



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACC

MELISSA BEATRIZ DE LIMA OLIVEIRA

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO COM ALUNOS
DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**

Rio de Janeiro – RJ
2019

MELISSA BEATRIZ DE LIMA OLIVEIRA

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO COM ALUNOS
DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientador (a): Antônio Eugênio Valverde Mariani Passos

**Rio de Janeiro – RJ
2019**

MELISSA BEATRIZ DE LIMA OLIVEIRA

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO COM ALUNOS
DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) aprovada pela banca examinadora:

**NOME DA BANCA EXAMINADORA, TITULAÇÃO E INSTITUIÇÃO A QUE
PERTENCE**

Rio de Janeiro, -----

Apesar dos nossos defeitos, precisamos enxergar que somos pérolas únicas no teatro da vida e entender que não existem pessoas de sucesso ou pessoas fracassadas. O que existe são pessoas que lutam pelos seus sonhos ou desistem deles.

Augusto Cury

AGRADECIMENTOS

Sou grata a Deus em primeiro lugar por ter me ajudado a suportar todas as dificuldades e por ter me assistido todas as vezes que pensei em desistir. Gostaria de agradecer também a minha família por todo apoio durante a minha trajetória e por todo o investimento árduo que fez em mim, sem ela eu não estaria aqui. Em especial, agradeço a minha irmã Sabrina e minha mãe Elizabete que sempre me ajudaram quando precisava de tempo para me dedicar a este trabalho. Ao meu pai Osmar que me incentivou muito. Aos meus avós, Antônia, Agmar e Celina, que me deram força e me apoiaram da maneira que podiam. Uma pessoa que nunca vou conseguir agradecer o suficiente é a minha prima Denise que me acolheu na casa dela durante esses 4 anos e meio de universidade e sempre esteve comigo durante todo esse tempo, minha eterna gratidão a você! Sou grata a todos os meus amigos que oraram por mim e se preocuparam. Não posso esquecer dos meus amigos da faculdade que compartilharam todo esse momento turbulento, obrigada por vivermos isso juntos! Para finalizar, preciso dizer “muito obrigada!” ao meu orientador Antônio Eugênio por toda dedicação e paciência que teve comigo.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo geral mensurar o nível de motivação no trabalho dos alunos do curso de administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Para isso, com intuito de clarificar as ideias promoveu-se um apanhado de conceitos sobre motivação. Desta forma, pode-se aferir que esta diz respeito ao quanto o indivíduo se dedica, centraliza seus esforços e não desiste de realizar determinado objetivo. Além disso, neste estudo descreve-se algumas teorias da motivação, como: Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, Teoria das Necessidades de McClelland, Teoria da Expectativa de Vroom e Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Para além, esta monografia adota quanto aos fins, o tipo de pesquisa descritiva e quanto aos meios, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. Utilizou-se Medida de Motivação no Trabalho (MMT), construído pelos autores Queiroga e Borges-Andrade (2015), composto por 32 itens. Ele é uma versão mais reduzida do Inventário de Motivação e Significado no Trabalho (IMST) com 171 itens, criado em 2008 por Borges e seus colaboradores, tomando como base para o desenvolvimento do instrumento, a Teoria da Expectativa de Victor Vroom. Por meio deste estudo verificou-se que 54,9% dos alunos do curso de administração da UFRJ possui Índice Mediano de Motivação, enquanto 25,49% tem Índice Elevado de Motivação e os outros 19,61% detém Índice Baixo de Motivação. Ademais, descobriu-se que os fatores motivacionais mais relevantes para os estudantes, estão atrelados ao desenvolvimento profissional e aprendizagem.

PALAVRAS-CHAVE: Motivação. Trabalho. Teoria da expectância.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceito de Motivação.....	17
Quadro 2 – Componentes do Instrumento.....	25

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide de Maslow.....	19
Figura 2 – Os Três elementos da Motivação para Produzir.....	21
Figura 3 – Teoria da Expectativa.....	22

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição da Amostra por Sexo.....	27
Gráfico 2 – Distribuição da Amostra por Idade.....	28
Gráfico 3 – Distribuição da Amostra por Estado Civil.....	28
Gráfico 4 – Distribuição da Amostra por Período em Curso.....	29
Gráfico 5 – Distribuição da Amostra por Tempo de Trabalho.....	29
Gráfico 6 – Distribuição da Amostra por Área de Atuação.....	30
Gráfico 7 – Primeira Experiência Profissional.....	30
Gráfico 8 – Distribuição da Amostra por Índice de Motivação.....	31
Gráfico 9 – EGM x EGM Médio.....	32
Gráfico 10 – Média por item de Valência x Valência Média.....	32
Gráfico 11 - Média por item de Instrumentalidade x Instrumentalidade Média.....	33
Gráfico 12 - Média por item de Expectativa x Expectativa Média.....	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Média dos Componentes e do Escore do Questionário.....	31
Tabela 2 – Média dos Componentes por Respondente.....	41
Tabela 3 – Média por Item de Cada Seção.....	43

LISTA DE SIGLAS

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

RUF – Ranking Universitário Folha

USP – Universidade de São Paulo

QS – *Quacquarelli Symonds*

UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas

SISU – Sistema de Seleção Unificada

MMT – Medida de Motivação no Trabalho

IMST – Inventário de Motivação e Significado no Trabalho

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

EGM – Escore Geral de Motivação

MEC – Ministério da Educação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Problema.....	13
1.2. Objetivos.....	13
1.2.1. Objetivo Geral.....	13
1.2.2. Objetivos Específicos.....	13
1.3. Justificativas.....	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1. Motivação.....	17
2.2. As Principais Teorias Sobre Motivação.....	18
2.2.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades – Abraham Maslow.....	18
2.2.2. Teoria das Necessidades – David McClelland.....	19
2.2.3. Teoria da Expectativa – Victor Vroom.....	20
2.2.4. Teoria dos Dois Fatores – Frederick Herzberg.....	22
3. METODOLOGIA.....	24
3.1. Tipo de pesquisa.....	24
3.2. População e Amostra.....	24
3.3. Instrumento.....	24
3.4. Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	25
4. RESULTADOS.....	27
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	34
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
REFERÊNCIAS.....	36
ANEXO I – Medida de Motivação no Trabalho (MMT).....	39
APÊNDICE A – Média dos Componentes por Respondente.....	41
APÊNDICE B – Média por Item de Cada Seção.....	43

1. INTRODUÇÃO

É de conhecimento geral, que o mundo dos negócios contemporâneo vive dias desconexos, de grandes mudanças em seu *modus operandi*. Com isso, as organizações necessitam se reinventar e investir cada vez mais no diferencial que elas possuem, as pessoas (OLIVEIRA, 2015). Estas são a sua força motriz, sendo assim, para atingir o sucesso, é preciso entender o que leva os indivíduos para determinado objetivo e definir estratégias para alinhar as metas pessoais com as organizacionais. Pois, se a empresa não tiver o empenho de seus trabalhadores, certamente perecerá (SILVA et al., 2015). Portanto, quanto a isso, Oliveira (2015, p. 1045) menciona que “deve-se buscar negociação, participação e sinergia de esforços entre as partes envolvidas”.

Em uma tentativa desesperada de gerar cada vez mais resultados, muitos gestores procuram por fórmulas para motivar seus subordinados a alcançarem os objetivos do departamento, da empresa, entre outros, e muitas das vezes, para chegar a este fim, lançam mão de recompensas ou punições como forma de controle (BERGAMINI, 2018)

Com isso, é possível perceber que, apesar de ser um tema demasiadamente popular entre a comunidade empresarial, a motivação não é compreendida por todos de forma única, e grande parte desses entendimentos vêm de todos os lugares, menos de fontes cientificamente confiáveis. Ao longo do tempo, esse conceito já passou por diversas adaptações, não é à toa que foram redigidas várias teorias motivacionais, caracterizando evoluções no conceito e uma contínua busca por identificar quais caminhos levam a motivação (BERGAMINI, 2018).

Muito se acredita nas supostas motivações geradas principalmente por meio de estímulos compensatórios, sem ao menos fazer uma avaliação para conhecer o que almejam e qual seria a real necessidade das pessoas envolvidas no processo, o que é bastante equivocados. Desde muito tempo, os gestores de pessoas se esqueceram ou ainda não descobriram que o que impulsiona o indivíduo vem de dentro do mesmo, e recompensas externas, se não alinhadas as suas metas pessoais, não têm a capacidade de fazê-lo dar espontaneamente o seu máximo em prol de algo (BERGAMINI, 2018). A cerca disso, Bergamini (2018, p.72) menciona que:

De forma injusta se afirma que alguém não é um bom líder porque não consegue motivar seus subordinados. Embora ele seja o mais próximo e primeiro desmotivador, nenhum recurso possui para motivar seus seguidores, uma vez que essa motivação já se esconde no interior de cada um.

Contudo, ao avaliar-se a literatura, percebe-se que há pouco publicado sobre motivação no trabalho atrelada a realidade dos alunos de universidades. Desta maneira, este estudo se

justifica, pois, traz uma nova e importante perspectiva para as pesquisas da área. Além de ser uma ferramenta de descoberta e aprendizagem para as organizações que abrigam este público.

Diante do exposto, esta monografia pretende descobrir qual o nível de motivação no trabalho dos alunos do curso de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). E a mesma está organizada da seguinte maneira: no primeiro capítulo, elucida-se qual é o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos e a justificativa do estudo. No segundo, referencial teórico, aborda-se o conceito de motivação, assim como as principais teorias motivacionais existentes. No terceiro, fala-se acerca da metodologia utilizada. No quarto e no quinto capítulo, respectivamente, são demonstrados e discutidos os resultados de como este fenômeno chamado motivação, se manifesta na vida profissional dos alunos do curso de Administração da maior universidade do Rio de Janeiro, a UFRJ. E por fim, no sexto capítulo, são efetuadas as considerações finais.

1.1 Problema

Conforme Vergara (2016, p.33), “problema é uma lacuna no conhecimento, uma questão não resolvida, é algo para o qual se vai buscar resposta, via pesquisa”. Com isso, este trabalho deseja responder a seguinte questão: qual o nível de motivação no trabalho dos alunos do curso de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

Vergara (2016) afirma que ao atingir-se o objetivo geral, tem-se a resposta do problema pesquisado. Desta maneira, para este fim, neste trabalho foi traçado o objetivo de mensurar o nível de motivação no trabalho dos alunos do curso de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

1.2.2. Objetivos Específicos

Após a descrição do objetivo geral, são definidos objetivos específicos, os quais necessitam ser atingidos para que o primeiro seja alcançado (VERGARA, 2016). Neste trabalho foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Conceituar motivação;
- Descrever as principais teorias sobre motivação;
- Identificação de fatores motivacionais mais valorizados pelos alunos do curso de Administração Universidade Federal do Rio de Janeiro.

