinônimo da relação de causa e efeito no comportamento das pessoas.” Robbins (2006, p. 132) descreve motivação como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Para o autor motivação não é um traço pessoal, é apenas o resultado de uma interação entre o indivíduo e uma situação.

Outra definição apontada por Gil (2001, p. 202) relata que “motivação é a força que estimula as pessoas a agir”. A motivação depende de uma necessidade, seja ela fisiológica, de poder, etc. Deste modo, não se pode afirmar que uma pessoa motiva outra, mas sim que a necessidade de uma pessoa pode motivá-la a agir. Assim, pessoas motivadas podem apresentar maior disposição para executar tarefas e empreender esforços em direção aos objetivos.

Para Gil (2001) não é possível medir a motivação das pessoas, mas sim as ações, tal como o comportamento motivado. Segundo o autor, os gerentes não motivam as pessoas, apenas satisfaz suas necessidades, assim pode-se dizer que a motivação surge das necessidades não satisfeitas. Deste modo os gerentes devem identificar as necessidades das pessoas e contribuir para que as tarefas e o ambiente de trabalho sejam satisfatórios.

Gil (2001, p. 202), expressa ainda que “os gerentes não podem motivar seus empregados, mas precisam dispor de conhecimentos e habilidades suficientes para despertar ou manter sua motivação no trabalho”. Para o autor existem dois tipos de motivação: a motivação intrínseca que se relaciona com recompensas psicológicas (reconhecimento, respeito, status) e está ligada às ações individuais dos gerentes em relação aos subordinados; e a motivação extrínseca que está relacionada à recompensas tangíveis (salários, benefícios, promoções) e podem depender da gerência ou da alta administração.

O ciclo motivacional ocorre quando o gerente desempenha a função de estimular seus subordinados ao alcance dos objetivos de maneira eficaz e

eficiente. Esse ciclo inicia-se nas necessidades individuais não satisfeitas gerando uma procura de alternativas para satisfazer essas necessidades, escolhe-se então uma das alternativas para se alcançar o objetivo desejado e toma-se uma atitude. Após esse processo há uma reavaliação da situação e então o indivíduo decide se está ou não motivado para satisfazer sua necessidade através da alternativa escolhida.

Quando o resultado não é positivo, a pessoa direciona o comportamento para objetivos substitutos, se ainda assim os resultados não forem positivos as pessoas atingem um estágio de frustração e podem desenvolver comportamentos irracionais conhecidos como mecanismos de defesa. Os mais conhecidos são: agressão, deslocamento, racionalização, regressão, fixação, fuga e resignação (GIL, 2001).

2.2 AS TEORIAS MOTIVACIONAIS

2.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Segundo esta teoria, as necessidades humanas estão dispostas em uma hierarquia que pode ser visualizada como uma pirâmide e estão dispostas em escala de importância e influência. Subdivide-se ainda em necessidades básicas e secundárias. Esta teoria preconiza que à medida que as necessidades vão sendo satisfeitas, não mais provocam motivação para novos esforços. Assim as organizações devem assegurar uma política de motivação permanente de maneira a descobrir novos incentivos (MAXIMIANO, 2004).

Para Maslow as necessidades básicas se referem à necessidade da própria condição humana que são: alimentação, abrigo e segurança; as necessidades secundárias se referem àquelas que as pessoas adquirem ou desenvolvem por meio de treinamento, experiência e convivência com outras pessoas. Especificando os dois grupos respectivamente, tem-se a divisão em cinco tipos distintos que são: Fisiológicas; Segurança; Sociais; de Auto-Estima e Auto-Realização (MAXIMIANO, 2004).

As necessidades fisiológicas são instintivas uma vez que referem-se à necessidade de sobrevivência como o alimento, água, sono, dentre outras. Na

necessidade de segurança ocorre a busca de proteção contra ameaças e privações, estas necessidades mantêm as pessoas em estado de dependência seja com as organizações ou com outras pessoas. As necessidades sociais estão relacionadas ao convívio social, ou seja, amizade, afeto e amor. Nas necessidades de estima surge o desenvolvimento de sentimentos de autoconfiança e de ser útil e necessário para os outros. E no topo da pirâmide encontram-se as necessidades de auto-realização que se refere ao fato de explorar as potencialidades (MAXIMIANO, 2004).

Morgan (1996) observou a possibilidade de motivar indivíduos por meio de necessidades secundárias sem que se faça necessário incentivo financeiro. O autor destacou como as organizações podem satisfazer níveis de necessidade por meio de condições agradáveis permitindo a interação entre os colegas de trabalho, seguro doença, segurança no emprego, criação de cargos que permitam realização, autonomia, responsabilidade e controle pessoal (MAXIMIANO, 2004).

Segundo Bergamini (1997), a idéia de hierarquizar os motivos humanos levou à compreensão do tipo de objeto que está sendo perseguido pelo indivíduo em determinado momento. Para a autora, a grande aceitação da teoria de Maslow deve-se à sua simplicidade entre a pirâmide hierárquica e a forma de apresentação em seqüência das necessidades motivacionais.

Quanto ao encadeamento das necessidades, para Robbins (2006, p. 133) “à medida que cada uma dessas necessidades é atendida, a próxima torna-se dominante, o indivíduo move-se sempre para o topo da pirâmide”. Ao ser atendida a necessidade perde força dando lugar à necessidade de ordem seguinte.

