

# A RELAÇÃO ENTRE PERFIS DE COMPORTAMENTO GERENCIAL NO TRABALHO E O DESEMPENHO EM ESTRATÉGIAS MOTIVACIONAIS VOLTADAS PARA A GERAÇÃO DE RESULTADOS: UM ESTUDO NO AMBIENTE BANCÁRIO

*THE RELATION BETWEEN MANAGERIAL PROFILES OF BEHAVIOR AND PERFORMANCE IN RESULTS-ORIENTED MOTIVATIONAL STRATEGIES: A STUDY IN THE BANKING ENVIRONMENT*

**ROBERTO CODA**  
roberto.coda@imes.edu.br  
**ROGÉRIO VECCHI CESTARI**  
rogercestari@gmail.com

## **RESUMO**

Esse trabalho identifica as relações entre o perfil de comportamento gerencial – no presente artigo denominado perfil de mobilização gerencial – e o desempenho no trabalho dentro de um contexto caracterizado por uma estratégia motivacional voltada para o cumprimento de metas, remuneração variável e concessão de promoções, bônus e benefícios por desempenho. Os perfis de mobilização foram identificados através de auto-avaliação e utilizando-se uma metodologia brasileira especificamente desenvolvida e testada para essa finalidade (Diagnóstico M.A.R.E. de Orientações Motivacionais) e aplicada junto a 119 gerentes de um grande banco de varejo brasileiro. Os dados sobre o histórico de produtividade desses gerentes foram então comparados com os respectivos perfis de mobilização, visando a uma tentativa de associação. Os resultados do trabalho permitem concluir que os sete diferentes perfis de mobilização gerencial apresentam diferenças significativas em relação ao cumprimento das metas estabelecidas pela instituição, sendo que os gerentes com o Perfil Conquistador apresentam maior produtividade e os gerentes com Perfis de Colaborador e de Especialista apresentam menor produtividade, quando comparados aos demais.

*Palavras-chave:* motivação, estilo gerencial, desempenho.

## **ABSTRACT**

This paper identifies the relations between management styles – here called managerial mobilization profiles – and work performance in a business environment characterized by motivational strategies oriented towards the attainment of goals through procedures such as variable payment and performance-based bonuses, benefits and promotions. The managerial mobilization profiles were identified through self-assessments and the use of a Brazilian approach specifically developed for this purpose (the M.A.R.E. Diagnosis of Motivational Orientations), which was applied to a sample of 119 managers of a large commercial bank in Brazil. The data on the performance records of these managers were then compared to their managerial mobilization profiles seeking for a statistical association. The results showed that all seven profiles of managerial mobilization exhibit significant differences in terms of achieving the previously established organizational goals. Managers with the Conqueror profile have a higher productivity and managers with Specialist and Collaborator profiles have a lower productivity when compared to managers with other profiles.

*Key words:* motivation, managerial style, performance.

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, muitas organizações têm concentrado seus esforços na melhoria de seus processos e de sua tecnologia, porém esses não são os únicos fatores responsáveis por garantir o sucesso de uma organização. É importante ressaltar que por trás desses fatores são necessárias pessoas para planejar, coordenar e decidir qual caminho a organização seguirá.

São as pessoas que planejam, produzem e vendem os produtos e serviços, controlam a qualidade dos processos, alocam os recursos humanos, materiais e financeiros, estabelecem as estratégias e os objetivos da organização. Enfim, a eficiência em qualquer atividade dentro de uma organização depende da eficiência do fator humano. Valorizar o potencial produtivo dos indivíduos torna-se um fator importante ao sucesso da organização (Milkovich e Boudreau, 2000, p. 19). Nesse sentido, além de ser importante para que a organização alcance seus objetivos, o bom desempenho das pessoas na organização aperfeiçoa a produtividade organizacional, melhorando diretamente a economia nacional, sendo, portanto, do interesse de todos (Spector, 2002, p. 253). Dessa forma, dada sua importância para o desenvolvimento da organização e, conseqüentemente, da economia nacional, cresce a necessidade e o interesse por estudos relacionados ao fator humano, de forma a analisar e melhor compreender suas relações com o desempenho de equipes, áreas e da própria organização.