1.3. Justificativas

A motivação é o que leva o ser humano a despende energia na direção de uma determinada meta (ROBBINS; JUDGE, 2014). Assim sendo, Cruz, Queiroz e Lima (2014, p.88) afirmam que “identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela vem se tornando a tarefa mais importante para os gerentes”. Desta forma, estudar este conceito na realidade de universitários, é relevante para auxiliar seus chefes a compreenderem o que motiva os resultados desse público e, assim, aprimorar o tratamento para com ele.

Para além, a motivação é algo que colabora para o êxito das empresas, deste modo pode ser vista como uma vantagem competitiva para as mesmas (CRUZ; QUEIROZ; LIMA, 2014). Tendo em vista o relatado, embora existam vários estudos relacionados a motivação no trabalho, pode-se perceber que a maioria deles trata do tema o direcionando para empregados em geral de uma determinada organização. Porém, como a realidade dos estudantes universitários é diferente da dos demais trabalhadores, pois esses têm uma dupla jornada, faz-se necessário um aprofundamento dessa relação para estender os efeitos mencionados sobre os que, além de serem empregados ou estagiários, têm uma vida acadêmica.

Pesquisas demonstram que, apesar da motivação ser algo intrínseco ao indivíduo, as organizações podem tomar decisões que colaborem para este fim (SILVA et al., 2015). Muitos estudantes possuem um grau relevante de responsabilidade e desempenham papéis importantes dentro da equipe na qual atuam. Portanto, se as organizações fizerem a sua parte, conforme o autor citado acima menciona, e tiverem essa preocupação com as questões motivacionais deste o princípio, poderão desfrutar de funcionários engajados em suas atividades, gerando um

impacto positivo tanto na vida laboral do indivíduo, como na entrega de resultados para a corporação (SILVA et al., 2016).

Sendo assim, é de suma importância reforçar essas práticas, já que, em especial, muitos dos universitários estão no início da sua jornada profissional, um período de decisões que impactam não só a sua carreira, mas a vida como um todo. Silva et al. (2016) advertem que diversos estudiosos afirmam que a ausência de motivação e uma administração indevida atinge a todos os que compõem o grupo de trabalho, quanto mais àqueles que estão em tendo sua primeira experiência com o mercado. Com isso, esse momento se torna demasiadamente importante para que os mesmos alcancem o desenvolvimento potencial na sua profissão e façam escolhas acertadas com o auxílio da organização em que atuam, pois “acredita-se que a motivação poderá ajudá-los a identificar o seu talento e confirmar a escolha da sua profissão” (SILVA et al., 2016, p.29).

Levando em consideração a escolha da universidade para aplicação do estudo, utilizou-se como parâmetro o Ranking Universitário Folha (RUF), neste é realizada uma verificação com periodicidade anual, contendo as 196 faculdades brasileiras, dispo de informações de âmbito nacional e internacional e com base em duas pesquisas do Datafolha para saber o ponto de vista dos envolvidos sobre os seguintes tópicos: pesquisa, ensino, mercado, internacionalização e inovação. Destes aspectos, focaremos no “mercado”, que considerou a avaliação de 5.444 profissionais de Gestão de Pessoas entrevistados desde 2016 pela Datafolha sobre as universidades que mais lhes chamam atenção para contratação. Com base no levantamento de 2018, a UFRJ está em segundo lugar na classificação nacional, abaixo somente da Universidade de São Paulo (USP) (RUF, 2018).

Para reiterar, além do mencionado, é realizado o *Graduate Employability Rankings* (Ranking de Empregabilidade de Graduandos), uma pesquisa internacional que conta com a participação de 42.000 empregadores que demonstram por quais universidades possuem maior interesse em contratar formandos. A efetivação da mesma está na responsabilidade da Quacquarelli Symonds (QS). Em 2019, dentre as seis universidades brasileiras que apareceram na listagem, a UFRJ ficou no bloco entre a 251ª e 300ª posição, ou seja, atrás apenas das universidades paulistas, USP na 67ª posição e Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) entre 251ª e 300ª colocação (QS, 2019).

Tendo em vista, que por questões de acessibilidade, este estudo será efetuado no estado do Rio de Janeiro, considerando apenas este local nas avaliações mencionadas acima, a UFRJ

se enquadra na preferência dos recrutadores desta localidade. Sendo assim, se torna relevante uma pesquisa com os alunos no âmbito de uma das universidades mais almejadas pelas empresas neste estado.

Quanto ao curso escolhido, de acordo com o Censo de Educação Superior de 2017, de todos os cursos existentes, somente dez deles detêm 49% do número de matrículas. O curso de Administração está entre estes e é o terceiro maior do Brasil, perdendo apenas para o curso de Direito e Pedagogia (MEC, 2018). Além disso, neste mesmo ano, o Portal do Governo Brasileiro noticiou que Administração foi o curso mais procurado no Sistema de Seleção Unificada (SISU) (GOVERNO BRASILEIRO, 2017). Ademais, no ano de 2012, em uma relação divulgada pelo MEC, o referido curso era o sexto com mais inscritos no âmbito da UFRJ (MEC, 2012).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Motivação

A motivação é um tema bastante complexo, com isso as definições elaboradas pelos autores são diversas. Porém, há um ponto em comum entre os conceitos existentes: “a definição de ser aquilo que mobiliza a pessoa a realizar algo, e essa mobilização para algo é relativa a cada motivo e desejo individual em seus rebatimentos sociais” (SAMPAIO, 2004; SARAIVA, 2007 apud SALAZAR; SILVA; FANTINEL, 2015, p.178).

Conforme Robbins e Judge (2014), o conceito de motivação diz respeito ao quanto o indivíduo se dedica, centraliza seus esforços e não desiste de realizar um objetivo. Para os autores esse conceito é formado pelos três aspectos do quadro 1:

Quadro 1 – Conceito de Motivação

Intensidade	Quantidade de energia empregada para realizar determinada atividade.
Direção	Lugar para onde a intensidade é focalizada.
Persistência	Quantidade de tempo que o indivíduo consegue conservar essa intensidade.

Fonte: Adaptado Robbins e Judge (2014).

Em consonância, Oliveira (2015, p.1046) diz que “motivação é tudo o que impulsiona uma pessoa a agir. É um estímulo externo ou gerado internamente no íntimo de cada pessoa”. Queiroga e Borges-Andrade (2015, p.165) descrevem motivação como “um fenômeno psicológico básico de relativa complexidade e que não é diretamente observado”. Para Cerutti et al. (2017, p.80) “a motivação é uma das virtudes que move indivíduos a realizar tarefas que influenciam e estimulam comportamentos”. Já Zonatto, Silva e Gonçalves (2018, p.171) afirmam que “a motivação pode ser considerada também como um dos fatores que determina o comportamento do indivíduo no trabalho, sendo que este comportamento se relaciona com o comprometimento organizacional”.

É importante salientar que, pelo fato de as pessoas possuírem aspirações diferentes, cada uma tem algo que a motiva em maior intensidade que a outra e dentro de um mesmo contexto laboral, elas podem reagir de forma diferente. No entanto, uma mesma pessoa pode atingir níveis diferentes de motivação, pois esta muda de acordo com o contexto de vida do indivíduo. Desta forma, os gestores precisam conhecer seus próprios objetivos e os de seus funcionários para criarem um ambiente motivador (ROBBINS; JUDGE, 2014; SILVA et al., 2015; QUEIROGA; BORGES-ANDRADE, 2015; SILVA et al., 2016; ZONATTO; SILVA; GONÇALVES, 2018).

2.2. As Principais Teorias Sobre Motivação

De modo a compreender quais são os fatores que geram motivação, ao longo do tempo, muitas teorias foram escritas. Estas são de muita valia, pois dão um norte para os gestores lidarem com este assunto e, assim, desenvolverem estratégias para estimularem seus empregados (SILVA et al., 2015). Neste capítulo serão abordadas algumas das principais teorias motivacionais existentes, são elas: Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, Teoria das Necessidades de McClelland, Teoria da Expectativa de Vroom e Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

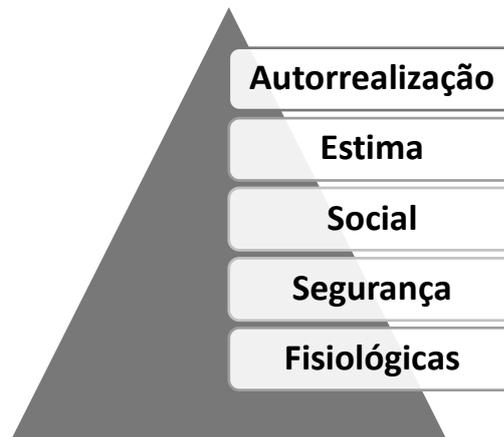
2.2.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades – Abraham Maslow

O nome desta teoria faz alusão ao sobrenome do seu autor, Abraham Maslow. A Hierarquia das Necessidades de Maslow é uma das mais famosas dentre as teorias motivacionais (CRUZ; QUEIROZ; LIMA, 2014; SILVA et al., 2015). Nela o autor construiu o pressuposto de que todo indivíduo possui cinco necessidades dispostas em uma hierarquia, são elas:

- Autorrealização: Estímulo para alcançar o próprio crescimento, ser o melhor que se pode ser.
- Estima: Tem a ver com autoestima, autonomia, realização, reconhecimento.
- Sociais: Necessidade de afeto, de estar incluído em algum grupo, de ter amigos.
- Segurança: Defesa contra males físicos e psicológicos, sentimento de estabilidade.
- Fisiológicas: Necessidades básicas do corpo, como comida, água, casa, respirar, dormir, entre outras (CRUZ; QUEIROZ; LIMA, 2014; ROBBINS; JUDGE, 2014; OLIVEIRA, 2015).

De acordo com esta teoria, as pessoas buscam satisfazer suas necessidades principiando da base da pirâmide, ou seja, pelas necessidades fisiológicas, como pode-se observar na figura 1. Em seguida, quando esta for consideravelmente satisfeita, a superior prevalece e assim sucessivamente. Logo, por este viés, para que haja motivação é primordial que se assimile em que estágio de satisfação o indivíduo se encontra, para então direcionar ações com o intuito de transportá-lo ao próximo nível (ROBBINS; JUDGE, 2014; OLIVEIRA, 2015).

Figura 1 – Pirâmide de Maslow



Fonte: Adaptado de Silva et al. (2015).

Por conseguinte, Maslow subdividiu as necessidades em duas categorias: as necessidades de ordem superior e as de ordem inferior. A primeira engloba as necessidades de estima e de autorrealização, as quais são saciadas por fenômenos intrínsecos, ou seja, que partem de dentro do indivíduo. Já a segunda representa as necessidades fisiológicas e de segurança, satisfeitas por elementos extrínsecos, isto é, pelo que vem de fora, como por exemplo, remuneração, tempo de serviço, entre outros. É importante salientar, que de acordo com a cultura do país a ordem da hierarquia pode ser alterada em consonância com as características mais marcantes de cada localidade (ROBBINS; JUDGE, 2014).