Os níveis de motivação atuam em conjunto no organismo e cada pessoa possui mais de uma motivação, assim toda necessidade está relacionada com o nível de satisfação ou insatisfação de outras necessidades e o efeito dessas necessidades é sempre em conjunto.

Esta teoria gera muitas críticas em relação à dificuldade de se evidenciar que a satisfação de uma necessidade ative a necessidade seguinte, porém a principal crítica diz respeito à subjetividade do indivíduo, sendo extremamente difícil padronizar seus fatores motivadores. Segundo Bergamini (1997) após a divulgação desta teoria diversos estudos mostraram que não existe evidência de

que as necessidades possam ser classificadas em apenas cinco categorias ou possam estar em uma rígida hierarquia especial.

2.2.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg

A teoria dos dois fatores de Herzberg foi formulada empiricamente a partir de pesquisa realizada no contexto de trabalho em que o objetivo foi verificar os fatores que geravam satisfação e insatisfação no ambiente organizacional.

Herzberg realizou um levantamento cujo objetivo era identificar contextos em que o entrevistado teria tido satisfação ou insatisfação em relação ao seu trabalho. A amostra foi constituída por cientistas, engenheiros, supervisores, técnicos, montadores e diaristas. A partir da análise dos dados descobriram-se fatores que quando presentes no contexto organizacional aumentaram o nível de satisfação, mas a insatisfação determinada pela ausência deles não era significativamente proporcional e identificou-se deste modo fatores motivacionais. Por outro lado a pesquisa resultou fatores que quando ausentes proporcionavam insatisfação, mas sua presença não implicava em satisfação, estes eram os fatores higiênicos. Com essa pesquisa concluiu-se que, quanto aos fatores motivadores, o contrário de satisfação não pode ser chamado de insatisfação, sendo caracterizado como nenhuma satisfação, do mesmo modo o contrário de insatisfação não pode ser entendido como satisfação, mas sim nenhuma insatisfação (MAXIMIANO, 2004).

Segundo Maximiano (2004, p. 295) “[...] os fatores relacionados com a satisfação e a insatisfação no trabalho são diferentes entre si, o oposto de satisfação não é a insatisfação, mas a não satisfação; o oposto de insatisfação não é a satisfação, mas a não insatisfação.”

Deste modo quando os fatores higiênicos, denominados também "contexto do cargo", estiverem adequados as pessoas não estarão insatisfeitas, mas também não estarão satisfeitas, assim conclui-se que os fatores motivacionais, denominados também "conteúdo do cargo", que geram satisfação são diferentes e diferentes dos fatores que geram a insatisfação (SILVA, 2001). Para Maslow todas as necessidades motivam e provocam satisfação, para Herzberg não são

todas as necessidades que motivam, pois algumas apenas evitam a não-satisfação (SILVA, 2001).

Segundo Robbins (2006) a teoria de Herzberg foi muito criticada, mas também amplamente divulgada e muitos executivos reconhecem e seguem suas recomendações e permitem que os funcionários sejam mais responsáveis, planejem e controlem seu próprio trabalho.

2.2.3 Teoria X e Y de McGregor

McGregor compara dois estilos de administração: de um lado, um estilo baseado na "teoria tradicional", excessivamente mecanicista (teoria X) e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano (teoria Y). A teoria X revela uma administração que se utiliza de controles externos impostos ao indivíduo, por outro lado a teoria Y propõe um estilo de administração participativo, baseando-se nos valores humanos e sociais e realça a iniciativa individual (GIL, 2001).

A teoria X assume como premissa que as pessoas são preguiçosas, evitam o trabalho, evitam a responsabilidade a fim de sentirem-se mais seguras, precisam ser controladas e dirigidas, são ingênuas e não têm ambição nem iniciativa. Por outro lado a teoria Y destaca que as pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer, procuram e aceitam responsabilidades e desafios, podem ser automotivadas e autodirigidas, são criativas e competentes e afirma que o trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar (GIL, 2001).

Para Gil (2001) os gerentes que se enquadram na teoria X acham que a maioria das pessoas não gostam de trabalhar e que sua equipe só funcionará baseada em recompensas. Já os gerentes da corrente Y reconhecem que seus funcionários realizam suas tarefas com satisfação, são competentes e dedicam-se para que a empresa alcance melhores resultados.

2.2.4 Teoria motivacional de McClelland

Desenvolvida por David McClelland na década de 60, esta teoria é uma das muitas que procuram explicar a motivação. Nesta teoria, McClelland coloca em destaque o que chamou de necessidades adquiridas, isto é, as necessidades que as pessoas desenvolvem da experiência ao longo da sua vida, à medida que interagem com os outros e com o seu ambiente (GIL, 2001).

Para Gil (2001), entre estas, existem três que segundo McClelland assumem especial importância:

- Necessidades de Realização: o impulso de exceder, de sair-se bem em relação a um conjunto de padrões.
- Necessidades de Poder: a necessidade de fazer os outros se comportarem de uma maneira específica.
- Necessidades de Afiliação: o desejo por relações interpessoais amigáveis e próximas.

