

A APLICAÇÃO DA TEORIA DA EXPECTÂNCIA DE VROOM NA PERSPECTIVA DE JOVENS UNIVERSITÁRIOS EM SEUS PRIMEIROS EMPREGOS

Ayalla Cândido Freire, Universidade Federal de Campina Grande
Lucia Santana de Freitas, Universidade Federal de Campina Grande

RESUMO

Este artigo apresenta uma pesquisa de caráter exploratório – descritivo, realizada com alunos do curso de Administração (que trabalham) de três universidades (federal, estadual e particular) da cidade de Campina Grande (PB). O objetivo da pesquisa é conhecer os níveis de satisfação dos alunos no trabalho, bem como a dinâmica de fatores motivacionais que os condicionam. Buscou-se conhecer o valor atribuído pelos alunos a fatores motivacionais presentes no ambiente de trabalho (valência), sua percepção em relação à disponibilização, pela empresa, dos mesmos fatores (instrumentalidade) e as expectativas individuais em relação à capacidade de atingir as metas propostas pela empresa (expectância). Calculou-se então o índice motivacional (Força Motivacional) dos alunos para o trabalho. Os resultados revelaram um índice motivacional abaixo da média ideal – o que pôde ser justificado pelas discrepâncias (*gaps*) entre o que os alunos desejam (valência) e o que as empresas oferecem (instrumentalidade). Os fatores mais valorizados pelos alunos estão relacionados ao Desenvolvimento Profissional e ao Relacionamento Interpessoal, em detrimento de Remunerações Extras e Prestígio.

PALAVRAS-CHAVE: satisfação, comprometimento, força motivacional

ABSTRACT

This article presents a research of descriptive-exploratory character, accomplished with students of the Administration major (who work) of three universities (federal, state and private) of the city of Campina Grande (PB). The objective of the research is to know the levels of the students' satisfaction at work, as well as the dynamics of motivational factors they are conditioned by. We aimed at knowing the value attributed by the students to motivational factors present in the work atmosphere (valence), it's perception in relation to the availability, by the company, of the same factors (instrumentality) and the individual expectations in relation to the capacity of reaching the goals proposed by the company (expectance). Then, the motivational index (motivational strength) of the students was calculated for the paper. The results revealed a motivational index below the ideal average - which could be justified for the discrepancies (*gaps*) between what the students want (valence) and what the companies offer (instrumentality). The most factors the students most value are related to the Professional Development and to the Interpersonal Relationship, to the detriment of Extra Remunerations and Prestige.

KEY WORDS: satisfaction, commitment, motivational strength.

1- INTRODUÇÃO

A motivação tem sido um tema bastante discutido e vem ganhando cada vez mais importância tanto no âmbito acadêmico quanto organizacional. Tal relevância dada ao tema se justifica diante da conscientização que as empresas têm ganhado a respeito do crescente papel das pessoas dentro das organizações.

A atual competitividade exigida das organizações diante da dinâmica de mudanças que as envolve levam os gestores a repensar a sua postura, enquanto líderes, principalmente nos aspectos relacionados às relações interpessoais, focalizando a valorização do ser humano como uma alternativa para alcançar o sucesso e sobreviver no mercado.

As organizações vêm descobrindo que a chave para o seu melhor desempenho é o desempenho máximo das pessoas que a constituem e que, para isso, é preciso que elas estejam motivadas e satisfeitas no trabalho para, então, comprometer-se com ele e com a organização como um todo.

Torna-se, portanto, de fundamental importância estudar os fatores que condicionam a satisfação e o comprometimento das pessoas no trabalho – tentando maximizá-los, elevando o desempenho individual de cada colaborador de forma a contribuir com a competitividade organizacional.

Contanto, cabe ressaltar que a disposição para cooperar e o desempenho de cada colaborador está intrinsecamente ligado aos seus desejos particulares; é preciso entender como as expectativas conduzem o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho e como funciona a sua dinâmica motivacional, para que se possa canalizar esforços para a satisfação e comprometimento das pessoas na empresa, atingindo a qualidade de vida no trabalho.

2. OBJETIVOS

Neste sentido, o presente trabalho tem como objetivo geral: conhecer a dinâmica de fatores motivacionais na perspectiva de jovens universitários em seus primeiros empregos.

Os objetivos específicos são:

1. Conhecer os fatores motivacionais valorizados pelos jovens universitários em seus primeiros empregos;
2. Conhecer a percepção dos alunos em relação à disponibilização desses mesmos fatores motivacionais;
3. Confrontar as expectativas dos jovens com as ofertas das empresas (*gaps*);
4. Calcular o índice motivacional (força motivacional) dos alunos no trabalho.