Apesar do grande sucesso dessa teoria até os dias atuais e de ter sido um grande salto com relação as teorias existentes na época, ela não foi comprovada pelas pesquisas empíricas realizadas por estudiosos. No entanto, pesquisadores contemporâneos ainda se empenham em validá-la (ROBBINS; JUDGE, 2014).

2.2.2. Teoria das Necessidades – David McClelland

Esta teoria assume que o ser humano adquire três necessidades: a necessidade de realização (nAch) – o impulso para atingir algum objetivo –, a necessidade de poder (nPow) – ânsia por fazer as pessoas assumirem comportamentos diferentes do que seria o espontâneo para determinada situação – e a necessidade de afiliação (nAff) – aspiração por afinidade com outros indivíduos. McClelland priorizou a necessidade de realização (nAch) em seus estudos. As pessoas com um alto índice dessa necessidade preferem ter chances iguais de algum projeto dar certo ou errado. Apreciam um empenho equilibrado na realização de suas tarefas (ROBBINS; JUDGE, 2014).

A Teoria das Necessidades de McClelland possui mais embasamento científico que as demais, porém tem a desvantagem de o grau das necessidades serem difíceis de apurar, por se tratar de fatores subconscientes. Isto faz com que o processo de apuração das necessidades propostas por McClelland seja moroso, bastante oneroso e, assim, tornando a aplicação desta teoria menos atrativa para as empresas (ROBBINS; JUDGE, 2014).

2.2.3. Teoria da Expectativa – Victor Vroom

A Teoria da Expectativa, conhecida também como Teoria da Expectância, de Victor Vroom foi o modelo que mais sobressaiu dentre os da década de 1960, pois trazia um viés cognitivo para entender como a motivação ocorria (QUEIROGA; BORGES-ALVES, 2015). Chiavenato (2014) esclarece que a Teoria da Expectativa seria uma elucidação da forma pela qual as pessoas tomam decisões de se comportar de determinada maneira. De modo geral elas preferem tomar atitudes que sabem que vão lhes gerar resultados satisfatórios. Assim sendo, “a teoria da expectativa propõe que as pessoas são motivadas quando elas acreditam que podem cumprir a tarefa (resultado intermediário) e as recompensas (resultado final) decorrentes são maiores do que o esforço feito” (CHIAVENATO, 2014, p. 140).

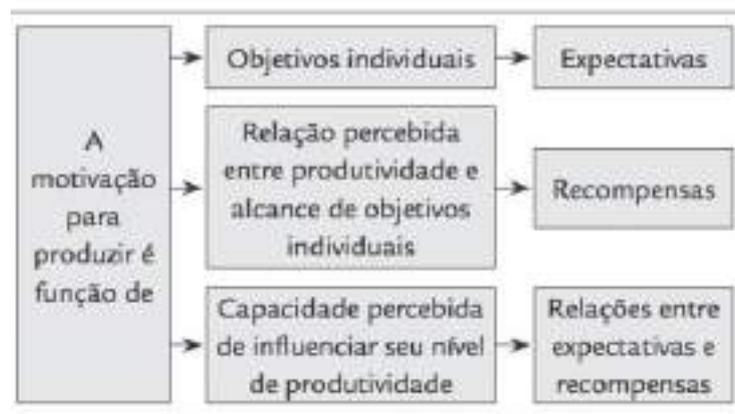
Em outras palavras, a teoria afirma que o que impulsiona as pessoas é a expectativa que elas colocam de atingir determinado fim, portanto, a motivação se daria pelo produto das três dimensões abaixo (ROBBINS; JUDGE, 2014; QUEIROGA; BORGES-ALVES, 2015):

- I. Valência (Relação esforço-desempenho): nesta etapa o indivíduo analisa se o empenho que ele está pensando em despende lhe gerará resultados significativos, isto é, o valor percebido na recompensa. Segundo Chiavenato (2014, p. 140-141), “uma valência positiva indica um desejo de alcançar determinado resultado final, enquanto uma valência negativa implica um desejo de fugir de determinado resultado final”.
- II. Instrumentalidade (Relação desempenho-recompensa): aqui é observado se o empenho despendido lhe resultará em alguma recompensa desejável. Desta forma, se a pessoa perceber que não há ligação entre o alto desempenho e a recompensa, a instrumentalidade será baixa ou nula, dependendo do caso.
- III. Expectativa (Relação recompensas-metas pessoais): por fim, o indivíduo verifica se o esforço realizado fará com que ela chegue em um desempenho

aceitável. (CHIAVENATO, 2014; ROBBINS; JUDGE, 2014; QUEIROGA; BORGES-ANDRADE, 2015).

Vroom afirmou que existem três elementos determinantes para a pessoa se sentir motivada a trabalhar, conforme a figura 2. O primeiro a ser considerado são os objetivos pessoais – “força do desejo de atingir um objetivo” – estes podem ser aumento de salário, aceitação, reconhecimento, entre outros. O segundo é a relação percebida entre alcance dos objetivos e alta produtividade – “relação que a pessoa percebe entre produtividade e o alcance dos objetivos individuais” – produzir mais ou produzir menos dependerá do tipo de objetivo que a pessoa possuir. Já o terceiro diz respeito a percepção da capacidade da pessoa de influenciar seu próprio nível de produtividade, ou seja, “se a pessoa acredita que um enorme esforço despendido tem efeito sobre o resultado, tenderá a se esforçar muito” (CHIAVENATO, 2014, p. 141).

Figura 2 – Os Três elementos da Motivação para Produzir



Fonte: Chiavenato (2014)

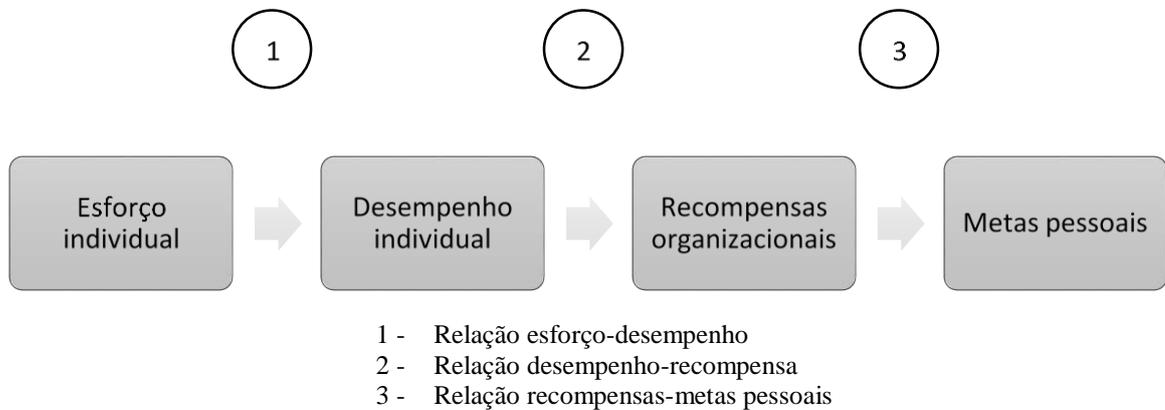
Desta forma, uma maneira de referir-se ao desempenho seria colocá-lo em função da capacidade, da motivação e da oportunidade. Pois, a queda em um destes atributos o afetará diretamente (CHIAVENATO, 2014). Assim sendo, Chiavenato (2014, p. 142) define as condições de aplicabilidade para a teoria da expectativa, são elas:

- Definir objetivos claros quanto aos resultados finais.
- Alinhar o desempenho estreitamente relacionado com recompensas.
- Incentivar as recompensas, que devem ser valorizadas pelas pessoas.
- Criar condições para que as pessoas acreditem na organização.

Esta teoria é uma das mais legitimadas dentre as teorias motivacionais, porém, mesmo assim, ela possui a crítica de que os empregados, com a indisponibilidade de alguns dados para mensurarem o desempenho e a recompensa, não conseguiriam notar facilmente as relações

expressas acima, fazendo com que ela se torne um pouco fora da realidade. Mas se estas relações forem bem demarcadas dentro da organização esta teoria funcionará (CRUZ; QUEIROZ; LIMA, 2014; ROBBINS; JUDGE, 2014). A figura 3 esquematiza a teoria da expectativa:

Figura 3 – Teoria da Expectativa



Fonte: Adaptado Robbins Judge (2014).

2.2.4. Teoria dos Dois Fatores – Frederick Herzberg

Herzberg trouxe uma nova visão sobre a motivação. Ele chegou à conclusão de que a satisfação e a insatisfação não estão interligadas as mesmas causas. Isto quer dizer, que fatores motivadores (intrínsecos) – reconhecimento, trabalho em si, responsabilidade, entre outros – influenciam a satisfação no trabalho, ao passo que, fatores higiênicos (extrínsecos) – política e administração, supervisão, condições de trabalho – estão ligados a insatisfação. Pelo fato desses dois grupos serem autônomos, isto é, não intervirem um no outro, acontece que se um indivíduo não possuir nenhuma satisfação, ele não está obrigatoriamente insatisfeito, pois, como foi mencionado, são fatores diferentes que atuam em cada um desses extremos (ROBBINS; JUDGE, 2014; OLIVEIRA, 2015; SILVA et al., 2016).

Desta forma, se alguma medida for tomada para extinguir tudo o que causa insatisfação nas pessoas, ou seja, melhorar os fatores de higiene, a consequência disso seria um ambiente harmonizado, mas a motivação não viria desta atitude (CRUZ; QUEIROZ; LIMA, 2014; ROBBINS; JUDGE, 2014; SILVA et al., 2016).

Apesar de, até os dias atuais, ser uma teoria bastante prestigiada pelos gestores, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg carece de comprovação científica e possui diversas críticas, entre elas (ROBBINS; JUDGE, 2014):

- Metodologia rasa, construída por exposições pessoais que podem mudar de acordo com a situação. Pois, quando algo dá certo os indivíduos costumam atrelar o sucesso a si e quando acontece ao contrário, a culpa está em algo externo a ele;
- Metodologia pode não ser fidedigna devido as diferentes perspectivas de análise que o pesquisador poderá assumir para interpretar as declarações;
- Não foi empregado nenhum parâmetro para medir a satisfação;
- O autor não explorou a provável relação entre a produtividade e satisfação, aprofundando somente a última.

Contudo, em síntese, os resultados do estudo de Herzberg têm nexos “e se articulam bem com a teoria de Maslow. As necessidades na base da pirâmide, se em falta, geram desconforto; porém, se atendidas, não mais motivam. As necessidades no topo da pirâmide, por sua vez, se satisfeitas, continuam motivando” (CRUZ; QUEIROZ; LIMA, 2014, p. 97).