É papel da organização estimular e dar o suporte necessário para que as pessoas possam oferecer o que têm de melhor. Cabe aos líderes e gerentes aprender sobre como maximizar o rendimento dos funcionários, revertendo todo esse potencial em favor da organização (Willingham, 1999, p. 2). Assim, organizações buscam meios de maximizar o desempenho do seu fator humano, estando, entre eles, a criação de instrumentos que contribuam para a motivação de seus funcionários, foco do estudo do fator humano nesse trabalho. A opinião de que a motivação possui relação direta com o desempenho do indivíduo, ou seja, que empregados motivados para realizar seu trabalho tendem a proporcionar melhores resultados para a organização, é compartilhada por diversos autores (Gil, 2001, p. 201; Kohn, 1998, p. 198; DuBrin, 1998, p. 186). Para Kondo (1994, p. vii), se não houver motivação, a organização desperdiçará o conhecimento e a inteligência das pessoas, pois essas buscarão pretextos para fugir das suas responsabilidades e não serão úteis na execução das tarefas. Entendendo a motivação como o principal combustível para a produtividade da organização (Gil, 2001, p. 201), evidencia-se a necessidade de criar condições, estimular e provocar a motivação dos funcionários, canalizando seus esforços para os objetivos da organização. Entretanto, as pessoas são diferentes em relação às suas tendências motivacionais básicas (Robbins, 2006; Thornton, 2004). Assim, uma das missões dos líderes e gerentes é conhecer cada um de seus funcionários, percebendo suas diferenças individuais, de forma a oferecer condições adequadas a cada um desses para que mantenham ou alcancem maior motivação no trabalho e, conseqüentemente, atinjam resultados que contribuam para o sucesso e crescimento da organização.

Enquanto alguns funcionários demonstram claramente sinais de contentamento e comprometimento com as metas organizacionais, apresentando alto desempenho no cumprimento de suas atividades, outros apresentam trabalhos de baixa qualidade, esforços superficiais, além dos atrasos e faltas, conseqüências da baixa motivação, resultando no baixo desempenho no cumprimento das atividades (DuBrin, 1998, p. 186).

Diante desse cenário, a situação problema é identificar qual(is) tipo(s) de indivíduo(s) se ajusta(m) à estratégia motivacional utilizada, despendendo seus esforços para o cumprimento de suas atividades e produzindo resultados notáveis para a organização. Várias teorias objetivam classificar os indivíduos dentro de estilos ou padrões identificáveis de comportamento. Nesse trabalho, os tipos de indivíduos serão identificados em função dos seus perfis de mobilização, que representam as formas preferenciais de agir de gestores na busca de resultados (Ricco, 2004, p. 150). Trata-se, portanto, de uma abordagem centrada em comportamentos voltados para situações de trabalho, diferente de outras tipologias que consideram essencialmente traços de personalidade.

Assim, a principal questão que esse trabalho visa responder é se existe relação entre o desempenho do indivíduo no trabalho e seu perfil de mobilização no contexto de uma estratégia motivacional baseada na fixação de metas, remuneração variável e concessão de promoções por desempenho.

Apesar dessa compreensão ser importante para todos os tipos de instituições, o foco desse estudo se dará em instituições bancárias, já que essas têm se destacado na busca de uma maior produtividade dos seus funcionários no trabalho como forma de enfrentar um ambiente de forte concorrência e continuar gerando resultados positivos agora dentro de um cenário de inflação baixa na economia brasileira (Rodrigues, 1999). Observa-se que grande parte das instituições bancárias brasileiras têm criado diversos mecanismos para aperfeiçoar as condições de intensificação e disciplina do trabalho, estando entre eles a fixação de metas individuais, o pagamento de remuneração variável em função do desempenho obtido e a concessão de promoções também em função do desempenho (Jinkings, 2001).

A compreensão de qual perfil de mobilização enquanto indicador do perfil dos diferentes gestores se adapta melhor ao tipo de estratégia motivacional estudada nesse artigo permitirá selecionar ou alocar de melhor forma esses gestores, seja na própria área ou departamento na qual a estratégia é praticada, seja em outras áreas que utilizem outros tipos de estratégia motivacional; dessa forma, o desenvolvimento dos mesmos ficaria favorecido, através do melhor aproveitamento do potencial de cada gestor que alavancaria, conseqüentemente, sua produtividade e aquela da organização.

## MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Intuitivamente, cada pessoa possui sua própria concepção do que seja motivação, fazendo com que o conceito pareça simples. Porém, o assunto é complexo e apresenta várias teori-