3. EMBASAMENTO TEÓRICO

3.1. A DINÂMICA MOTIVACIONAL

Vários estudos buscaram entender a influência da motivação e satisfação do trabalhador no seu envolvimento no trabalho. Entre estes estudos estão as concepções dos teóricos clássicos, behavioristas e cognitivistas.

As teorias clássicas de motivação fazem uma correlação entre a motivação e as necessidades individuais das pessoas (sejam elas internas ou referentes ao trabalho). Entre elas estão a Hierarquia das

Necessidades de Maslow e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Enquanto Maslow considera as necessidades individuais e define a motivação como uma força direcionada para a realização de tais necessidades, Herzberg sempre faz uma ligação entre satisfação e fatores externos ao indivíduo, ou seja, para Herzberg a motivação é vista como um estímulo que direciona o indivíduo para o esforço e desempenho no trabalho e não como um estímulo para a realização de necessidades internas.

Outros autores como Pavlov, Thorndike e Skinner defendem que a motivação é determinada unicamente por fatores externos, constituindo a corrente behaviorista dos estudos sobre motivação, segundo a qual forças externas conduzem o comportamento motivado do indivíduo, pressionando-o contra sua própria vontade ou sem permitir o seu controle sobre eles. Para os behavioristas há uma “relação de estímulo-resposta” no fenômeno motivacional que conduz o indivíduo. "A motivação passa a ser compreendida como um esquema de ligação Estímulo-Resposta (...) em que o homem pode ser colocado em movimento por meio de uma seqüência de hábitos que são o fruto de um condicionamento imposto pelo poder das forças condicionantes do meio exterior" (Bergamini, 1990:26).

Há ainda a corrente cognitivista – que aponta a motivação como um fenômeno racional, onde o indivíduo tem consciência dos fatores que interferem na sua motivação. Os cognitivistas acreditam que as “representações internas” dos indivíduos interferem na sua dinâmica motivacional, assim como as suas expectativas e percepções (influenciadas pelos objetivos individuais). Como afirma Motta (1986: 124): "Os indivíduos possuem objetivos e expectativas que desejam alcançar e agem intencionalmente, de acordo com suas percepções da realidade. (...) As intenções dependem das crenças e atitudes que definem a maneira de um indivíduo ver o mundo, ou seja, suas percepções".

Dentro da corrente cognitivista está a Teoria da expectativa de Victor Vroom, segundo a qual a motivação é o produto da percepção em relação a três fatores distintos: valência, expectativa e instrumentalidade.

A valência diz respeito ao valor atribuído pelo indivíduo a determinado fator; mede o quanto ele deseja tal fator ou a sua favorabilidade ao mesmo. A instrumentalidade diz respeito à possibilidade de o desempenho ser utilizado para atingir uma recompensa (uma ponte para conquistar objetivos). A expectativa refere-se à expectativa do indivíduo de atingir as metas que lhe são propostas; é o grau individual de atingimento de metas considerado pelo próprio indivíduo, numa avaliação do seu próprio desempenho.

Segundo Vroom, o resultado da percepção individual em relação à valência, expectativa e instrumentalidade revela o índice motivacional ou força motivacional, que impulsiona e estimula o indivíduo em seu ambiente de trabalho, condicionando seu desempenho.

3.2. HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Maslow procurou explicar o fenômeno da motivação a partir de uma classificação das necessidades humanas dispostas hierarquicamente na seguinte ordem de importância: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização.

As necessidades de base (fisiológicas e de segurança) devem ser atendidas para que as necessidades subsequentes surjam no comportamento do indivíduo. Sendo assim, uma pessoa não sentiria, por exemplo, a

necessidade de participar de um grupo (necessidade social) caso não tivesse a necessidade anterior (segurança) realizada; ao mesmo tempo esta necessidade (segurança) deixaria de ser uma força motivadora do comportamento caso fosse atendida – cedendo seu lugar à necessidade subsequente.

Embora admita que todos os níveis de necessidade atuam em conjunto no organismo (a satisfação /insatisfação de uma necessidade afeta outra necessidade), Maslow destaca que as necessidades mais elevadas dominam as mais baixas (se estas estão satisfeitas) – estabelecendo fronteiras para a motivação do indivíduo.