3. METODOLOGIA

3.1. Tipo de pesquisa

Para classificar a pesquisa adotada neste trabalho, considerou-se as concepções de Vergara (2016), que em seu livro sugere dois critérios básicos para a definição do tipo de pesquisa: a) quanto aos fins e b) quanto aos meios. Tendo em vista estas proposições, com o intuito de retratar o cenário do estudo da motivação, além de seus conceitos e teorias, o presente trabalho adotou quanto aos fins, o tipo de pesquisa descritiva, que “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno” (VERGARA, 2016, p. 74).

Por outro lado, ainda para atingir o fim mencionado acima, quanto aos meios, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, definida como um “estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado” (VERGARA, 2016, p. 75) e a pesquisa de campo, sendo esta uma “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, 2016, p. 75), com o objetivo de apurar os níveis de motivação dos alunos do curso de Administração da UFRJ.

3.2. População e Amostra

Esta pesquisa foi direcionada a todos os estudantes de Administração da UFRJ que trabalham em alguma organização. O tipo de amostra adotado foi o não probabilístico, estabelecido por critério de acessibilidade, isto é, uma amostragem “longe de qualquer procedimento estatístico, que seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles” (VERGARA, 2016, p. 81).

3.3. Instrumento

O instrumento utilizado foi um questionário fechado e devidamente validado, denominado Medida de Motivação no Trabalho (MMT), construído pelos autores Queiroga e Borges-Andrade (2015), composto por 32 itens (Ver anexo I). Ele é uma versão mais reduzida do Inventário de Motivação e Significado no Trabalho (IMST) com 171 itens, criado em 2008 por Borges e seus colaboradores, tomando como base para o desenvolvimento do instrumento, a Teoria da Expectativa de Victor Vroom.

O MMT é dividido em três seções, a primeira possui 12 itens sobre valência, a segunda apresenta 12 itens sobre instrumentalidade e a terceira 8 itens sobre expectativa. As respostas são capturadas por meio de uma escala *likert* de 5 pontos, sendo que seus parâmetros se alteram considerando o que a seção pede. Desta forma, na primeira seção (valência), foi apresentada

uma escala de importância, já na segunda seção (instrumentalidade) a escala é de utilidade e, por fim, na terceira seção (expectativa), perguntou-se para o participante em que intensidade ele julgava provável que seu trabalho lhe propiciasse atingir o que cada item deste bloco apontava. O quadro 2 elucida o que está descrito neste parágrafo.

Quadro 2 – Componentes do Instrumento

Componente	Definição	Seção	Itens
Valência	É o valor ou importância focada em uma recompensa específica.	I	Do 1 ao 12
Instrumentalidade	é a crença de que o desempenho está relacionado com as recompensas desejadas.	II	Do 13 ao 24
Expectativa	É a crença de que o esforço levará ao desempenho desejado.	III	25 ao 32

Fonte: Adaptado Chiavenato (2014).

3.4. Procedimentos de coleta e de análise de dados

Foi realizada uma pesquisa no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Nesta, no campo de busca avançada selecionou-se o filtro “título” para que as palavras digitadas fossem pesquisadas apenas no título dos artigos. Em seguida, foram preenchidas as palavras-chave “motivação” e “trabalho”. Após, optou-se pelo retorno somente de artigos como tipo de material da busca. Por fim, foi selecionado o filtro de materiais publicados nos últimos cinco anos, os resultados obtidos foram trabalhos datados entre os anos de 2014 e 2018, um total de dezessete artigos. Dentre todos os artigos retornados, após a leitura dos resumos de cada um deles, escolheu-se os que mais se adequavam ao tema estudado. Para além, foram selecionados alguns livros de autores referenciados em artigos utilizados.

A segunda pesquisa foi realizada no Google Acadêmico, uma ferramenta de pesquisa de literatura acadêmica da Google, utilizou-se as palavras-chave “motivação”, “trabalho” e “teoria da expectativa”, obteve-se 467 resultados, selecionou-se também por meio da leitura dos resumos conforme a quantidade necessária para a utilização. Uma outra pesquisa avançada no título foi realizada nesta mesma ferramenta, com o período definido como sendo entre os anos de 2014 e 2019, utilizou-se as palavras-chave “motivação” e “estagiários”, obteve-se

quatro resultados, dentre eles, da mesma maneira, escolheu-se os mais pertinentes ao presente trabalho. As pesquisas foram realizadas entre dezembro/2018 e junho/2019.

Na pesquisa de campo, o questionário foi transferido para um formulário digital que pôde ser acessado por meio do link <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScbnO1s42BCZtAB7MEcPvli767uNhliD706T6YfNLS_e6-VQ/viewform?usp=sf_link>. Este foi disponibilizado em grupos de uma rede social utilizada pelos estudantes de Administração da UFRJ visando facilitar o acesso, como estratégia para aumentar o número de respondentes. O questionário ficou disponível durante o mês de junho de 2019 e alcançou 51 respostas.

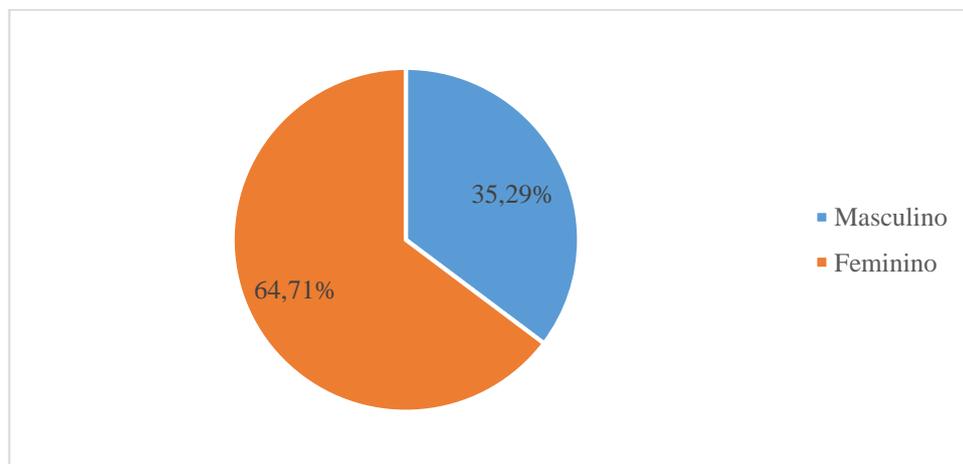
Para analisar os dados obtidos por meio deste questionário utilizou-se recursos matemáticos básicos, como média, porcentagem. Os cálculos e os gráficos foram construídos no programa Microsoft Excel 2016. A interpretação dos resultados foi feita com base na classificação dos intervalos do Escore Geral de Motivação (EGM) disponibilizada pelos autores do questionário. O EGM é calculado por respondente, para isso faz-se a média das respostas de cada pessoa por subescala (Valência, Instrumentalidade e Expectativa), ou seja, somando as suas respostas e dividindo pelo número de itens presente em cada subescala. Após fazer a média das três subescalas, multiplica-se uma pela outra e como resultado encontra-se o EGM, este pode variar de 1 a 125 (QUEIROGA; BORGES-ANDRADE, 2015). Além disso calculou-se a Valência Média, somando-se todos as médias de valência por respondente e dividindo pelo número de pesquisados, assim também se fez para a Instrumentalidade Média, Expectativa Média e EGM Médio (ver apêndice A). Por fim, da mesma forma, analisou-se a média por item de cada seção (ver apêndice B).

4. RESULTADOS

Não perdendo de vista os objetivos deste trabalho, nesta parte consta uma exposição de todos os resultados obtidos na pesquisa de campo, a começar pelo perfil de seus respondentes. Após a disponibilização dos questionários, obteve-se respostas de 51 alunos. Conforme informado pela Coordenação do Curso de Administração da UFRJ, este possui, em sua totalidade, 860 alunos. Desta forma, a amostra conseguida representa 5,93% dos estudantes.

No gráfico 1 é possível observar que este público é composto, majoritariamente, por mulheres (64,71%), sendo a participação dos homens de 35,29%.

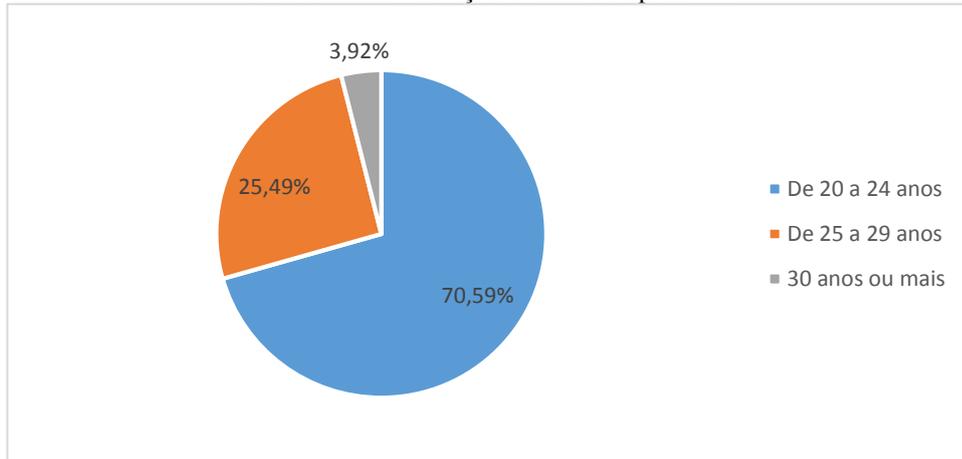
Gráfico 1 – Distribuição da Amostra por Sexo



Fonte: Dados da Pesquisa

O gráfico 2 apresenta a faixa etária dos pesquisados. A partir dele percebe-se que a maioria dos respondentes são jovens com idade entre 20 e 24 anos (70,59%). Além do mais, pessoas com idade entre 25 e 29 anos, representam 25,49% do público alcançado. É válido relatar que houve uma quantidade ínfima de respondentes com mais de 30 anos de idade (3,92%).