as, sendo que nenhuma delas resolveu definitivamente como fazer para motivar pessoas. Entende-se aqui motivação como um estado interior que induz o indivíduo a assumir determinado tipo de comportamento (Spector, 2002, p. 198). Está ligada à intensidade, pois se refere ao esforço que cada indivíduo realiza para cumprir uma tarefa, e à persistência, pois diz respeito ao seu compromisso em não abandonar determinado comportamento. Aplicando o conceito de motivação ao trabalho, Robbins (2000, p. 342) a define como "[...] a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual". Entre os elementos apresentados nessa definição encontra-se o esforço, que pode ser entendido como uma medida de intensidade, já que uma pessoa motivada despende maior esforço em busca dos seus objetivos. A persistência, expressa como o nível permanente de esforço, faz com que o indivíduo motivado não desista facilmente ao encontrar alguma dificuldade. Para que gerem resultados favoráveis para a organização, esses fatores devem ser canalizados para o cumprimento das metas organizacionais. Por fim, segundo essa definição, a motivação resulta de um processo de satisfação de necessidades, onde uma necessidade insatisfeita cria tensão e estimula o indivíduo a atingir determinadas metas que a satisfarão e reduzirão o estado de tensão.

Os fatores que levam os indivíduos a estarem ou não motivados podem ser tanto extrínsecos – encontram-se presentes no ambiente – como, por exemplo, o salário ou o reconhecimento, como intrínsecos – encontram-se dentro do próprio indivíduo – como, por exemplo, o sentimento de realização de determinado trabalho (Lawler III, 1997, p. 132; Daft, 1999, p. 318; DuBrin, 2003, p. 133). Assim, quando se fala em motivação, é um erro afirmar que os gerentes e supervisores são passivos nesse processo. São eles os responsáveis por proporcionar as condições para que os funcionários desenvolvam o trabalho com mais interesse, incentivando, provocando e canalizando a motivação dos mesmos para os objetivos da organização, tarefa que pode ser realmente difícil (Kohn, 1998, p. 193; Vergara, 2000, p. 42; O'Neil, 2004).

Devido à vasta gama de teorias sobre o assunto, serão expostas a seguir somente as teorias motivacionais que dão suporte a esse trabalho.

### TEORIA COMPORTAMENTALISTA

Conhecida também como teoria behaviorista ou do condicionamento, defende que a força que dá energia ao comportamento motivado está fora da pessoa, interpretando os comportamentos humanos como sendo respostas provocadas por estímulos externos, os quais podem ser condicionadas por reforços positivos e negativos (Robbins, 2006, p. 163-164; DuBrin, 2003, p. 121-122). Assim, a teoria comportamentalista entende a motivação como sendo gerada exclusivamente por fatores externos ao indivíduo, o que confere um caráter de controle e automatismo ao comportamento humano.

Os conceitos da teoria comportamentalista tiveram em Skinner (1983) seu grande expoente. Com sua teoria chamada de "Condicionamento Operante", Skinner propõe que "quando um dado comportamento é seguido por uma determinada consequência, maior é a possibilidade de se repetir. A consequência que produz tal efeito é denominada reforço" (Skinner, 1983, p. 25). Assim, para condicionar e posteriormente motivar as pessoas, basta compreender a relação entre o comportamento e suas consequências, premiando os comportamentos desejáveis e desencorajando os comportamentos indesejáveis.

Várias são as críticas em relação à teoria comportamentalista, estando entre elas o fato de ser contraproducente em muitos tipos de tarefas, especialmente em relação às que requerem criatividade (Kohn, 1998, p. 132), além de ignorar sentimentos, atitudes, expectativas e outras variáveis que possuem relação com o comportamento (Robbins, 2006, p. 164). Apesar das críticas, algumas organizações defendem que as recompensas, principalmente em forma de incentivos financeiros, são ainda um vital componente da motivação, especialmente para força de vendas, não devendo ser totalmente abandonadas (Zimmerman, 2004).

### TEORIA DA FIXAÇÃO DE METAS

Proposta por Locke (1978), a teoria parte da idéia de que a ação racional humana é direcionada por metas. Assim, o autor da teoria explica que o propósito de trabalhar na direção de uma meta é a principal fonte de motivação no trabalho, pois as metas dizem aos empregados o que precisa ser feito e quanto esforço será necessário. A evidência é um forte sustentador do valor das metas. Pesquisas realizadas mostram que o estabelecimento de metas levou a um desempenho significativamente maior do que aquele ocorrido nas condições do tipo "faça o melhor que puder". Outro fator evidenciado em pesquisas é que metas específicas melhoram o desempenho dos funcionários e metas difíceis, quando aceitas, resultam em um desempenho melhor do que metas fáceis (DuBrin, 2003, p. 118-121; Brown e Latham, 2000; Latham e Steele, 1985; Latham e Yukl, 1975).