Segundo Robbins (2006) McClelland descobriu que o que diferencia os indivíduos altamente realizadores de outros indivíduos é o desejo de fazer as coisas da melhor forma. Estas pessoas possuem o desejo de alcançar algo difícil, exigem um padrão de sucesso, domínio de tarefas complexas e superação de outras, gostam de assumir responsabilidades, gostam de correr riscos calculados, querem retorno concreto sobre seu desempenho, não são motivadas por dinheiro em si, procuram situações em que possam alcançar responsabilidade pessoal para encontrar soluções para os problemas e receber rápido retorno sobre seu desempenho. Os indivíduos com este tipo de necessidade além de obter sucesso individual, pretendem obter feedback positivo no grupo. Esses indivíduos preferem o desafio de trabalhar num problema e aceitar a responsabilidade pessoal pelo seu sucesso ou fracasso, em vez de deixar o resultado para o acaso ou para ações de outros.

A necessidade de poder é o desejo de ser influente e de controlar os outros. Indivíduos com elevada necessidade de poder apreciam estar "no controle", lutam para ter influência sobre os outros, preferem ser colocados em situações competitivas e orientadas a status e tendem a ser mais preocupados com prestígio e a ter influência sobre outros do que com um desempenho eficaz.

Procuram por posições de liderança, uma elevada tendência para o poder está associada a atividades competitivas bem como ao interesse de obter e manter posições de prestígio e reputação (GIL, 2001).

A necessidade de afiliação pode ser definida como o desejo de ser apreciado e aceito pelos outros. Indivíduos com alta motivação de afiliação lutam por amizades, preferem situações de cooperação em vez das de competição e desejam relacionamentos que envolvam um alto grau de compreensão mútua. É uma necessidade social, de companheirismo e apoio, para desenvolvimento de relacionamentos significativos com pessoas (motivados por cargos que exigem interação freqüente com colegas) e tem ainda dificuldade em avaliar os subordinados de forma objetiva (GIL, 2001).

Os indivíduos com alta necessidade de realização preferem situações de trabalho com responsabilidade pessoal, retorno e um grau intermediário de risco. Quando estas características forem predominantes, os indivíduos altamente realizadores estarão fortemente motivados. Esses indivíduos geralmente têm sucesso em atividades empreendedoras como dirigir seus próprios negócios e gerenciar uma unidade independente dentro de uma grande organização. Pessoas com uma necessidade de realização elevada preocupam-se em como estão se saindo pessoalmente e não em influenciar outros a se saírem bem. Quanto mais alto o nível que um indivíduo sobe numa organização, maior é a sua motivação de poder (GIL, 2001).

2.3 Síntese da Revisão Bibliográfica

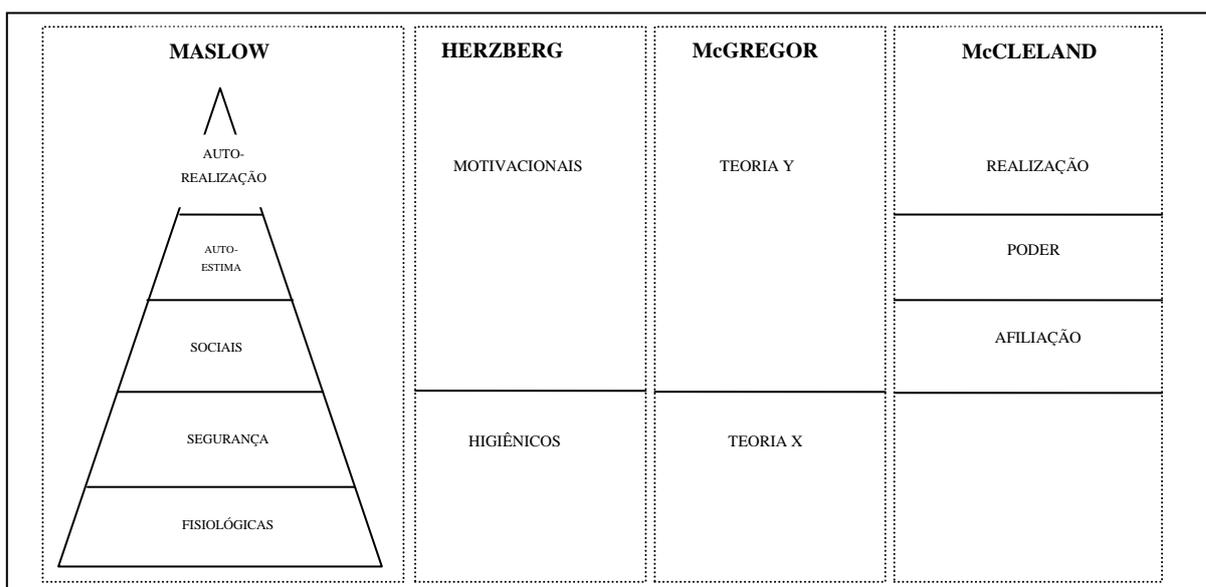
As quatro teorias motivacionais apresentadas nas seções anteriores evidenciam similaridades nos fatores que explicam a motivação. Comparando as teorias de Maslow e Herzberg identifica-se semelhança das necessidades secundárias com os fatores motivacionais e das necessidades primárias com os fatores higiênicos. No âmbito organizacional, os estímulos sociais, de auto-estima e auto-realização podem ser providos com o conteúdo do cargo e a satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança envolvem o contexto do cargo. A evidência que subsidia este argumento pode ser destacada pelo que Herzberg

chamou de enriquecimento do cargo, ou seja, consiste em ampliar as tarefas aumentando sua variedade e reduzindo assim a monotonia dos cargos. Essa ampliação pode ser feita incorporando tarefas adicionais que acontece ao responsabilizar um funcionário pelo treinamento dos colegas ou adquirindo novas habilidades que se refere em treinar pessoas para atualização contínua de uma operação (SILVA, 2001).