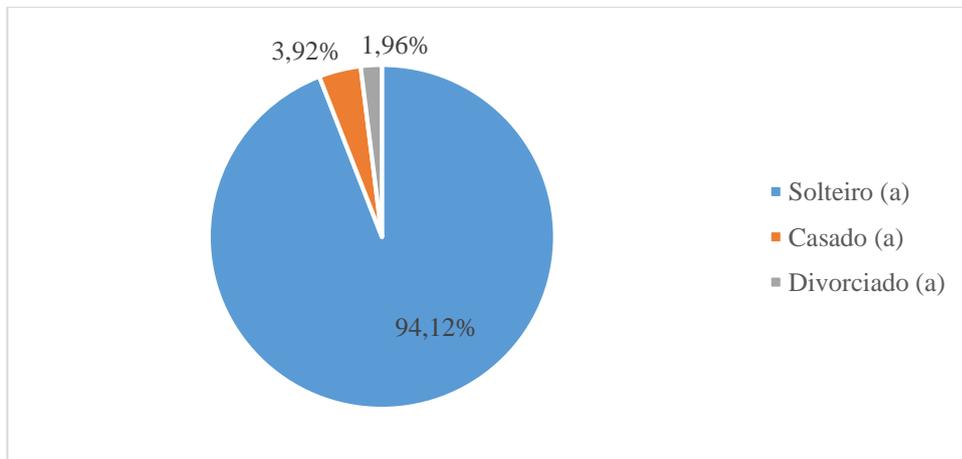
Gráfico 2 – Distribuição da Amostra por Idade



Fonte: Dados da Pesquisa

Com relação ao estado civil, o gráfico 3 demonstra que há uma concentração extremamente superior de solteiros (94,12%) entre os pesquisados. O percentual de casados e de divorciados somados chegam a 5,88%.

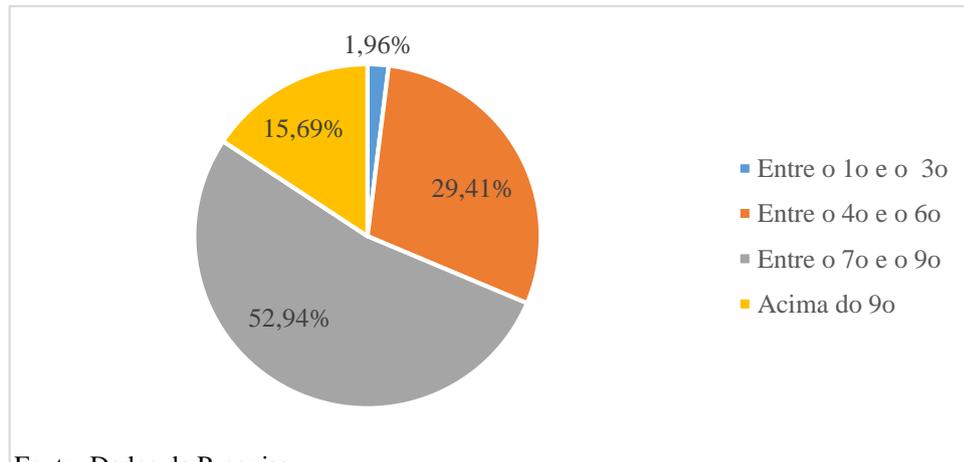
Gráfico 3 – Distribuição da Amostra por Estado Civil



Fonte: Dados da Pesquisa

Na pesquisa também foi questionado o período que os estudantes estavam cursando no momento. Com o auxílio do gráfico 4, nota-se que mais da metade deles estão entre o 7º e o 9º período (52,94%). Um grupo considerável de pessoas está cursando entre o 4º e o 6º período (29,41%), cerca de 15,69% estão acima do 9º período, que é a estimativa da UFRJ para a conclusão do curso de Administração. Por fim, uma pequena parcela se encontra entre o 1º e o 3º período letivo (1,96%).

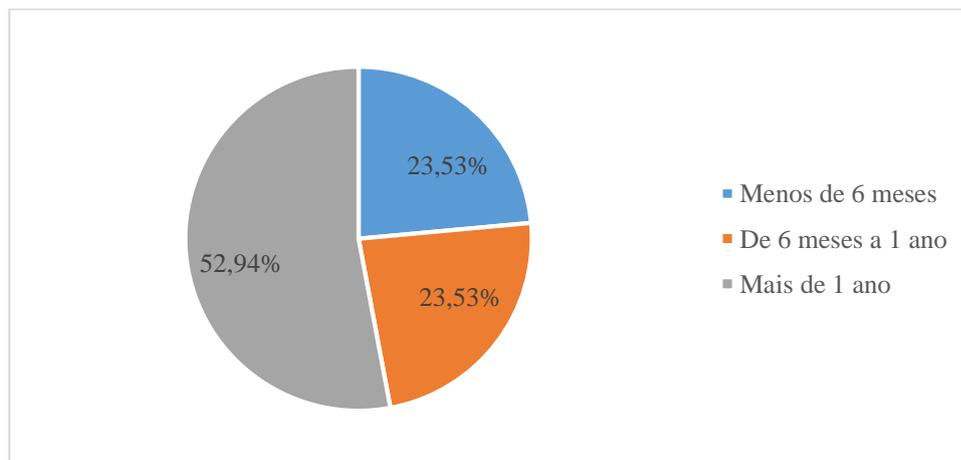
Gráfico 4 – Distribuição da Amostra por Período em Curso



Fonte: Dados da Pesquisa

Um percentual de pessoas correspondente a 52,94% relatou estar trabalhando a mais de um ano na organização. A propósito, a quantidade de alunos que disseram estar trabalhando a menos de 6 meses e a dos que afirmaram estar na empresa de 6 meses a 1 ano é a mesma (23,53%), como mostra o gráfico 5.

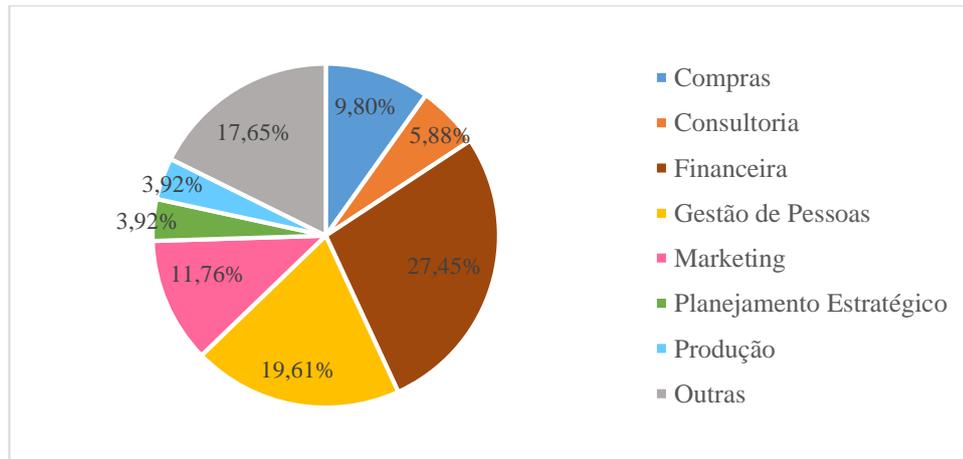
Gráfico 5 – Distribuição da Amostra por Tempo de Trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa

A área Financeira é a que possui a maior concentração de alunos exercendo atividades profissionais (27,45%), posteriormente vem a área de Gestão de Pessoas com 19,61%, a terceira maior é a área de Marketing que detém 11,76%. Logo após, com um percentual de 9,8%, tem-se a área de Compras, seguida da Consultoria (5,88%). As áreas de Produção e de Planejamento Estratégico têm o mesmo percentual de 3,92%. O restante dos respondentes (17,65%) trabalha em outras áreas, conforme o gráfico 6.

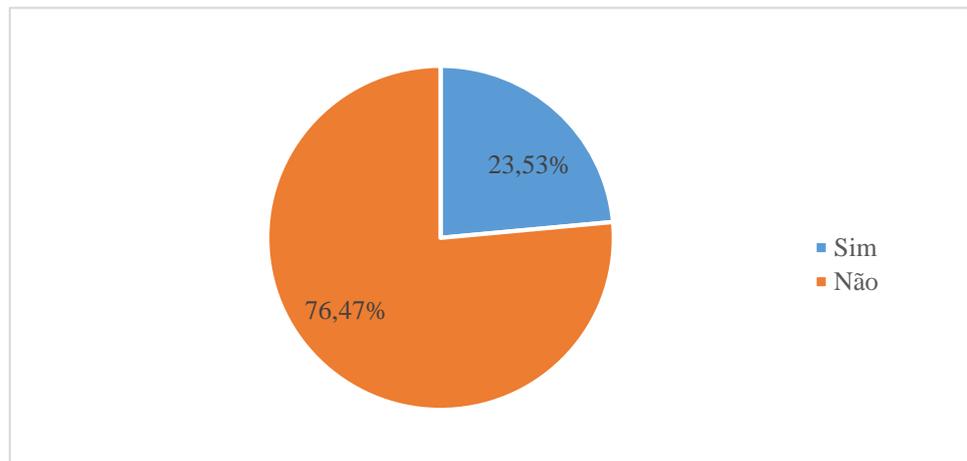
Gráfico 6 – Distribuição da Amostra por Área de Atuação



Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com gráfico 7, do total de alunos que responderam à pesquisa, 76,47% afirmaram que já tiveram outra experiência profissional além dessa atual, enquanto 23,53% declaram que a empresa em que trabalham no momento é a sua primeira experiência.

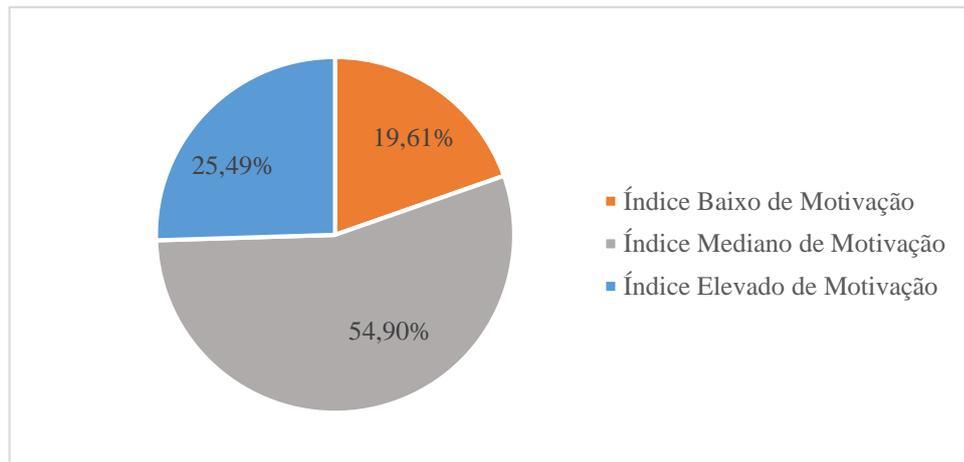
Gráfico 7 – Primeira Experiência Profissional



Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com Queiroga e Borges-Andrade (2015), pessoas com um EGM de até 45 são caracterizadas com Índice Baixo de Motivação, de 46 a 80, Índice Mediano de Motivação e, quando o EGM estiver acima de 81, são consideradas com um Índice Elevado de Motivação. Como mostra o gráfico 8, de todos os alunos que responderam, a maioria possui Índice Mediano de Motivação (54,9%), enquanto 25,49% tem Índice Elevado de Motivação, os outros 19,61% detém Índice Baixo de Motivação.