Para que a fixação de metas seja um instrumento motivacional eficaz, deve-se ressaltar a importância do *feedback* e do comprometimento com as metas, pois em situações em que os empregados que não estão comprometidos com a meta, ou seja, não as aceitaram, e não recebem *feedback* adequado, permitindo que esses saibam se o seu comportamento está levando-os ou não na direção de seus objetivos, a fixação de metas não aumentará o desempenho no trabalho (Spector, 2002, p. 213; DuBrin, 2003, p. 118; Robbins, 2006, p. 162). A teoria de fixação de metas possui uma base indiscutível de sustentação em pesquisas e está entre as mais testadas e validadas no campo dos negócios, sendo largamente utilizada nas organizações (Spector, 2002, p. 212-214). Locke (1978, p. 599); todavia, a teoria de fixação de metas não considera ser o estabelecimento de metas o único elemento que ajuda a motivar a performance do funcionário.

## DIFERENÇAS INDIVIDUAIS

Bowditch (1999, p. 69) entende que a personalidade é a principal determinante das diferenças individuais. A personalidade refere-se aos padrões relativamente consistentes e duradouros de percepção, pensamento, sentimento e comportamento que fornecem aos indivíduos identidade distinta (Davidoff, 2001, p. 504). Dessa forma, pode-se entender que a personalidade do indivíduo é manifestada em seu comportamento, sentimento, pensamento e percepção, ou seja, por meio da observação do comportamento do indivíduo podemos perceber características de sua personalidade, sendo o conjunto dessas características marcantes exibidas em grande número de situações chamado de traços de personalidade.

Relacionando os conceitos sobre diferenças individuais às teorias motivacionais anteriormente apresentadas, nota-se que, embora não seja uma tarefa fácil, é de fundamental importância para os gerentes e supervisores diagnosticarem o tipo ou o estilo de pessoa que lhe é dado supervisionar para que se possam oferecer instrumentos motivacionais adequados. O esforço de conhecer e classificar as pessoas dentro de determinadas categorias não é recente. Sua origem é encontrada nos primeiros filósofos que a humanidade conheceu, sendo as primeiras descobertas por parte destes realmente muito simplistas, voltadas para as características físicas como determinantes do comportamento (Davidoff, 2001, p. 526 -527).

Dando prosseguimento aos estudos de Freud, Fromm dá sua contribuição passando a considerar a teoria psicanalítica à luz da psicologia social do século XX, considerando o homem como um produto da sociedade em que vive (Ricco, 2004, p. 26 et seq.). No contexto organizacional a preocupação com as diferenças individuais pode ser constatada em diferentes trabalhos no campo do Comportamento Organizacional. Um exemplo de especial interesse para o presente estudo, no que diz respeito à abordagem adotada, pode ser encontrado em trabalho voltado para a identificação do efeito de estilos gerenciais sobre os resultados organizacionais (Bertrand e Schoar, 2003). As autoras apresentam evidências de grande variação nos estilos gerenciais e nos resultados e desempenho que esses estilos são capazes de gerar, e chamam a atenção para investigações voltadas à descoberta das razões pelas quais esses aspectos se verificam, apontando para a importância das diferenças de preferências entre os executivos, bem como diferenças de competências absolutas e relativas entre eles.

## ORIENTAÇÕES DE ERICH FROMM COMO MANIFESTAÇÕES DE DIFERENÇAS INDIVIDUAIS

Fromm (1986) baseou-se na teoria do caráter, criada por Freud, como um sistema de impulsos que possui como pontos essenciais a suposição de que os traços de caráter servem de base ao comportamento. A diferença em relação à teoria do caráter proposta por Freud e à concepção apresentada por Fromm é que a base fundamental da primeira é vista nos vários tipos de organização da libido e a segunda em tipos específicos de relacionamento da pessoa com o mundo.

Fromm entende que o caráter do indivíduo é formado pelas experiências pessoais, sendo modificável, até certo ponto, pelos *insights* e pelas novas experiências adquiridas (Fromm, 1986, p. 53). Para ele, além de ter a função de permitir ao indivíduo agir coerentemente, o caráter é também a base de ajustamento do indivíduo à sociedade (Fromm, 1986, p. 59). Assim, a base para a identificação de comportamento de Fromm encontra-se em sua noção de caráter, o qual envolve a combinação de orientações comportamentais e de formas de relacionamento provenientes do processo de socialização e assimilação, onde o primeiro é resultante da relação com as demais pessoas e consigo mesmo e o segundo é resultante da aquisição e assimilação de coisas e aspectos do mundo exterior (Ricco, 2004, p. 33-35).