Para Maslow, os motivos que levam ao desempenho no trabalho estão ligados à realização das necessidades individuais. O trabalho seria um meio para a realização de necessidades individuais traduzidas em objetivos particulares.

Quando o indivíduo não consegue satisfazer uma necessidade fica frustrado e encara a situação como uma “ameaça psicológica”. Tal frustração leva a uma redução da sua produtividade no trabalho. Daí a importância de entender a interferência dos estímulos individuais no desempenho do trabalhador e melhor “atuar” no sentido de transformar o seu esforço no trabalho numa ponte para a realização de necessidades internas, satisfazendo-o e mantendo seu desempenho e comprometimento com o trabalho.

3.3. TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Segundo Herzberg o comportamento das pessoas no trabalho é determinado por dois fatores distintos – fatores higiênicos e fatores motivacionais. Os fatores higiênicos, também chamados de extrínsecos, englobam tudo o que estiver ao redor do indivíduo em seu ambiente de trabalho, constitui o contexto de trabalho – encontram-se, portanto, no ambiente e não permitem o controle das pessoas. São eles o salário, tipo de controle do supervisor, condições físicas de trabalho, política e clima organizacionais, relacionamento, condições de trabalho, a segurança no cargo e o status.

Os fatores motivacionais (ou intrínsecos) são os que estão ligados ao conteúdo do cargo, à responsabilidade, à possibilidade de crescimento, à liberdade de decisão, ao tipo de tarefa executada e à forma como é executada. Como dizem respeito ao que o próprio indivíduo executa, são fatores que estão sob seu controle – crescimento, reconhecimento, auto-realização – ou seja, dependem exclusivamente de seu esforço e desempenho.

Para que sejam realmente motivadores, os fatores motivacionais devem envolver desafio e oportunidade de realização. Caso contrário, não estimulam o interesse e, conseqüentemente, não geram motivação.

Herzberg atribui uma particular relação entre satisfação/ insatisfação e os fatores que classifica. Segundo ele, quando os fatores higiênicos são plenamente oferecidos não levam à satisfação dos indivíduos, mas evitam a sua insatisfação. Por outro lado, quando estes fatores não são oferecidos de forma plena levam à insatisfação dos indivíduos. Por estarem ligados à insatisfação (provocam ou evitam a insatisfação) os fatores higiênicos são também chamados de insatisficentes.

Contrariamente, quando os fatores motivacionais são oferecidos como desejado levam à satisfação e quando não oferecidos de forma ótima evitam a satisfação (embora não provoquem a insatisfação). Por estarem diretamente ligados à satisfação (provocam ou evitam a satisfação) estes fatores são considerados satisficentes.

Herzberg conclui que não há ligação entre os dois fatores (higiênicos e motivacionais) – o inverso da satisfação é a não-satisfação (e não a insatisfação), bem como o inverso da insatisfação é a não-insatisfação (e não a satisfação).

A satisfação no trabalho estaria ligada aos fatores motivacionais (conteúdo do cargo), e a insatisfação seria resultado de distorções na oferta de fatores ambientais ou do conteúdo do trabalho (clima organizacional), ou seja, a insatisfação estaria ligada aos fatores higiênicos.

Herzberg propõe o enriquecimento de cargos como alternativa para manter as pessoas motivadas, já que as tarefas executadas remetem ao conteúdo do cargo, constituindo-se num fator motivacional (satisfaciente) – capaz de provocar a satisfação quando oferecido de forma desejável e, assim, motivar o indivíduo, aumentando seu desempenho e elevando, conseqüentemente, o comprometimento e os resultados para a empresa.

3.4. MODELO DA EXPECTÂNCIA DE VICTOR VROOM

Como defende Kanfer (1990), as teorias cognitivas da motivação propostas por Edwards, Lewin, Sears e outros deram origem à família de teorias da expectância. O modelo desenvolvido por Vroom é o mais conhecido dentro da psicologia industrial e organizacional; é um modelo motivacional complexo, aceito e explorado em nível internacional. Cabe ressaltar que o modelo multiplicativo de Victor H. Vroom da teoria da Expectância, um dos modelos mais largamente aceitos e testados a nível internacional, não possui muitos estudos quanto à sua aplicabilidade no contexto da cultura brasileira, reafirmando a importância da análise proposta por este trabalho.

No modelo multiplicativo de Victor Vroom são consideradas três variáveis determinantes da motivação do indivíduo – valência, instrumentalidade e expectância – e a capacidade individual de distinção entre eles (característica do cognitivismo).