Gráfico 8 – Distribuição da Amostra por Índice de Motivação



Fonte: Dados da Pesquisa

Na tabela 1, pode-se encontrar o valor médio dos três componentes analisados no questionário utilizado neste trabalho, são eles: Valência Média, Instrumentalidade Média e Expectativa Média, além do EGM que não é um componente, mas se trata de uma forma de interpretação. O resultado dos três primeiros pode variar de 1 a 5, enquanto o do último varia de 1 a 125.

Desta maneira, fica perceptível que a dimensão que apresentou o melhor resultado foi a de Valência (4,36). Ao passo que as outras, Instrumentalidade e Expectativa, demonstraram números um pouco inferiores influenciando mais negativamente o EGM, já que este é o produto dos três componentes.

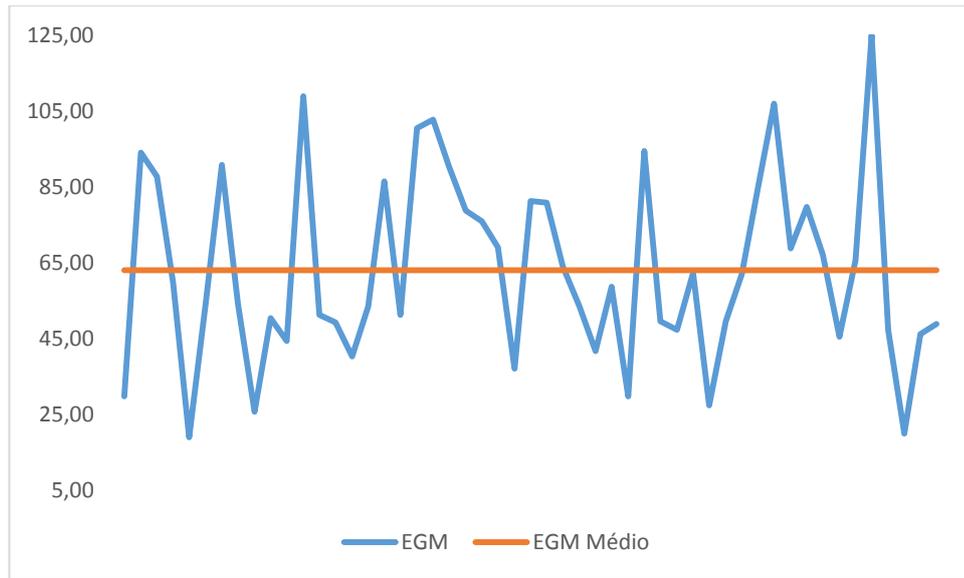
Tabela 1 – Média dos Componentes e do Escore do Questionário

Valência Média	4,36
Instrumentalidade Média	3,75
Expectativa Média	3,72
EGM Médio	62,97

Fonte: Dados da Pesquisa

Ainda com base na tabela 1, nota-se que o EGM Médio corresponde a 62,97. Como relatado, de acordo com os autores do questionário, este valor representa um Índice Mediano de Motivação na amostra. Desta forma, o gráfico 9 representa a flutuação de todos os EGMs obtidos por respondente, comparando-os com o EGM médio.

Gráfico 9 – EGM x EGM Médio

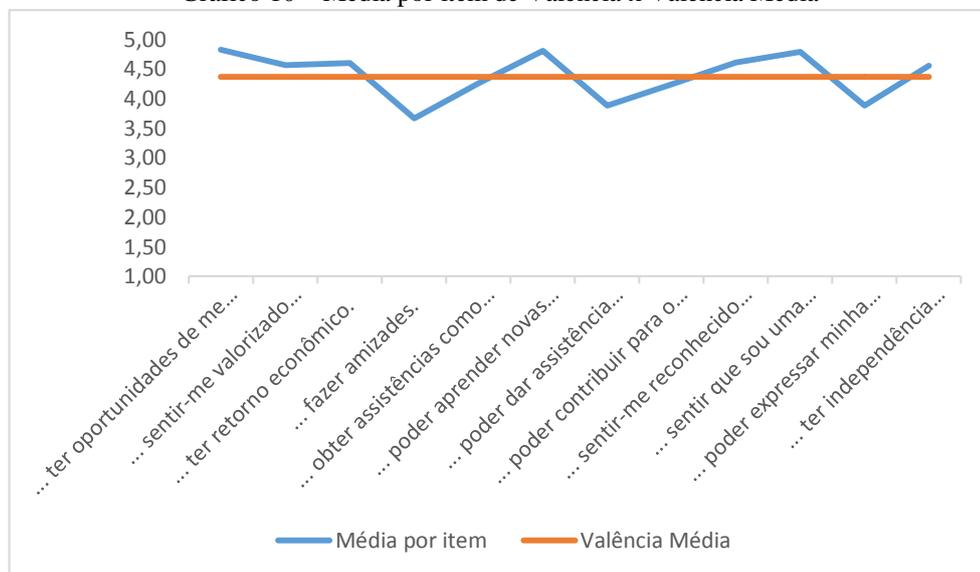


Fonte: Dados da Pesquisa

Além das análises realizadas acima, fez-se outra mais aprofundada focando nos itens presentes em cada seção do questionário (Valência, Instrumentalidade e Expectativa) correlacionando-os ao valor médio obtido na referida seção.

No gráfico 10, consta a análise de Valência. Nesta, o item que as pessoas consideram menos importante, obtendo a menor pontuação, foi o “...fazer amizades.” (3,67) e o que mais se destacou foi o “... ter oportunidades de me tornar mais qualificado.” (4,82). É relevante lembrar que a Valência Média é 4,36, conforme a tabela 1.

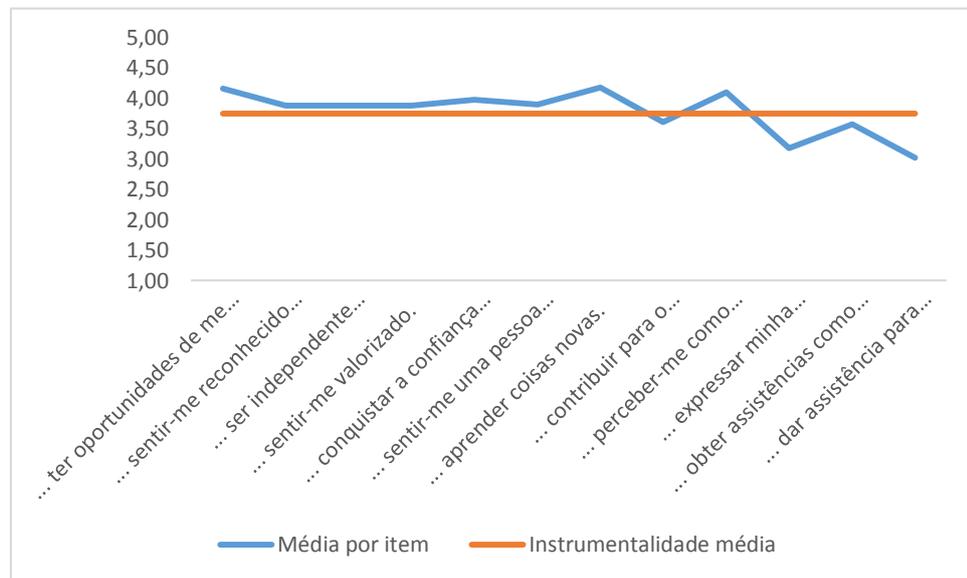
Gráfico 10 – Média por item de Valência x Valência Média



Fonte: Dados da Pesquisa

No caso da Instrumentalidade, a média foi de 3,75. O gráfico 11 mostra que os respondentes consideram que a realização do seu trabalho é menos útil para “...dar assistência para minha família.” (3,02) e o que acreditam ser mais útil neste sentido é o item “...aprender coisas novas.” (4,18).

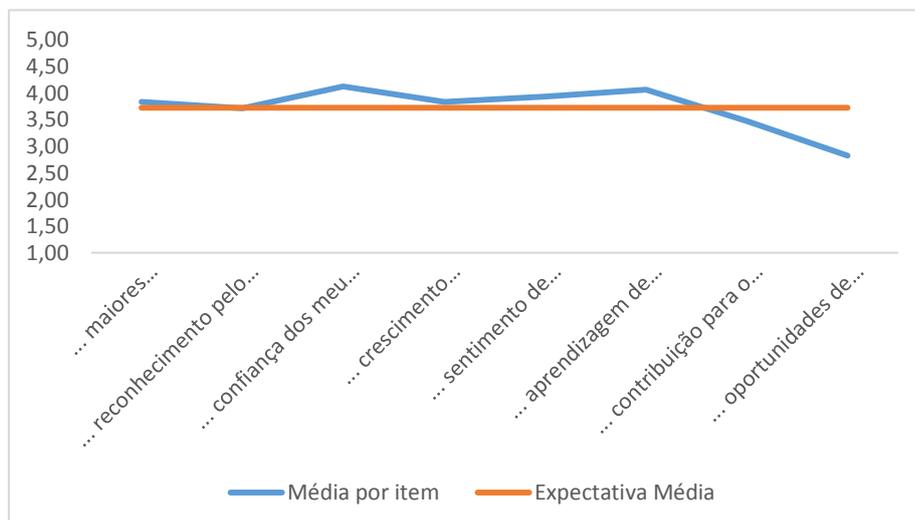
Gráfico 11 - Média por item de Instrumentalidade x Instrumentalidade Média



Fonte: Dados da Pesquisa

Com relação a Expectativa, com média de 3,72, os participantes da pesquisa indicam que seja menos provável que seu trabalho possa lhe trazer o item “... oportunidades de influenciar nas decisões da empresa.” (2,82). Em contrapartida, acreditam que o item “... confiança dos meus chefes.” (4,12) seja mais provável de se alcançar mediante o trabalho, como pode-se observar no gráfico 12.

Gráfico 12 - Média por item de Expectativa x Expectativa Média



Fonte: Dados da Pesquisa

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No que tange a Valência, de acordo com os resultados obtidos na pesquisa de campo, observa-se que esta é o fator mais alto em comparação com a Instrumentalidade Média e a Expectativa Média. Sendo assim, isso demonstra que a amostra dá importância aos fatores motivacionais analisados. No entanto, a Instrumentalidade Média está significativamente abaixo da primeira. Quanto a isso Freire e Freitas (2007, p. 3739) afirmam que “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”, ou seja, quando o indivíduo dá valor a algo, mas não vê meios para alcançá-lo através de seu trabalho, ele se desmotiva. O mesmo acontece ao contrário, se ele nota que há uma possibilidade de o resultado de seu trabalho ser compensador, motiva-se.