Resultantes do processo de assimilação são identificadas cinco orientações: receptiva, exploradora, acumuladora, mercantil e produtiva, onde as orientações receptiva, exploradora, acumuladora e mercantil são consideradas por Fromm como improdutivas, sendo parte normal e necessária da vida, e sob o domínio da orientação produtiva, não apresentam características indesejáveis (Fromm, 1986, p. 102). Em relação à orientação produtiva, essa se refere à maneira pela qual o homem se relaciona com o mundo quando utiliza produtivamente seus poderes (Fromm, 1986, p. 78). Para Fromm, "[...] o caráter de qualquer pessoa é comumente uma mistura de todas ou de algumas destas orientações, em que uma, entretanto, é dominante" (Fromm, 1986, p. 60). A orientação mercantil enfatiza a preocupação dos indivíduos com as trocas e com a adaptação, a receptiva uma orientação para as pessoas e para o aprendizado, a acumuladora um foco nas experiências passadas, e a exploradora uma preocupação em retirar do ambiente todas as possibilidades que o mesmo oferece.

## DEFINIÇÕES OPERACIONAIS

**Perfil de mobilização:** manifestação das diferenças individuais, resultante de diferentes combinações das orientações individuais propostas por Fromm. Os perfis de mobilização são identificados como estilos de mobilização dos gestores brasileiros, sendo eles: especialista, colaborador, conquistador, mantenedor, competidor, negociador e realizador (Ricco, 2004, p. 129);

**Meta individual:** quantidade de produtos e serviços que cada funcionário deve comercializar no mês. Essas metas são expressas em quantidade e definidas em função de fatores como o porte e o histórico de vendas realizado na agência onde o funcionário executa suas atividades e pela quantidade de clientes propensos à compra dos produtos e serviços. Mensalmente a instituição bancária pesquisada divulga um *ranking* com o desempenho dos funcionários, onde é explicitada a quantidade de produtos comercializados por um dado funcionário da área comercial;

**Desempenho satisfatório:** ao estabelecer as metas individuais de comercialização de produtos e serviços, a empresa

espera que seus funcionários possam cumpri-las. Assim, desempenho satisfatório pode ser entendido como o cumprimento de 100% da meta estabelecida. Para efeito dessa pesquisa, será considerado desempenho satisfatório o cumprimento de 80% a 100% da meta individual estabelecida;

**Desempenho acima do esperado:** para efeito dessa pesquisa, será considerado desempenho acima do esperado o cumprimento acima de 100% da meta individual estabelecida;

**Baixo desempenho:** para efeito dessa pesquisa, será considerado baixo desempenho, ou desempenho insatisfatório, o cumprimento inferior a 80% da meta individual estabelecida;

**Estratégia motivacional:** ações da organização que tenham como objetivo manter ou aumentar a motivação do indivíduo no trabalho. Os elementos que compõem a estratégia motivacional da instituição pesquisada são: estabelecimento de metas, remuneração variável e a concessão de promoções por desempenho.

## HIPÓTESES

H1 – O desempenho dos indivíduos no trabalho difere significativamente em função de seu perfil de mobilização.

H2 – Há perfis de mobilização que geram maiores resultados e produtividade dentro da estratégia motivacional adotada.

H3 – Há perfis de mobilização que geram menores resultados e produtividade dentro da estratégia motivacional adotada.

## METODOLOGIA

A presente pesquisa pode ser definida como aplicada, uma vez que está focada em casos práticos em que as soluções encontradas são para aplicação imediata, e explanatória, uma vez que não se limita a descrever determinado evento, procurando explicar as razões para seu acontecimento, por intermédio do uso de teorias (Silva e Menezes, 2001, não-paginado; Cooper e Schindler, 2003, p. 30-32). Em relação à abordagem do problema, essa pesquisa pode ser classificada também como quantitativa, pois apresenta técnicas de coleta, tratamento e análise de dados marcadas pela quantificação, privilegiando estudos práticos e possuindo forte preocupação com a relação causal entre variáveis (Richardson, 1999, p. 70-85).

## MEDIDAS

### DIAGNÓSTICO M.A.R.E.® DE ORIENTAÇÕES MOTIVACIONAIS

Baseando-se nas teorias que classificam o comportamento do indivíduo, instrumentos de mensuração são desenvolvidos, compondo assim os diagnósticos comportamentais (Ricco, 2004, p. 38). Um desses diagnósticos é denominado Diagnóstico M.A.R.E.® de Orientações Motivacionais. Nele, partindo-se das orientações propostas por Erich Fromm, é proposta e realizada uma adaptação dessas orientações ao universo do trabalho e à realidade brasileira, buscando construir um instrumento válido para mensuração dessas orientações motivacionais. O instrumento possui 16 afirmações e resulta em oito escores brutos, referentes às quatro

variáveis consideradas (orientações motivacionais) em duas situações diferentes – condições favoráveis e desfavoráveis de utilização. As orientações propostas por Fromm foram rebatizadas como mediadora, analítica, receptiva e empreendedora. O referido questionário se encontra validado por meio de um levantamento realizado entre os anos de 1998 a 1999 e do qual participaram 540 respondentes (Coda, 2000).