Quanto à teoria X e Y de McGregor, pode-se inferir que se a organização adotar políticas que resultarão em comportamentos X ou Y, estas características podem se relacionar com o construto de Herzberg no que tange à satisfação e insatisfação. A seguinte proposição poderia validar este argumento: Ao não prover estímulos relacionados com os fatores higiênicos, gerará insatisfação e conseqüentemente comportamento X. Da mesma forma, se a organização satisfazer as necessidades de ambos os fatores, os comportamentos resultados serão de acordo com a teoria Y.

Quanto à teoria de McClelland, pode-se inferir que as necessidades de poder, afiliação e realização se relacionam com as necessidades secundárias de Maslow. A representação gráfica da síntese da revisão da literatura e a relação entre os construtos pode ser visualizado na Figura 1.

Figura 1 - Síntese revisão da literatura

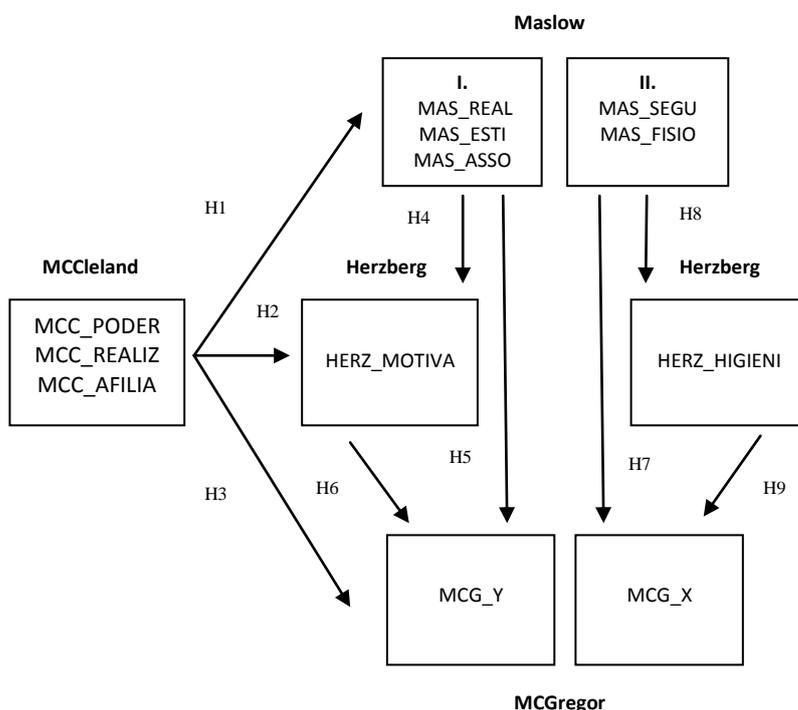


3. Metodologia

A pesquisa realizada neste estudo é de natureza quantitativa. Quanto ao tipo de estudo classifica-se como correlacional. Sampieri et al. (2006, p. 103) afirmam que a pesquisa correlacional tem como objetivo avaliar a relação entre duas ou mais variáveis. Roesch (2009, p. 130) conceitua delineamento analítico ou relacionais, os estudos que exploram associações entre variáveis específicas. O método utilizado foi o levantamento tipo *Survey* para subsidiar a análise dos resultados.

A revisão bibliográfica da seção (2) permitiu elaborar o modelo conceitual do estudo conforme as relações entre os construtos apresentada na Figura 1. A Figura 2 enuncia deste modo o modelo do estudo bem como as hipóteses que serão discutidas adiante.

Figura 2 - Modelo Conceitual do Estudo



As hipóteses enunciadas na Figura 2 descrevem as relações entre os construtos das teorias. A seta direcionada na figura indica a suposição de uma relação direta entre os construtos. O Quadro 1 apresenta as variáveis, a forma de

aferição, representada pelo questionário (Apêndice A), e as definições operacionais das variáveis.