A valência diz respeito à importância de um determinado fator, na visão particular do indivíduo; é o valor atribuído a este fator e revela a favorabilidade individual em relação ao mesmo. A valência de uma recompensa é única para cada indivíduo, estando condicionada às suas experiências e pode variar substancialmente durante um período de tempo, uma vez que quando necessidades antigas são satisfeitas, outras novas emergirão (Szilagyi & Wallace, 1990).

A Instrumentalidade diz respeito à percepção da relação desempenho – compensação; é a percepção em relação à possibilidade de obter recompensas como conseqüência do esforço desempenhado para o alcance de resultados. À medida que o desempenho cresce, crescem também as recompensas – a instrumentalidade diz respeito à percepção individual desta relação de causa e efeito.

Expectância é a esperança de atingir resultados, revelando a capacidade individual ou desempenho particular de cada um (numa auto-avaliação). É medida em termos de probabilidade. Se o indivíduo não vir chance de que um dado esforço possa levar a um desempenho desejado, a expectância é 0 (0%). Por outro lado, se ele tem alta confiança de que o esforço possa levar à conclusão da tarefa, a expectância tem o valor 1 (100%) (Szilagyi & Wallace, 1990).

Segundo Vroom o produto das três variáveis – valência, instrumentalidade e expectativa (VIE) – revela a “força motivacional” ou “índice motivacional” do indivíduo em relação a um conjunto de fatores presentes no ambiente de trabalho.

3.5. SATISFAÇÃO E COMPROMETIMENTO

Mowday, Steers e Porter (1979, p.226) definem comprometimento como “(1) uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; (2) estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização e (3) um forte desejo de se manter como membro da organização”. Acontece que, para se verificar tal comprometimento é preciso que as pessoas estejam satisfeitas com o trabalho e que o seu comprometimento vá de encontro com a sua própria realização pessoal.

O comprometimento está intrinsecamente ligado a fatores internos (intrínsecos) ao indivíduo, bem como à sua satisfação no trabalho. A variável que pode medir a satisfação no trabalho é a motivação para o trabalho – a motivação cria o desempenho (Bellier, 1988, p.174). Motivação, Satisfação e Comprometimento são, portanto, fatores relacionados e é preciso que as organizações entendam tal dinâmica de interdependência de fatores para melhor entender a atuação de cada pessoa no trabalho e elaborar a melhor maneira de lidar com suas expectativas individuais e fatores particulares que condicionam a satisfação de cada colaborador na empresa.

Os motivos que levam ao comprometimento remetem, portanto, aos objetivos individuais de cada um e à expectativa de realizá-los através do trabalho. O comprometimento no trabalho é, assim, uma ponte para a realização de necessidades individuais e é condicionado pela satisfação. O trabalhador estará satisfeito ou insatisfeito com o nível de execução alcançado na medida em que se aproxime de seus propósitos (Locke, 1968).

Para Katz e Kan, o trabalhador mede sua satisfação verificando até que ponto seu esforço trará recompensas, ou seja, para que os estímulos individuais atuem como motivadores, devem ter seu esforço justificado. A satisfação reflete-se, então, como uma postura positiva em relação ao trabalho, resultante de uma relação custo-benefício também positiva (o custo do esforço deve ser recompensado).

Também merece atenção como fator condicionador da satisfação, a percepção de cada indivíduo no ambiente de trabalho. A satisfação no trabalho pode resultar da percepção do indivíduo sobre até que ponto as atividades que desenvolve em seu trabalho atendem a valores considerados, por ele, como importantes (Locke citado por Coda, 1990).

Diante dos estudos já realizados a respeito do desempenho das pessoas no trabalho, fica visível a sua relação com a satisfação individual no trabalho e com o trabalho desempenhado. Entender o que determina a satisfação de cada indivíduo, tentando proporcionar esses fatores condicionantes é uma atitude decisiva para o alcance de metas e a manutenção do sucesso nas organizações.

4. METODOLOGIA

Esta pesquisa é de caráter exploratório - descritivo. Foi realizada no período de fevereiro de 2005 com uma amostra de 243 alunos (já ingressados no mercado de trabalho) do curso de Administração de Empresas, de três Universidades (federal, estadual e particular) da cidade de Campina Grande (PB).