### CARACTERIZAÇÃO DOS PERFIS DE MOBILIZAÇÃO

Baseando-se no Diagnóstico M.A.R.E.® de Orientações Motivacionais, Ricco (2004) constrói, em tese de doutoramento apresentada na FEA-USP em 2004, perfis de mobilização que representam o modo de agir dos gestores e profissionais brasileiros, avançando no que concerne à manifestação das orientações motivacionais. Utilizando-se do banco de dados M.A.R.E.®, composto por 4.981 casos, Ricco (2004) realiza a comparação das possibilidades teóricas de agrupamento com os agrupamentos obtidos por meio de estatística multivariada, identificando os padrões por intermédio da análise de conglomerados, descrevendo os padrões identificados e gerando os sete perfis utilizados no presente trabalho. A descrição dos perfis obtidos foi também validada através de pesquisa qualitativa junto a uma amostra composta por respondentes do questionário, professores e especialistas da área de gestão de pessoas em organizações.

### ÍNDICE DE CUMPRIMENTO DE METAS – ICM

Como medida para avaliar o desempenho dos indivíduos no trabalho, a instituição pesquisada utiliza-se de um índice chamado de ICM – índice de cumprimento de metas. Esse índice é obtido mensalmente, por meio da expressão:

$$\text{ICM} = \frac{\text{quantidade de produtos / serviços comercializados pelo funcionário}}{100}$$

O ICM utilizado nessa pesquisa corresponde à média simples do ICM mensal dos indivíduos pesquisados, no período compreendido entre janeiro e dezembro do ano de 2004.

## DESENHO DA PESQUISA

### INSTRUMENTO

Com a finalidade de identificar os perfis de mobilização, foi utilizado o Diagnóstico M.A.R.E.® de Orientações Motivacionais e os perfis de mobilização seguiram a classificação de Ricco (2004).

### INSTITUIÇÃO PESQUISADA

A organização a ser pesquisada é um banco de capital nacional que opera em todo o território nacional. Além disso, possui operações na América do Norte, Mercosul e na União Européia, por meio de suas agências, subsidiárias e coligadas no exterior. Suas agências são divididas em duas áreas distintas: operacional e comercial. A primeira é composta pelos caixas,

**Quadro 1** – Estilos de mobilização: resumo das crenças, motivo principal e sentido da ação.

**Chart 1** – Mobilization styles: synthesis of the convictions, main motive, and action meaning.

PERFIL DE MOBILIZAÇÃO	CRENÇAS	MOTIVO PRINCIPAL	SENTIDO DA AÇÃO	PADRÃO COMPORTAMENTAL
COLABORADOR	É possível obter aquilo que julga de valor por meio de trocas. Relacionamentos são o caminho para obter sucesso.	Participar de atividades em grupo que possibilitem seu desenvolvimento profissional e pessoal.	Busca estabelecer relacionamentos que garantam crescimento mútuo. Volta-se para a qualidade do processo e pessoas.	Ajuda os outros a encontrar soluções para os problemas. Age de modo flexível e responsivo. Abertura para novas experiências, aprendizado e inovações.
COMPETIDOR	O importante é obter o que o mundo tem de melhor. Assumir riscos e decidir o que deve ser feito.	Desafios que dependam da atuação competitiva, decidida e obstinada.	Competir para vencer. Voltado para resultados e para o processo que os assegura.	Compara-se com os outros na realização de objetivos. Demonstra capacidade de execução, chamando para si a responsabilidade de resolver os problemas.
CONQUISTADOR	Vencer os desafios e controlar o que foi obtido traz bem-estar. O importante é buscar o que é positivo e tomar posse.	Situações de competição que resultem em crescimento próprio.	Conquistar para ampliar os horizontes de atuação. Vê resultados sem deixar de lado os processos.	Busca resultados contínuos para si e para a organização. Aprecia situações em que pode demonstrar sua capacidade para agir e obter o que é esperado.
ESPECIALISTA	Controle e acúmulo de experiências positivas trazem segurança. Crescimento pessoal e aproveitamento das qualidades dos outros.	Voltado para ações cuidadosas e resultados contínuos. Racionalidade e valorização de informações.	Ser reconhecido como o melhor em sua área de atuação. Preocupa-se com o processo e a estratégia.	Age como detentor da verdade e do saber. Torna-se social e receptivo se a situação exigir. Persistente, cauteloso e metódico.
MANTENEDOR	Assegurar a continuidade das ações e inovações. Garantir os padrões de qualidade na organização.	Relacionamentos em que possa exercer o controle da situação.	Buscar o prosseguimento das atividades com segurança. Preocupa-se com os processos.	Busca compreender opiniões e crenças das pessoas, identificando talentos. Age com persistência e em resposta às situações e demandas.
NEGOCIADOR	Realizar trocas vantajosas e cuidar do que foi obtido. Mudar de opinião ou adaptar-se não significa perda de espaço pessoal.	Resolver divergências para aquisição de novos valores, coisas positivas ou manutenção do existente.	Convencer o outro de sua ideia e obter algo em troca. Compreender necessidades alheias e efetuar ajustes.	Compreende pontos de vista dos outros. Age de modo flexível mas ordenado. Valoriza a interação e adaptação e o acordo.
REALIZADOR	Obter resultados positivos mesmo que seja necessário mudar de atitude. Voltado aos objetivos organizacionais.	Lidar com situações em que possa fazer acontecer.	Tornar real o que foi planejado.	Busca seus objetivos e os da organização. Equilibra pontos de vista conflitantes. Prefere mudanças constantes e convence os outros sobre suas idéias.