Quadro 1 - Variáveis, forma de aferição e definição operacional

| Variável | Descrição (forma de aferição) | Definição operacional |
|-------------|---|---|
| MCC_AFILIA | Necessidade de Relacionamento de McClelland (Questão 7.a) | Desejo de ser apreciado e aceito pelos outros (Gil, 2001). |
| MCC_PODER | Necessidade de Poder de McClelland (Questão 7.b) | Desejo de ser influente e de controlar os outros (Gil, 2001). |
| MCC_REALIZA | Necessidade de Realização de McClelland (Questão 7.c) | Desejo por situações de responsabilidade e realização (Gil, 2001). |
| MAS_FISIO | Necessidades Fisiológicas de Maslow (média aritmética entre as questões 8.a, 10.b, 12.a, 16.a) | Necessidades essenciais ao bem-estar físico (MAXIMIANO, 2004). |
| MAS_REAL | Necessidades de Segurança de Maslow (média aritmética entre as questões 9.b, 11.a, 15.b, 17.a) | Necessidade de explorar as potencialidades (MAXIMIANO, 2004). |
| MAS_ASSO | Necessidades de Associação de Maslow (média aritmética entre as questões 9.a, 10.a, 14.a, 16.b) | necessidades relacionadas ao convívio social (MAXIMIANO, 2004). |
| MAS_SEGU | Necessidades Fisiológicas de Maslow (média aritmética entre as questões 12.b, 13.a, 15.a, 17.b) | necessidade de proteção contra ameaças e privações (MAXIMIANO, 2004). |
| MAS_ESTIM | Necessidades Fisiológicas de Maslow (média aritmética entre as questões 8.b, 11.b, 13.b, 14.b) | necessidades sentimentos de autoconfiança e utilidade social (MAXIMIANO, 2004). |
| HEZ_MOTIVA | Fator Motivacional de Herzberg (média aritmética entre as questões 18.a, 18.b, 18.c, 18.d, 18.e,) | Fatores relacionados ao conteúdo do cargo (SILVA, 2001). |
| HEZ_HIGIENI | Fator Higiênico de Herzberg (média aritmética entre as questões 18.g, 18.h, 18.i, 18.j, 18.k) | Fatores relacionados ao contexto do cargo (Silva, 2001). |
| MCG_X | Teoria X de McGregor (média aritmética entre as questões 19, 21 e 23) | Comportamento satisfatório no trabalho (Gil, 2001). |
| MCG_Y | Teoria Y de McGregor (média aritmética entre as questões 20, 22 e 24) | Aversão ao trabalho (Gil, 2001). |

A amostra utilizada pode ser caracterizada como não probabilística e por conveniência. Os sujeitos pesquisados foram extraídos de dois grupos. 24 sujeitos representam um percentual de 25,5%, dos servidores alocados na Secretaria de Educação Municipal de cidade localizada no litoral do Estado de São Paulo. Dos 24 servidores 8 exerciam a função de chefia e outros 16 eram agentes administrativos tendo pelo menos um representante de cada divisão e seção. O outro grupo foi composto por 16 alunos de Administração da Faculdade do Litoral Sul Paulista.

O instrumento de coleta foi construído com questões adaptadas dos estudos de Mitchell e Moudgill (1979), Harrel e Stahl (1981), Worthley et al. (2009), e Kopelman et al. (2010). O questionário foi aplicado no segundo semestre de 2011 e dos 40 respondentes 34% eram do sexo masculino e 66% do sexo feminino. Dos respondentes 40% recebiam uma remuneração inferior a R\$ 1.000,00, 20% recebiam remuneração entre R\$ 1.000,00 e R\$ 2.000,00, 20% recebiam remuneração entre R\$ 2.000,00 e R\$ 3.000,00 e os 20% restantes eram remunerados com valor acima de R\$ 3.000,00.

Quanto à faixa etária 45% tinham entre 20 e 30 anos, 25% entre 30 e 40 anos, 20% estavam na faixa entre 40 e 50 anos e 10% tinham mais de 50 anos. Quanto à escolaridade apenas 5% tinha Ensino Fundamental, 22,5% Ensino Médio, 15% Nível Técnico e 57,5% restantes tinham concluído ou estavam cursando o Ensino Superior.

4. Resultados

Utilizou-se o teste *t-de-student* para comparação de médias entre os construtos. Como as hipóteses sugerem relação direta entre os construtos, se não houvesse diferença significativa entre os mesmos a hipótese então não seria rejeitada. A Tabela 1 apresenta os resultados das hipóteses 1 a 3.

Tabela 1 – Relação do constructo de McClelland com outros construto conforme hipóteses 1, 2 e 3.

| | Média | Desvio padrão | Erro padrão | intervalo de diferenças ao nível de confiança de 95% | | Valor do teste t | Graus de liberdade | Significância (p) |
|-------------------|---------|---------------|-------------|--|----------|------------------|--------------------|-------------------|
| | | | | inferior | superior | | | |
| MCC - MAS_REAL | -,13 | 2,17870 | ,34448 | -,82803 | ,56553 | -,381 | 39 | ,705 |
| MCC - MAS_ESTIM | -,15625 | 2,61939 | ,41416 | -,99397 | ,68147 | -,377 | 39 | ,708 |
| MCC - HERZ_MOTIVA | ,17083 | 2,47278 | ,39098 | -,620 | ,96167 | ,437 | 39 | ,665 |

| | | | | | | | | |
|-----------------------------|---------|---------|--------|-------------------|-------------|-------|----|------|
| MCC -MCG_Y | ,31667 | 2,52164 | ,39871 | 00 -,489 79 | 1,12 313 | ,794 | 39 | ,432 |
| MCC - MAS_REAL_ES TIM | -,14375 | 2,35025 | ,37161 | - ,371 61 | ,607 90 | -,387 | 39 | ,701 |

A Tabela 1 verifica a relação do constructo MCC_PODER com os outros conforme hipótese. Como não houve significância ($p > 0,05$) mediante aplicação do teste ANOVA, pode-se afirmar que as diferenças entre os mesmos não são significantes, neste caso não se rejeita as hipótese 1, 2 e 3. A Tabela 2 apresenta a análise do construto de Maslow e as outras teorias conforme hipóteses 4 e 5.