Foi utilizado um questionário elaborado por César, apresentado em César et. al (2003), composto por quatro blocos de questões: Bloco 1. questões sócio-demográficas; Bloco 2. questões relacionadas ao grau de valor

atribuído individualmente a cada fator motivacional oferecido pela empresas (medida da favorabilidade); Bloco 3. questões relacionadas ao grau de disponibilização (pelas empresas) dos mesmos fatores analisados anteriormente (medida da instrumentalidade); Bloco 4. uma única questão relacionada à auto-avaliação em relação à capacidade de atingir as metas propostas pela empresa (medida da expectância).

Nos Blocos 2 e 3 foi utilizada uma escala que varia de 0 a 10 para a medição, respectivamente, do grau de favorabilidade em relação a cada fator (0 – nenhuma importância; 10 – muito importante como fator motivacional) e do grau de disponibilização dos mesmos fatores pela empresa (0 – não é oferecido; 10 – plenamente oferecido pela empresa).

No Bloco 4, cada aluno se auto-avaliou em relação ao grau esperado de atingimento das metas que lhes são propostas pela empresa – medido em percentual (escala de 30% a 100% de capacidade de atingir tais metas).

Para uma avaliação mais direcionada, os fatores avaliados foram associados em 4 grupos assim denominados: *Desenvolvimento Profissional* (Reconhecimento pelo Trabalho Desenvolvido, Chance de Crescer na Carreira, Salário, Participação em Treinamentos, Autonomia, Tarefas Pouco Rotineiras); *Remuneração Extra* (Prêmio Individual pelo Desempenho, Auxílio para Férias Reembolsável, Participação nos Lucros, Auxílio Educação, Stocks Options – recebimento de ações); *Atividade Grupal e Relacionamento Interpessoal* (Participação em Festas Promovidas pela Empresa, Mudanças para Outras Bases ou Filiais, Trabalho em Equipe, Liderança Participativa, Clima de Alegria e Bom Humor nas Equipes de Trabalho); *Prestígio* (Convênios com Academias e Clubes, Avaliações de Desempenho, Imagem da Empresa na Comunidade, Assistência Médica).

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS RESULTADOS

Entre os 243 alunos questionados, 40% são do sexo masculino e 60% feminino; 78% são solteiros e 22% são casados; 64% têm menos de 25 anos. A maioria dos alunos cursa o 2º (28%), 3º (26%) e 4º (21%) ano; 56% vivem com renda média familiar até R\$ 2000,00, 10% entre R\$ 2000,00 e R\$ 2500,00 e 34% acima de R\$ 2500,00. Quanto ao ramo da empresa em que trabalham, 9,9% atuam no ramo da indústria; 40,3% no ramo de comércio e 49,8% no de serviços. Quanto ao tempo de serviço na empresa, 37% dos alunos estão no primeiro ano, 19% estão entre o 1º e 2º ano, 14% entre o 2º e 3º ano de trabalho. A remuneração de 19% dos alunos vai até R\$ 300,00, a de 35% fica entre R\$ 300,00 e R\$ 500,00, 24% entre R\$ 500,00 e R\$ 1000,00, apenas 7% entre R\$ 1000,00 e R\$ 1500,00 e 15% acima de R\$ 1500,00.

Os valores atribuídos aos fatores avaliados no Bloco II (valência) – apresentaram uma média de 7,17 entre os 243 questionários respondidos, revelando um alto grau de favorabilidade aos fatores por parte dos alunos, ou seja, dá-se muita importância (valor) aos fatores motivacionais avaliados.

Analisando as médias de cada um dos 20 fatores, podem ser verificados aqueles com maior ou menor favorabilidade (em relação à média geral encontrada – 7,17). Aqueles com maior favorabilidade são: Clima de Alegria e Bom Humor nas Equipes de Trabalho (8,77), Reconhecimento pelo Trabalho Desenvolvido (8,46), Chance de Crescer na Carreira (8,30), Trabalho em Equipe (8,28), Imagem da Empresa (8,20), Liderança Participativa (8,04), Salário (7,76), Assistência Médica (7,40), Autonomia (7,32), Participação em Treinamentos (7,29).

Os demais fatores apresentaram menor valência: Prêmio Individual pelo Desempenho (7,11), Participação em Festas Promovidas pela Empresa (6,93), Auxílio para Férias Reembolsável (6,82), Auxílio Educação (6,74), Participação nos Lucros (6,64), Tarefas Pouco Rotineiras (6,40), Convênios com Academias e Clubes (5,60), Mudanças para Outras Bases (5,11), Stocks Options (4,88).

Entre os fatores com maior valência, o fator mais valorizado foi – Clima de Alegria e Bom Humor nas Equipes de Trabalho – revelando o desejo por fatores ligados a Atividade grupal e Relacionamento Interpessoal (também verificado pelo valor atribuído ao Trabalho em Equipe e Liderança Participativa).