FONTE: Extraído e adaptado de Ricco (2004).

tesouraria e gerente operacional, e a segunda é composta pelo gerente titular da agência, gerentes de contas, assistentes de gerência e agentes comerciais, responsáveis pela comercialização de produtos e serviços bancários.

A estratégia motivacional adotada pela organização, da mesma forma que a maioria dos bancos brasileiros, é composta pela fixação de metas para a área comercial (teoria da fixação de metas), pela remuneração variável proveniente do cumprimento das metas (teoria do condicionamento) e pela possibilidade de promoções em função do desempenho do funcionário no cumprimento das metas organizacionais.

### SUJEITOS E AMOSTRA

Foram pesquisados os gerentes de conta da rede de agências. Essa opção justifica-se pelo fato de que: (i) esses funcionários trabalham com a estratégia motivacional utilizada pela organização, sendo os responsáveis pelo cumprimento das metas estabelecidas pela diretoria comercial do banco; (ii) a produtividade desses funcionários é medida e acompanhada mensalmente, facilitando o acesso aos dados referentes ao desempenho e ao cumprimento das metas determinadas pela organização.

A pesquisa foi realizada com uma amostra não-probabilística intencional da população. Os indivíduos selecionados para a pesquisa foram os gerentes comerciais da rede de agências situadas na região comercial central da grande São Paulo, constituindo-se em uma população de 249 gerentes de conta, conforme o quadro de funcionários da instituição (posição referente a dezembro de 2004). Essa opção justifica-se: (i) pelo fato de a estratégia motivacional adotada pelo banco ser a mesma para todas as regiões do país; (ii) pela representatividade da região para o banco a ser estudado, estando nela a maior concentração de agências; (iii) pela facilidade de acesso e consulta aos envolvidos; (iv) pelo fato de que a realização da pesquisa nesse grupo-alvo poderá gerar um procedimento a ser aplicado para todas as regiões do Brasil.

### PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

O instrumento foi aplicado nos meses de outubro, novembro e dezembro do ano de 2004 e janeiro do ano de 2005, totalizando 119 gerentes pesquisados. Os questionários foram distribuídos de duas formas: (i) 89 questionários foram distribuídos ao final de treinamentos, onde, após breve explicação aos sujeitos quanto às razões da pesquisa e à importância de se responder ao questionário com a máxima atenção e seriedade, esses eram preenchidos e devolvidos em seguida para o pesquisador; (ii) 30 questionários foram distribuídos em visitas às agências da instituição pesquisada, onde, após conversa com os funcionários e explicação das razões da pesquisa e da importância de se responder ao questionário com a máxima atenção e seriedade, foram distribuídos e recolhidos no dia posterior.

Para que fosse possível identificar o desempenho de cada respondente no cumprimento das metas estabelecidas pela instituição, se fez necessária a identificação dos mesmos. Com

essa finalidade, na folha de rosto da pesquisa, além das informações referentes ao cargo e sexo, foi solicitado também que o respondente fornecesse seu nome e agência onde trabalhava. Dessa forma, por meio de pesquisa documental aos relatórios da instituição pesquisada, o desempenho de cada respondente foi identificado. Concomitantemente, de posse das respostas obtidas no Diagnóstico M.A.R.E.<sup>®</sup> de Orientações Motivacionais, os perfis de mobilização foram identificados, para todos os respondentes.