Tabela 2 – Relação do constructo de Maslow I com outros conforme hipóteses 4 e 5.

| | Média | Desvio padrão | Erro padrão | intervalo de diferenças ao nível de confiança de 95% | | Valor do teste t | Graus de liberdade | Significância (p) |
|------------------|--------|---------------|-------------|--|----------|------------------|--------------------|-------------------|
| | | | | inferior | superior | | | |
| | | | | MAS -HERZ_MOTIVA | ,30208 | | | |
| MAS -MCG_Y | ,46042 | 1,0160 | ,23742 | -,01982 | ,94065 | 1,939 | 39 | ,060 |
| MAS -HERZ_MOTIVA | ,31458 | 1,64775 | ,26053 | -,21239 | ,84156 | 1,207 | 39 | ,235 |

Com a aplicação do teste ANOVA, o construto com diferença significativa ($p < 0,10$) foi MCG_Y, neste caso, rejeita-se H5. A Tabela 3 apresenta o resultado do teste da hipótese 6.

Tabela 3 – Relação do constructo MCG_Y com HERZ_MOTIVA conforme Hipótese 6.

| | Média | Desvio padrão | Erro padrão | intervalo de diferenças ao nível de confiança de 95% | | Valor do teste t | Graus de liberdade | Significância (p) |
|--|-------|---------------|-------------|--|----------|------------------|--------------------|-------------------|
| | | | | inferior | superior | | | |

| | | | | | | | | |
|-------------------|--------|---------|--------|----------|----------|-------|----|------|
| | | | | inferior | superior | | | |
| MCG_Y-HERZ_MOTIVA | ,14583 | 1,39402 | ,22041 | -,59166 | ,30000 | -,662 | 39 | ,512 |

A Tabela 3 apresentou a relação do constructo MCG_Y com o constructo HERZ_MOTIVA. O teste resultou ($p > 0,10$) podendo-se afirmar que a diferença entre eles não são significantes, neste caso não se rejeita a hipótese H6. A Tabela 6 apresenta o resultado do teste das hipóteses 7, 8 e 9.

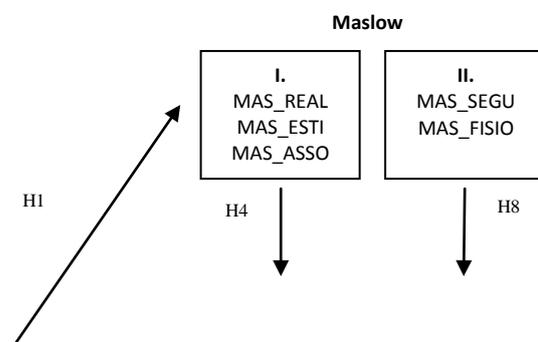
Tabela 4 – Relação do constructo de Maslow II e HERZ_HIGIENI com outros conforme hipóteses 7, 8 e 9.

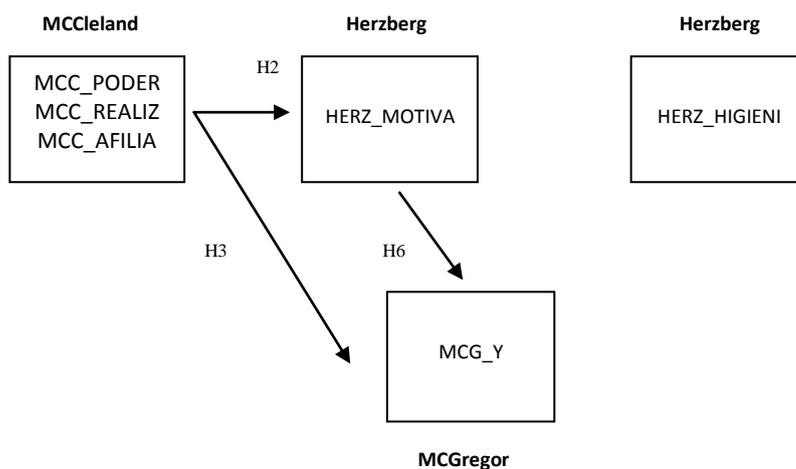
| | Média | Desvio padrão | Erro padrão | intervalo de diferenças ao nível de confiança de 95% | | Valor do teste t | Graus de liberdade | Significância (p) |
|--------------------|---------|---------------|-------------|--|----------|------------------|--------------------|-------------------|
| | | | | inferior | superior | | | |
| MAS -HERZ_HIGIENI | ,41042 | 1,75182 | ,27699 | -,14984 | ,97068 | 1,482 | 39 | ,146 |
| MAS-MCG_X | 1,45417 | 1,51229 | ,97051 | -,97051 | 1,93782 | 6,081 | 39 | ,000 |
| HERZ_HIGIENI-MCG_X | 1,04375 | 2,37920 | ,37619 | -,28284 | 1,80466 | 2,775 | 39 | ,008 |

O construto com diferença significantes ($p < 0,10$), foi MCG_X, neste caso, rejeita-se H7. Por outro lado não se pode rejeitar H8, pois o constructo HERZ_HIGIENI resultou significância de ($p > 0,10$). Como o teste ANOVA, apontou diferença significativa ($p < 0,10$) entre os construtos HERZ_HIGIENI e MCG_X, rejeita-se H9.