Para exemplificar o relatado, na amostra aqui analisada, o que é mais valorizado (Valência) pelas pessoas é o item “ter oportunidades de me tornar mais qualificado”. Por outro lado, em um nível um pouco inferior acreditam que a realização de seu trabalho seja útil (Instrumentalidade) para chegar a este fim. Em um nível ainda menor, eles creem que haja probabilidade (Expectativa) de seu trabalho lhes proporcionar essas oportunidades de se qualificarem. Pode-se dizer que a situação demonstrada se caracteriza como um fator desmotivador, pois há uma discrepância, mesmo que pequena, entre o que o indivíduo quer, o que o trabalho é capaz de oferecer e a probabilidade de se concretizar.

Neste mesmo contexto, conforme comentado acima, verificou-se que os itens considerados de maior importância (Valência) e que, conseqüentemente, tiveram as maiores pontuações neste quesito são “ter oportunidades de me tornar mais qualificado” e “poder aprender novas coisas”. Em consonância, no estudo de Freire e Freitas (2007) dentre os fatores mais importantes para os seus pesquisados, a maioria deles estava também atrelada ao Desenvolvimento Profissional. Silva et al. (2015, p. 245) realizou uma pesquisa descritiva, aplicada e explicativa na qual concluiu que “quando o funcionário identifica as oportunidades de crescimento e desenvolvimento dentro da organização ele se sente satisfeito e motivado, desenvolvendo suas tarefas com excelência trazendo benefícios e crescimento para a empresa e para ele mesmo”. Tendo em vista estas descobertas, é demasiadamente válido que as organizações atentem para a questão da progressão profissional.

Ainda sobre Valência, os itens “ter independência financeira”, “obter assistências como transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.” e “poder dar assistência para minha família” ficaram dentre as últimas posições. Isto pode ser decorrente do aumento do número de

jovens que, por conta do desemprego e de outros fatores, continuam morando e contando com a assistência dos pais e, por este motivo, estão focados em se prepararem para o mercado de trabalho (VALOR, 2018).

Quanto à Instrumentalidade, neste trabalho os itens que obtiveram resultados superiores foram “aprender coisas novas” e ter oportunidades de me tornar mais qualificado”. Este resultado se contrapõe ao estudo realizado por Silva e Barros (2018), no qual as variáveis melhores colocadas nesta parte foram Recompensas e Independência Econômica. Inclusive, na pesquisa aqui realizada, o item ser “independente financeiramente” não foi bem avaliado. Para reiterar o que foi dito e reafirmar a validade da Teoria da Expectativa, Rodrigues e Reis-Neto (2011, p. 13) fizeram uma pesquisa descritiva mediante um levantamento do tipo *survey* e perceberam que dentre outros fatores analisados, inclusive de outras teorias, “a instrumentalidade foi o segundo construto que apresentou maior influência na motivação para a amostra estudada. Ela corresponde à percepção de que o desempenho conduzirá a uma recompensa”. Desta forma, pode ser que a baixa Instrumentalidade seja uma das causas de mais da metade dos estudantes estarem com um Índice Mediano de Motivação (em média, EGM de 62,97).

Com relação a Expectativa, os itens que mais se destacaram foram conquistar a “confiança dos meus chefes” e “aprendizagem de coisas novas”. Em especial, o primeiro item chama atenção, pois na parte de Instrumentalidade ele ficou com uma pontuação menor. Isso remete dizer que as pessoas acreditam que o esforço delas pode levá-las a conquistar a confiança dos chefes, porém, em uma medida menor enxergam os meios disponibilizados pela organização para atingir este fim.

Contudo, na análise da média por item de cada seção, ficou clara a tendência de que, em geral, os fatores mais valorizados (Valência) são aqueles que os indivíduos veem como mais disponíveis (Instrumentalidade) no trabalho. Desta forma, pode-se concluir que a Instrumentalidade segue a Valência, mesmo que as médias correspondentes aos itens de Valência sejam sempre superiores às de Instrumentalidade. Freire e Freitas (2007) também verificaram este fato em seu trabalho.

Não obstante, para haver uma relação mais harmoniosa e produtiva para todos, Chiavenato (2014, p. 142) alerta que “a organização precisa criar um esquema de trabalho em que as contribuições possam tanto servir às necessidades da organização quanto agregar recompensas ou retornos desejados pelas pessoas”.

6. CONCLUSÃO

Este estudo foi construído com o objetivo de mensurar o nível de motivação no trabalho dos alunos do curso de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, abrangendo em sua revisão bibliográfica os conceitos de motivação – que falam basicamente que o esforço direcionado para realizar algo e a persistência deste esforço a configuram – e as principais teorias sobre motivação – Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, Teoria das Necessidades de McClelland, Teoria da Expectativa de Vroom e Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

Visando atender o objetivo e responder ao problema de pesquisa, utilizou-se o MMT, instrumento baseado na Teoria da Expectativa que auxiliou na mensuração da motivação. Por meio deste, ao final deste trabalho pode-se concluir que os estudantes do curso de Administração possuem um Índice Mediano de Motivação. Para além, verificou-se que os fatores considerados mais relevantes para a motivação dos pesquisados são os relacionados ao desenvolvimento profissional e aprendizagem.

Com bastante frequência se vê estudos publicados com a finalidade de pesquisar a motivação dos empregados de uma determinada organização. De forma diferenciada, esta monografia contribui para conhecer de forma mais aprofundada a situação da motivação do mesmo público, porém sendo direcionada a um subgrupo um pouco incomum nas pesquisas deste tema, os universitários. Ademais, contribui para ter uma visão das publicações mais recentes sobre motivação. No entanto, este estudo possui como limitação o tamanho da amostra utilizada, pois pelo fato de ser muito pequena, não é representativa e assim não permite a generalização dos resultados.

Contudo, sugere-se que sejam realizadas pesquisas na mesma linha desta, porém com a diferença de serem aplicadas nas universidades paulistas USP e UNICAMP, visto que no Ranking Universitário da Folha (RUF) e no *Graduate Employability Rankings* (Ranking de Empregabilidade de Graduandos) elas são as melhores avaliadas no quesito mercado. Mas por questões de acessibilidade este estudo se restringiu ao Rio de Janeiro. Além disso, recomenda-se aplicar esta pesquisa nos cursos de Direito e Pedagogia, já que são os cursos com maior número de matrículas conforme o Censo da Educação Superior de 2017. Seria interessante também adicionar algum viés qualitativo a pesquisa afim de ter uma análise mais rica em detalhes.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**: nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- CERUTTI, P. S.; LOPES, R. S.; PAULI, J.; MARCOS, T. M.; GÖRSKI, F. M. Motivação organizacional: relação com o suporte e o conflito trabalho-família. **Revista Gesto**, Santo Ângelo, v. 5, n. 3, p. 60-74, jan. 2018.
- CHIAVENATO, I. Motivação e engajamento. In:_____. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 3.ed. São Paulo: Manole, 2014. cap.6.
- CRUZ, L. J.; QUEIROZ, N. S.; LIMA, G. S. Motivação, comprometimento e sofrimento no trabalho do setor público: um estudo de caso em uma universidade pública de Sergipe. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 87-116, maio/jun./jul./ago. 2014.
- Folha de São Paulo. **Ranking Universitário Folha**. Disponível em: <<https://ruf.folha.uol.com.br/2018/ranking-de-universidades/>>. Acesso em: 27 de dezembro de 2018.
- FREIRE, A. C; FREITAS, L. S. A aplicação da Teoria da Expectância de Vroom na perspectiva de jovens universitários em seus primeiros empregos. In: JORNADAS HISPANOS LUSAS DE GESTIÓN CIENTÍFICA, 17, 2007, Espanha. Anais eletrônicos...Espanha: Universidade de la Rioja, 2007. p. 3732-3743.
- Ministério da Educação. **Censo da educação superior 2017**: divulgação dos principais resultados. Disponível em : <<http://portal.mec.gov.br/docman/setembro-2018-pdf/97041-apresentac-a-o-censo-superior-u-ltimo/file>>. Acesso em 21 de junho de 2019.
- Governo do Brasil. **Nordeste lidera inscrições de candidatos do SISU**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/noticias/educacao-e-ciencia/2017/02/nordeste-lidera-inscricoes-de-candidatos-do-sisu>>. Acesso em: 21 de junho de 2019.
- Ministério da Educação. **Estudantes podem consultar relação de candidatos por vaga**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/busca-geral/389-noticias/ensino-medio-2092297298/17380-estudantes-podem-consultar-relacao-de-candidatos-por-vaga>>. Acesso em: 21 de junho de 2019.
- OLIVEIRA, J. C. P. Análise dos níveis de motivação de funcionários no trabalho: estudo de caso em uma empresa do ramo siderúrgico. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**, Brasília, v. 6, n. 2, p. 1043-1057, abr. 2015.
- QUEIROGA, F.; BORGES-ANDRADE, J. E. Motivação para trabalhar. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Org.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho**: um olhar a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2015. p. 165-174.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. Conceitos de motivação. In:_____. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 12.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. cap.7.
- RODRIGUES, W. A.; REIS-NETO, M. T. **A influência das metas e recompensas na motivação**: um estudo no setor público mineiro. 2011. Trabalho apresentado ao 35º Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2011.

SALAZAR, K. A.; SILVA, A. R. L.; FANTINEL, L. D. As relações simbólicas e a motivação no trabalho voluntário. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 171-200, maio/jun. 2015.

SILVA, A. V.; BARROS, F. C. Motivação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 2473-2495, jul./dez. 2018.

SILVA, L. R. F.; MOUSQUER, L. D.; SCHADECK, M.; RODRIGUES, L. A. A influência da motivação na produtividade do trabalho na representação comercial. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 5, n. 3, p. 241-249, set./dez. 2015.

SILVA, S. M. C.; FONSECA, T. A.; SANTOS, T. R.; SILVA, Y. P. Estudo sobre a motivação dos estagiários da empresa delta. **Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas**, Garibaldi, v. 5, n. 2, p. 27-48, jul./dez. 2016.

Top Universities. **Graduate Employability Rankings 2019**. Disponível em: <<https://www.topuniversities.com/university-rankings/employability-rankings/2019>>. Acesso em: 4 de abril de 2019.

Valor Econômico. **Desemprego aumenta número de jovens que moram com os pais**. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/brasil/5631283/desemprego-aumenta-numero-de-jovens-que-moram-com-os-pais>>. Acesso em 23 junho de 2019.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ZONATTO, V. C. S.; SILVA, A.; GONÇALVES, M. Influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 8, n. 1, p. 169-190, jan./jun. 2018.