Metade dos fatores mais valorizados está relacionada ao Desenvolvimento Profissional (como Reconhecimento pelo Trabalho Desenvolvido e Chance de Crescer na Carreira). Apenas dois fatores se relacionam ao prestígio (Imagem da Empresa e Assistência Médica). Os fatores menos valorizados estão ligados à Remuneração Extra, como Auxílio para Férias Reembolsável e Stocks Options (recebimento de ações).

Quanto à percepção dos alunos em relação à oferta (pela empresa) dos fatores avaliados (Instrumentalidade), a média encontrada foi (5,07). A distância entre o valor atribuído aos fatores e a percepção de sua presença no ambiente de trabalho sugere que o desejo pelos fatores não é atendido como desejado, o que poderá afetar a satisfação dos jovens no trabalho.

Os fatores mais disponíveis pela empresa, na percepção dos alunos, são: Clima de Alegria e Bom Humor nas Equipes de Trabalho (7,43), Trabalho em Equipe (7,03), Imagem da Empresa (6,84), Reconhecimento pelo Trabalho Desenvolvido (6,68), Liderança Participativa (6,45), Salário (6,26), Chance de Crescer na Carreira (6,15), Autonomia (6,10), Participação em Festas Promovidas pela Empresa (6,0), Tarefas Pouco Rotineiras (5,49), Participação em Treinamentos (5,42), Avaliações de Desempenho (5,12).

Os fatores percebidos como menos disponíveis pela empresa (menor instrumentalidade) são: Prêmio Individual pelo Desempenho (4,23), Assistência Médica (4,07), Auxílio para Férias Reembolsável (3,92), Mudanças para Outras Bases (3,42), Participação nos Lucros (3,36), Auxílio Educação (3,19), Convênios com Academias e Clubes (2,51), Stocks Options (1,65).

Os fatores percebidos como mais disponíveis correspondem aos fatores mais desejados (dos 10 fatores mais valorizados, 08 possuem as maiores médias de instrumentalidade), o que implica dizer que, numa análise genérica, a instrumentalidade (disponibilidade dos fatores) acompanha a favorabilidade (desejo pelos fatores). No entanto, as médias que representam a percepção em relação à disponibilidade de cada fator são todas menores que as médias que representam o valor atribuído a cada um deles.

Estas diferenças (*gaps*) entre as médias de instrumentalidade e valência de cada fator revelam as discrepâncias entre o que o aluno espera ou deseja e o que ele percebe como disponível pela empresa em seu ambiente de trabalho (média de instrumentalidade – média de valência = *gap*).

Tabela 1: Gaps por fator

Variável	Valência (médias)	Instrumentalidade (médias)	Gaps (I - V)
Reconhecimento pelo Trabalho Desenv.	8,46	6,68	-1,78
Chance de Crescer na Carreira	8,3	6,15	-2,15
Salário	7,76	6,26	-1,5
Participação em Treinamentos	7,29	5,42	-1,87

Autonomia	7,32	6,1	-1,22
Tarefas pouco Rotineiras	6,4	5,49	-0,91
Prêmio Indiv. p/ Desempenho	7,14	4,23	-2,91
Auxílio p/ Férias Reembols.	6,82	3,92	-2,9
Participação nos Lucros	6,64	3,36	-3,28
Auxílio Educação	6,74	3,19	-3,55
Stocks Options	4,88	1,65	-3,23
Participação em Festas	6,93	6	-0,93
Mudanças p/ outras bases	5,11	3,42	-1,69
Trabalho Em Equipe	8,26	7,03	-1,23
Liderança Participativa	8,04	6,45	-1,59
Clima de Alegria e Bom Humor	8,77	7,43	-1,34
Convênios c/ Academias e Clubes	5,6	2,51	-3,09
Avaliações de Desempenho	7,11	5,12	-1,99
Imagem da Empresa	8,2	6,84	-1,36
Assistência Médica	7,4	4,07	-3,33

Fonte: Elaboração própria

Os *gaps* de todos os fatores foram negativos, comprovando o fato de que a disponibilidade dos fatores (segundo a percepção dos alunos) está aquém do desejado (valência). Os fatores com maiores *gaps* são: Auxílio Educação (-3,55), Assistência Médica (-3,33), Participação nos Lucros (-3,28), Stocks Options (-3,23), Convênios com Academias e Clubes (-3,09), Prêmio Individual pelo Desempenho (-2,91), Auxílio para Férias Reembolsável (-2,90), Chance de Crescer na Carreira (-2,15), Avaliações de Desempenho (-1,99) e Participação em Treinamentos (-1,87).