Após análise das hipóteses propostas, conclui-se que das 9 hipóteses propostas apenas 6 não foram rejeitadas. Deste modo apresenta-se o modelo conceitual com as hipóteses suportadas pelo estudo (Figura 3).

Figura 3 - Modelo conceitual validado neste estudo





5. Conclusão

Após a análise dos 40 questionários respondidos, sendo 24 de servidores públicos e 16 alunos graduação em Administração, foi possível validar um modelo conceitual (Figura 3) estabelecendo a relação entre os construtos das principais teorias motivacionais presentes em livros-texto em Administração.

Observando as relações estabelecidas pelas hipóteses confirmadas, conclui-se que os 3 grupos de necessidades de McClelland (Afiliação, Poder e Realização) se relacionam com as necessidades secundárias de Maslow (Realização, Auto-Estima e Associação), com o fator motivacional de Herzberg e com a teoria Y de MCGregor. As necessidades secundárias de Maslow se relacionam ainda com os fatores motivacionais de Herzberg, e este fator se relaciona com a teoria Y de McGregor. Por fim, identificou-se que as necessidades primárias de Maslow (Fisiológicas e de Segurança) se relacionam com a teoria X de McGregor.

Acredita-se que este estudo contribuiu por apresentar o relacionamento dos construtos das teorias motivacionais. Como contribuição ao ensino as teorias podem ser analisadas sob uma perspectiva integrada facilitando o aprendizado do aluno. Do ponto de vista prático pode-se utilizá-las em conjunto para inferir sobre o nível de motivação de indivíduos.

Aponta-se como limitações principais neste estudo a dificuldade de generalização da amostra utilizada e também quanto à validade do instrumento representado neste estudo pelo questionário. Estudos futuros podem analisar as

relações entre as teorias motivacionais utilizando outro grupo amostral tal como profissionais, bem como utilizar outras questões para compor o questionário.

Referências

- BATEMAN, T. S.; SNELL, B. **Administração: novo cenário competitivo**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- HAMPTON, D. R. **Administração Contemporânea**. São Paulo: Makron, 1992.
- HARRELL, Adrian M.; STAHL, Michael J. A behavioral decision theory approach for measuring McClelland's trichotomy of needs. **Journal of Applied Psychology**, v. 66, n. 2, p. 242, 1981.
- KOPELMAN, Richard E.; PROTTAS, David J.; FALK, David W. Construct validation of a Theory X/Y behavior scale. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 31, n. 2, p. 120-135, 2010.
- KWASNICKA, E. L.. **Teoria da administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MITCHELL, Vance F.; MOUDGILL, Pravin. Measurement of Maslow's need hierarchy. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 16, n. 2, p. 334-349, 1976.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELLOS, I. **Teoria Geral das Organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Pioneira: 2009.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson, 2006.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- SAMPIERI, R. H; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson, 2001.

WORTHLEY, R. et al. Workforce motivation in Japan: an examination of gender differences and management perceptions. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 20, n. 7, p. 1503-1520, 2009.

APÊNDICE A - Questionário

Prezado Respondente, a presente pesquisa se constitui da parte aplicada de um trabalho de conclusão de curso (TCC) do curso de Administração de Empresas da Faculdade do Litoral Sul Paulista – FALS. O objetivo é analisar as teorias motivacionais sob um enfoque integrativo. Esta pesquisa é de caráter extremamente analítico e garante sigilo absoluto quanto a identificação dos respondentes e divulgação dos resultados. Os dados coletados servirão apenas para análise quanto ao objetivo proposto no trabalho. Peço que responda com atenção e sinceridade as questões.

Obrigado.

PARTE 1 - PERFIL DO RESPONDENTE

1) Quanto ao cargo que ocupa

- Chefe
 Agente Administrativo
 Outro. Qual? _____

2) Quanto à idade

- 20 a 30 anos
 31 a 40 anos
 41 a 50 anos
 mais de 50 anos

3) Quanto ao gênero

- masculino
 feminino

4) Quanto ao nível educacional

Ensino Fundamental

Ensino Médio
 Ensino Técnico
 Nível Superior

5) Quanto à faixa salarial

- R\$ menos de 1.000,00
 R\$ de 1.001,00 a R\$ 2.000,00
 R\$ De 2.001,00 a 3.000,00
 mais de R\$ 3.000,00

Quanto ao tempo na instituição

- menos de 1 ano
 de 1 a 10 anos
 de 10 a 20 anos
 de 20 a 30 anos
 mais de 30 anos

PARTE 2 - QUESTÕES REFERENTES À MOTIVAÇÃO

Responda as questões de 7 a 17 indicando em cada afirmativa se concorda ou discorda. Em seguida coloque o grau de concordância ou discordância usando a escala de 1 à 4. Caso concorde ou discorde com mais de uma afirmativa coloque-as em grau diferente uma da outra.

| Grau de concordância ou discordância | |
|--------------------------------------|------------|
| 1 | Pouco |
| 2 | Em parte |
| 3 | Muito |
| 4 | Totalmente |

7) Grande parte do meu trabalho envolve:

a. estabelecer e manter um relacionamento amigável com outras pessoas

() Discorda () Concorde Grau ()

b. influenciar o trabalho e as decisões de certo número de pessoas

() Discorda () Concorde Grau ()

c. alcançar metas e objetivos desafiadores e obter o retorno de minha performance

() Discorda () Concorde Grau ()

8) O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

a. um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.