ANEXO I – Medida de Motivação no Trabalho (MMT)

Motivação para o trabalho dos Alunos do Curso de Administração da UFRJ

Prezado colega de curso,

Os itens apresentados na próxima página objetivam avaliar o que você pensa sobre o seu trabalho e com que frequência realiza algumas ações no seu cotidiano organizacional. Para responder às questões, assinale um número abaixo de cada frase, seguindo sempre a escala de respostas apresentada em cada seção.

Dados	Resposta:
Idade	<input type="checkbox"/> Menos de 20 anos <input type="checkbox"/> De 20 a 24 anos <input type="checkbox"/> De 25 a 29 anos <input type="checkbox"/> 30 anos ou mais
Sexo	<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Outro:
Estado civil	<input type="checkbox"/> Solteiro (a) <input type="checkbox"/> Casado (a) <input type="checkbox"/> Divorciado (a) <input type="checkbox"/> Viúvo (a) <input type="checkbox"/> Outro:
Curso	
Período em curso	<input type="checkbox"/> Entre o 1o e o 3º <input type="checkbox"/> Entre o 4o e o 6o <input type="checkbox"/> Entre o 7o e o 9o <input type="checkbox"/> Acima do 9º
Tempo de trabalho	<input type="checkbox"/> Menos de 6 meses <input type="checkbox"/> De 6 meses a 1 ano <input type="checkbox"/> Mais de 1 ano
Área de atuação	<input type="checkbox"/> Financeira <input type="checkbox"/> Gestão de Pessoas <input type="checkbox"/> Marketing <input type="checkbox"/> Logística <input type="checkbox"/> Compras <input type="checkbox"/> Produção <input type="checkbox"/> Auditoria <input type="checkbox"/> Consultoria <input type="checkbox"/> Planejamento Estratégico <input type="checkbox"/> Comércio Exterior <input type="checkbox"/> Outro:
Primeira experiência profissional?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

	<p>Seção I. Utilizando os números da escala a abaixo, indique o grau de importância que você atribui para os itens listados a seguir.</p> <p>Considero Importante...</p>	<p>Resposta:</p> <p>1-Nada importante</p> <p>5-Muito importante</p>
1	... ter oportunidades de me tornar mais qualificado.	1 2 3 4 5
2	... sentir-me valorizado pelas pessoas.	1 2 3 4 5
3	... ter retorno econômico.	1 2 3 4 5
4	... fazer amizades.	1 2 3 4 5
5	... obter assistências como transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.	1 2 3 4 5
6	... poder aprender novas coisas.	1 2 3 4 5
7	... poder dar assistência para minha família.	1 2 3 4 5
8	... poder contribuir para o progresso da sociedade.	1 2 3 4 5
9	... sentir-me reconhecido no que faço.	1 2 3 4 5
10	... sentir que sou uma pessoa produtiva.	1 2 3 4 5
11	... poder expressar minha criatividade.	1 2 3 4 5
12	... ter independência financeira.	1 2 3 4 5
	<p>Seção II. Utilizando os números da escala a abaixo, indique em que medida você considera que o seu trabalho é útil para alcançar os itens listados a seguir.</p> <p>A realização do meu trabalho é útil para...</p>	<p>1-Nada útil</p> <p>5- Muito útil</p>
13	... ter oportunidades de me tornar mais qualificado.	1 2 3 4 5
14	... sentir-me reconhecido pelo que faço.	1 2 3 4 5
15	... ser independente financeiramente.	1 2 3 4 5
16	... sentir-me valorizado.	1 2 3 4 5
17	... conquistar a confiança dos chefes.	1 2 3 4 5
18	... sentir-me uma pessoa digna.	1 2 3 4 5
19	... aprender coisas novas.	1 2 3 4 5
20	... contribuir para o progresso da sociedade.	1 2 3 4 5
21	... perceber-me como produtivo.	1 2 3 4 5
22	... expressar minha criatividade.	1 2 3 4 5
23	... obter assistências como transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.	1 2 3 4 5
24	... dar assistência para minha família.	1 2 3 4 5
	<p>Seção III. Utilizando os números da escala a abaixo, indique em que medida você considera provável que o seu trabalho possa trazer os itens listados a seguir.</p> <p>É provável que meu trabalho possa trazer...</p>	<p>1-Nada provável</p> <p>5-Muito provável</p>
25	... maiores oportunidades de me tornar mais qualificado.	1 2 3 4 5
26	... reconhecimento pelo que faço.	1 2 3 4 5
27	... confiança dos meus chefes.	1 2 3 4 5
28	... crescimento profissional.	1 2 3 4 5
29	... sentimento de dignidade.	1 2 3 4 5
30	... aprendizagem de coisas novas.	1 2 3 4 5
31	... contribuição para o progresso da sociedade.	1 2 3 4 5
32	... oportunidades de influenciar nas decisões da empresa.	1 2 3 4 5

APÊNDICE A – Média dos Componentes por Respondente

Tabela 2 – Média dos Componentes por Respondente

Participante	Valência Média por Participante	Instrumentalidade Média por Participante	Expectativa Média por Participante	Escore Geral de Motivação (EGM)	Resultado
1	3,33	3,25	2,75	29,79	Índice Baixo de Motivação
2	4,92	4,50	4,25	94,03	Índice Elevado de Motivação
3	4,58	4,50	4,25	87,66	Índice Elevado de Motivação
4	4,50	3,67	3,63	59,81	Índice Mediano de Motivação
5	3,67	2,75	1,88	18,91	Índice Baixo de Motivação
6	3,92	3,83	3,63	54,43	Índice Mediano de Motivação
7	4,83	4,42	4,25	90,73	Índice Elevado de Motivação
8	4,33	3,33	3,75	54,17	Índice Mediano de Motivação
9	4,33	2,50	2,38	25,73	Índice Baixo de Motivação
10	4,17	3,58	3,38	50,39	Índice Mediano de Motivação
11	4,42	3,08	3,25	44,26	Índice Baixo de Motivação
12	4,67	4,67	5,00	108,89	Índice Elevado de Motivação
13	3,42	3,33	4,50	51,25	Índice Mediano de Motivação
14	3,75	3,75	3,50	49,22	Índice Mediano de Motivação
15	4,33	3,92	2,38	40,31	Índice Baixo de Motivação
16	4,75	5,00	2,25	53,44	Índice Mediano de Motivação
17	4,83	4,08	4,38	86,35	Índice Elevado de Motivação
18	4,67	3,25	3,38	51,19	Índice Mediano de Motivação
19	4,92	4,08	5,00	100,38	Índice Elevado de Motivação
20	4,83	5,00	4,25	102,71	Índice Elevado de Motivação
21	4,42	4,42	4,63	90,22	Índice Elevado de Motivação
22	4,08	4,17	4,63	78,69	Índice Mediano de Motivação
23	4,50	3,75	4,50	75,94	Índice Mediano de Motivação
24	4,83	4,08	3,50	69,08	Índice Mediano de Motivação
25	4,83	2,67	2,88	37,06	Índice Baixo de Motivação

26	4,50	4,25	4,25	81,28	Índice Elevado de Motivação
27	4,75	4,25	4,00	80,75	Índice Mediano de Motivação
28	4,08	3,58	4,38	64,01	Índice Mediano de Motivação
29	4,08	3,08	4,25	53,51	Índice Mediano de Motivação
30	3,67	3,50	3,25	41,71	Índice Baixo de Motivação
31	4,50	4,17	3,13	58,59	Índice Mediano de Motivação
32	4,00	2,83	2,63	29,75	Índice Baixo de Motivação
33	4,75	4,42	4,50	94,41	Índice Elevado de Motivação
34	4,83	3,42	3,00	49,54	Índice Mediano de Motivação
35	3,75	3,25	3,88	47,23	Índice Mediano de Motivação
36	4,25	3,67	4,00	62,33	Índice Mediano de Motivação
37	3,83	3,17	2,25	27,31	Índice Baixo de Motivação
38	4,83	3,42	3,00	49,54	Índice Mediano de Motivação
39	3,83	3,92	4,13	61,93	Índice Mediano de Motivação
40	4,75	4,92	3,63	84,66	Índice Elevado de Motivação
41	4,58	4,67	5,00	106,94	Índice Elevado de Motivação
42	4,25	3,92	4,13	68,66	Índice Mediano de Motivação
43	4,67	3,50	4,88	79,63	Índice Mediano de Motivação
44	4,00	3,83	4,38	67,08	Índice Mediano de Motivação
45	4,75	3,33	2,88	45,52	Índice Mediano de Motivação
46	4,00	3,75	4,38	65,63	Índice Mediano de Motivação
47	5,00	5,00	5,00	125,00	Índice Elevado de Motivação
48	4,25	3,17	3,50	47,10	Índice Mediano de Motivação
49	4,42	2,25	2,00	19,88	Índice Baixo de Motivação
50	4,67	3,17	3,13	46,18	Índice Mediano de Motivação
51	3,75	3,25	4,00	48,75	Índice Mediano de Motivação
Média Geral	4,36	3,75	3,72	62,97	Índice Mediano de Motivação

Fonte: Dados da Pesquisa

APÊNDICE B – Média por Item de Cada Seção

Tabela 3 – Média por Item de Cada Seção

Seção	Itens	Média
V A L Ê N C I A	... ter oportunidades de me tornar mais qualificado.	4,82
	... sentir-me valorizado pelas pessoas.	4,56
	... ter retorno econômico.	4,60
	... fazer amizades.	3,67
	... obter assistências como transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.	4,25
	... poder aprender novas coisas.	4,80
	... poder dar assistência para minha família.	3,88
	... poder contribuir para o progresso da sociedade.	4,24
	... sentir-me reconhecido no que faço.	4,61
	... sentir que sou uma pessoa produtiva.	4,78
I N S T R U M E N T A L I D A D E	... poder expressar minha criatividade.	3,88
	... ter independência financeira.	4,55
	...	
	... ter oportunidades de me tornar mais qualificado.	4,16
	... sentir-me reconhecido pelo que faço.	3,88
	... ser independente financeiramente.	3,88
	... sentir-me valorizado.	3,88
	... conquistar a confiança dos chefes.	3,98
	... sentir-me uma pessoa digna.	3,90
	... aprender coisas novas.	4,18
E X P E C T A T I V A	... contribuir para o progresso da sociedade.	3,61
	... perceber-me como produtivo.	4,10
	... expressar minha criatividade.	3,18
	... obter assistências como transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.	3,57
	... dar assistência para minha família.	3,02
	...	
	...	
	... maiores oportunidades de me tornar mais qualificado.	3,82
	... reconhecimento pelo que faço.	3,71
	... confiança dos meus chefes.	4,12
...		
C R E S C I M E N T O	... crescimento profissional.	3,82
	... sentimento de dignidade.	3,92
	... aprendizagem de coisas novas.	4,06
	... contribuição para o progresso da sociedade.	3,47
	... oportunidades de influenciar nas decisões da empresa.	2,82
	...	
	...	

Fonte: Dados da Pesquisa