Os demais fatores apresentaram os menores *Gaps*: Reconhecimento pelo Trabalho (-1,78), Mudanças para Outras Bases ou Filiais (-1,69), Liderança Participativa (-1,59), Salário (-1,50), Imagem da Empresa (-1,36), Clima de Alegria e bom Humor nas Equipes de Trabalho (-1,34), Trabalho em Equipe (-1,23), Autonomia (-1,22), Participação em Festas Promovidas pela Empresa (-0,93), Tarefas Pouco Rotineiras (-0,91).

Os resultados mostram que há uma relação inversamente proporcional entre fatores mais valorizados e maiores *gaps* (os maiores *gaps* pertencem aos fatores menos valorizados e vice-versa).

As maiores diferenças foram encontradas para os fatores ligados a “Remuneração Extra” e os menores, para “Relacionamento Interpessoal” e “Desenvolvimento Profissional”. Como estes dois últimos grupos são os mais valorizados, é desejável que seus *Gaps* sejam de fato menores. No entanto deve-se observar que, embora as menores discrepâncias tenham ocorrido nos fatores mais valorizados, seus valores são negativos, ficando aquém dos “valores desejados”.

Dos fatores mais valorizados, os maiores *gaps* são os de Assistência Médica (3,33) e Chance de Crescer na Carreira (-2,15). Este último valor é preocupante, pois este é o terceiro fator mais valorizado pelos alunos.

Combinando-se os valores atribuídos aos fatores nos Blocos 1(valência) e 2 (instrumentalidade) às porcentagens encontradas no Bloco 4 (expectância), calculou-se a Força Motivacional dos alunos:

$$F_n = E_m \times \left[\sum_{i=1}^{20} (V_{ni} \times I_{ni}) \right]$$

Onde:

F_n – Força Motivacional dos alunos no ambiente de trabalho

E_n – Expectância de atingir as metas propostas pela empresa

V_{ni} – Valência para cada fator motivacional de cada aluno

I_{ni} – Instrumentalidade para cada fator motivacional de cada aluno

i – Iésimo fator avaliado do conjunto de 20 fatores

n – Identificação do questionário por ordem numérica (1 - 243)

20 – Número de fatores avaliados pelos alunos

Tabela 2: escala da força motivacional

Força Motivacional	Freqüência	Percentuais
-1741 a -0,1	0	0%
0	1	0,4%
0,1 a 200	16	6,6%
200,1 a 400	38	15,6%
400,1 a 600	44	18,1%
600,1 a 800	44	18,1%
800,1 a 1000	40	16,5%
1000,1 a 1200	28	11,5%
1200,1 a 1400	21	8,6%
1400,1 a 1600	5	2,1%
1600,1 a 1741	6	2,5%
total	243 alunos	100%

Fonte: Elaboração própria

O cálculo da Força Motivacional revelou valores que variam de 0 a 1741. Nenhum dos 243 alunos obteve, portanto, força motivacional negativa e apenas um (0,4%) obteve valor nulo. Um total de 16 alunos (6,6%) obteve valores entre 0,1 e 200 e 38 deles (15,6%) ficaram entre 200,1 e 400 – totalizando 22,2% no grupo com força motivacional mais baixa.

A maior concentração de alunos (52,7%) obteve força motivacional entre 400,1 e 1000. Também a maioria (63,7%) obteve força motivacional abaixo da média ideal (870) e apenas 11 alunos obtiveram valores acima de 1400: 5 alunos (2,1%) entre 1400,1 e 1600 e 6 alunos (2,5%) entre 1600,1 e 1741.

Os resultados encontrados para a Força Motivacional dos alunos mostram que, mesmo que as médias de instrumentalidade acompanhem os valores da favorabilidade, como foi verificado, a média da força motivacional do grupo (733) está abaixo da média ideal (870), mostrando que os alunos não estão plenamente satisfeitos – o que se justifica pelo fato de a disponibilidade não ter atingido o nível desejado pelos alunos (gaps negativos).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fato de os fatores com maior valência serem percebidos como os mais disponíveis pelas empresas no ambiente de trabalho - não pode ser considerada a única base de avaliação da motivação dos alunos, visto que, mesmo diante desta condição, o índice motivacional dos alunos se mostrou baixo.