() Discorda () Concorde Grau ()

b. a oportunidade de testar a minha própria capacidade e ter acesso aos meus resultados.

() Discorda () Concorde Grau ()

9) O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

a. o reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos.

() Discorda () Concorda Grau ()

b. um supervisor imediato em que eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas, e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.

() Discorda () Concorda Grau ()

10) Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

a. me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros.

() Discorda () Concorda Grau ()

b. me oferecer boas condições de trabalho, ambiente confortável amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

() Discorda () Concorda Grau ()

11) Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

a. me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e assegurar - me privilégios mais amplos de assistência médico-hospitalar.

() Discorda () Concorda Grau ()

b. me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

() Discorda () Concorda Grau ()

12) O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

a. não valoriza as boas condições ambientais de trabalho que lhe são oferecidas (instalações físicas confortáveis, bem iluminadas, restaurante interno, etc.).

() Discorda () Concorda Grau ()

b. não me confere o devido respeito e consideração.

() Discorda () Concorda Grau ()

13) O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

a. não confere o devido respeito e consideração.

() Discorda () Concorda Grau ()

b. resiste a colaborar comigo na experimentação de novas idéias.

() Discorda () Concorda Grau ()

14) A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

a. me delegam responsabilidade que exige a minha dedicação pessoal, e fico privado de compartilhar minhas idéias.

() Discorda () Concorda Grau ()

b. as minhas responsabilidades atuais deixarem de apresentar um desafio.

() Discorda () Concorda Grau ()

15) A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

a. outro executivo, sem as qualificações que possuo, for promovido por mero favoritismo para o cargo que eu estou planejando assumir.

() Discorda () Concorda Grau ()

b. perco a confiança no meu chefe: desconfio da estabilidade do meu cargo, temo pela sobrevivência da minha organização.

() Discorda () Concorda Grau ()

16) Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

a. recebo um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.

() Discorda () Concorda Grau ()

b. mantenho um relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, superior e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.

() Discorda () Concorda Grau ()

17) Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

a. me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e assegurar - me privilégios mais amplos de assistência médico-hospitalar.

() Discorda () Concorda Grau ()

b. me conferir maior prestígio e poder.

() Discorda () Concorda Grau ()

Responda à questão 18 indicando em cada afirmativa o grau de satisfação ou insatisfação conforme tabela abaixo.

| Grau de concordância ou discordância | |
|--------------------------------------|------------|
| 1 | Pouco |
| 2 | Em parte |
| 3 | Muito |
| 4 | Totalmente |

18) Indique sua satisfação atual quanto aos seguintes itens:

- a. Meu emprego atual
 Insatisfeito Satisfeito Grau ()
- b. Meu nível de responsabilidade
 Insatisfeito Satisfeito Grau ()
- c. Minha independência no trabalho
 Insatisfeito Satisfeito Grau ()
- d. Meu crescimento no trabalho profissional
 Insatisfeito Satisfeito Grau ()
- e. Meu reconhecimento no trabalho
 Insatisfeito Satisfeito Grau ()
- f. Política da organização que trabalho
 Insatisfeito Satisfeito Grau ()
- g. Relações com meus subordinados
 Insatisfeito Satisfeito Grau () () não tem
- h. Meu salário atual
 Insatisfeito Satisfeito Grau ()
- i. Minhas relações com meus colegas de trabalho
 Insatisfeito Satisfeito Grau ()
- j. Relações com minha supervisão (chefia)
 Insatisfeito Satisfeito Grau ()
- k. Minhas atuais condições físicas de trabalho
 Insatisfeito Satisfeito Grau ()

Responda às questões de 19 à 24 indicando em cada afirmativa o grau de aplicação em seu trabalho conforme tabela abaixo.

| Grau de concordância ou discordância | |
|--------------------------------------|------------|
| 1 | Pouco |
| 2 | Em parte |
| 3 | Muito |
| 4 | Totalmente |

19) Meu trabalho é bem especializado em tarefas rotineiras e desinteressantes

não se aplica se aplica Grau ()

20) No meu trabalho a atribuição de responsabilidade e de objetivos em conjunto com outros colegas é estimulada

não se aplica se aplica Grau ()

21) Meu trabalho envolve tarefas padronizadas com métodos previamente estabelecidos pelos meus superiores

não se aplica se aplica Grau ()

22) No meu trabalho as informações importantes à realização das tarefas são divulgadas aos envolvidos

não se aplica se aplica Grau ()

23) No meu trabalho os empregados são totalmente controlados em relação ao desempenho

não se aplica se aplica Grau ()

24) No meu trabalho a autoridade é delegada

não se aplica se aplica Grau ()