Os valores encontrados para a instrumentalidade não atingiram o ideal desejado (valência), mesmo que tenham se inclinado para esta tendência, e isto afeta de forma decisiva o índice motivacional dos alunos. Para garantir a motivação destes no ambiente de trabalho não basta que os fatores disponibilizados se aproximem dos valores considerados ideais; é preciso que eles sejam oferecidos no nível desejado.

É importante destacar a interferência da *expectativa de atingir as metas* na dinâmica da Força Motivacional – à medida que a expectativa diminui, diminui também o valor da Força Motivacional (o que se traduzirá no baixo comprometimento com o trabalho). A média da força motivacional caiu de 817,95 para 733,01 pelo impacto da expectativa de atingir metas (média de 88%).

Baixos índices de expectativa remetem à insatisfação, que por sua vez é provocada pela falta de motivação para o trabalho. As empresas que conseguirem manter seus colaboradores motivados e satisfeitos manterão altas as suas expectativas de atingir resultados, garantindo seu comprometimento com os objetivos da organização.

A presente pesquisa contribui para este propósito ao evidenciar para as empresas (pertencentes ao contexto da pesquisa) os fatores que mais interferem na motivação dos jovens estudantes em suas primeiras experiências de trabalho.

Os Relacionamentos Interpessoais no ambiente de trabalho, bem como as oportunidades de crescimento e Desenvolvimento Profissional devem merecer atenção especial por serem os aspectos mais valorizados pelos alunos, interferindo decisivamente nos seus índices motivacionais. Remunerações Extras e aspectos relativos ao Prestígio interferem menos na motivação dos alunos no trabalho. Tais resultados mostram a busca por crescimento profissional mais do que por recompensas salariais.

Cabe ressaltar que cada indivíduo considera (valoriza) os fatores que ele julga interessantes para atingir suas próprias intenções ou objetivos pessoais; suas escolhas se baseiam, portanto, na sua satisfação particular. Os resultados da pesquisa mostram valores gerais que respondem por toda a amostra de alunos questionada. No entanto, deve-se considerar a complexidade da dinâmica de fatores no condicionamento da satisfação de cada indivíduo, com desejos e expectativas particulares. Neste sentido, esta pesquisa pode contribuir para o redirecionamento na definição de políticas de trabalho, mas não se deve desconsiderar a importância do contexto de trabalho, cultura, expectativas e condições particulares de cada empresa.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BELLIER, S. De la Motivation des Cadres au Savoiron-être. *Education Permanente*, vol 136, nº 2, 1988.
- BERGAMINI, C. W. *Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: Psicologia do Comportamento Organizacional*. vol 3. São Paulo: Atlas, 1990.
- CESAR, A.M.R.V.C.; MUTARI, E. Marques, E. Jesuino, S.: A questão da motivação entre os trabalhadores jovens: um estudo exploratório. Anais do VI Semead. Universidade de São Paulo. Mar., 2003.
- CODA, R. Satisfação no Trabalho, Responsabilidade e Sentido no Trabalho: um estudo preliminar da associação. *Dissertação (Mestrado)*. Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1990.
- HERZBERG, F. One more time: How do you motivate employees ? *Harvard Business Review*, january-february, p.53-62, 1986.
- KANFER, F. H. & SASLOW, G. *Behavior therapy: Appraisal and status*. NY: Mc Graw Hill, 1968.
- KATZ, Daniel e KAHN, Robert L. *Psicologia Social das Organizações*. São Paulo: Atlas, 1970.

LOCKE, E.A. *Toward a Theory of Task Motivation Incentives. Organizational Behavior and Human Performance*, 1968.

MASLOW, A. A theory of human motivation. *Psychological Review*. vol 50, p.370-396, 1943.

MOWDAY, R. T., STEERS, R. M. e PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. vol 14, 1979.

PAVLOV, I.P. *Pavlov: Textos Escolhidos*. 2º ed.: Abril Cultural, 1984.

SKINNER, B.F. *Ciência e Comportamento*. Editora da Universidade de São Paulo, 1974.

SZILAGYI, Jr.; ANDREW, D. e WALLACE, Jr.; MARK, J. *Organizational Behavior and Performance*. vol 5. ed. Harper Collins, 1990.

THORNDIKE, E. *The Fundamentals of Learning*. New York: Teachers College Press, 1932.

VERGARA, S. C. ***Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração***. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

VROOM, V. H. (1995). *Work and motivation*. New York: Wiley. (Obra originalmente publicada em 1964).