Após a tabulação dos dados, a análise estatística dos mesmos foi efetuada, através da descrição dos dados, verificando como os indivíduos pesquisados se distribuem em relação à variável sexo e à variável faixa etária. Em seguida, foi realizada a análise de suas relações, utilizando-se *software* SPSS (2003) – *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 10.0 para MS Windows.

Para a determinação de quais técnicas estatísticas seriam mais indicadas para o tratamento dos dados, primeiramente foi realizado o teste de Kolmogorov-Smirnov. Assim, realizando-se o teste, verificou-se que os dados relativos ao desempenho dos indivíduos no trabalho não possuem aderência a uma distribuição normal. Dessa forma, para o tratamento dos dados, foram utilizados os testes de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis. Além dos testes de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis, foram também utilizados o teste de Qui-Quadrado e o teste de Igualdade de Duas Proporções. Por fim, após a organização e análise dos dados, esses foram interpretados, procurando dar a eles um sentido mais amplo por meio de sua ligação com os conhecimentos já obtidos.

### RESULTADOS

Antes de iniciar a apresentação dos resultados estatísticos, foi definido para esse trabalho um nível de significância de 0,05 (5%). Assim, é importante mencionar que todos os intervalos de confiança foram construídos com 95% de confiança estatística.

### PERFIL DOS PESQUISADOS

Foram pesquisados 119 gerentes de conta que se encontram distribuídos em 69 agências localizadas na região central da grande São Paulo. Em relação ao sexo, não há uma predominância entre os pesquisados, e a faixa de idade mais freqüente é aquela entre 36 a 40 anos, com 35% dos gerentes.

### RELAÇÃO ENTRE O PERFIL DE MOBILIZAÇÃO E DESEMPENHO NO TRABALHO

Primeiramente, para o estudo da relação entre o perfil de mobilização e o desempenho do indivíduo no trabalho, evidenciado em função do índice de cumprimento das metas individuais referentes à comercialização de produtos e serviços (ICM) utilizou-se o teste de Kruskal-Wallis, comparando-se então as variáveis em questão, simultaneamente. A Tabela 1 apresenta os resultados e as estatísticas básicas dos dados brutos.

**Tabela 1** – Relação entre perfil de mobilização e desempenho – teste de Kruskal Wallis.**Table 1** – Relationship between mobilization profile and performance – Kruskal Wallis test.

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

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

Observando-se a Tabela 1, nota-se pelo p-valor obtido (menor que o nível de significância adotado) que existe uma diferença estatisticamente significativa entre os perfis de mobilização com relação ao ICM, ou seja, com relação ao de-

sempenho no trabalho. Sendo assim, utilizou-se o teste de Mann-Whitney para determinar entre quais perfis de mobilização ocorrem as diferenças. A Tabela 2 traz os p-valores de todas as comparações, duas a duas, entre os perfis de mobilização.

**Tabela 2** – Relação entre perfil de mobilização e desempenho – teste de Mann-Whitney.**Table 2** – Relationship between mobilization profile and performance – Mann-Whitney test.

ICM	Colaborador	Competidor	Conquistador	Especialista	Mantenedor	Negociador
Competidor	0,065#					
Conquistador	0,006*	0,325				
Especialista	0,959	0,020*	0,002*			
Mantenedor	0,465	0,667	0,203	0,304		
Negociador	0,368	0,317	0,024*	0,27	0,697	
Realizador	0,186	0,732	0,239	0,208	0,796	0,468

p-valores considerados estatisticamente significativos perante o nível de significância adotado. # p-valor que por estar próximo do limite de aceitação é considerado como tendendo a significativo.

Por meio da análise dos p-valores, pode-se observar que existem significativas diferenças entre alguns perfis de mobilização em relação ao desempenho. Essa diferença é mais significativa entre o Perfil Conquistador e o Perfil Especialista e entre o Perfil Conquistador e o Perfil Colaborador.

Nota-se também diferença significativa entre o Perfil Competidor e o Perfil Especialista e entre o Perfil Conquistador e o Perfil Negociador. Por outro lado, observa-se que alguns perfis apresentam uma forte similaridade com relação ao desempenho. É o caso da relação entre o Perfil Colaborador e o Perfil Especialista. As demais relações podem ser observadas na Tabela 2.

A seguir, o desempenho dos respondentes foi dividido nas três categorias expostas nas definições operacionais – desempenho satisfatório (ICM entre 80% e 100%), baixo desempenho (ICM inferior a 80%) e desempenho acima do esperado (ICM superior a 100%).

A Tabela 3 apresenta uma análise descritiva com as estatísticas básicas para as categorias de desempenho.

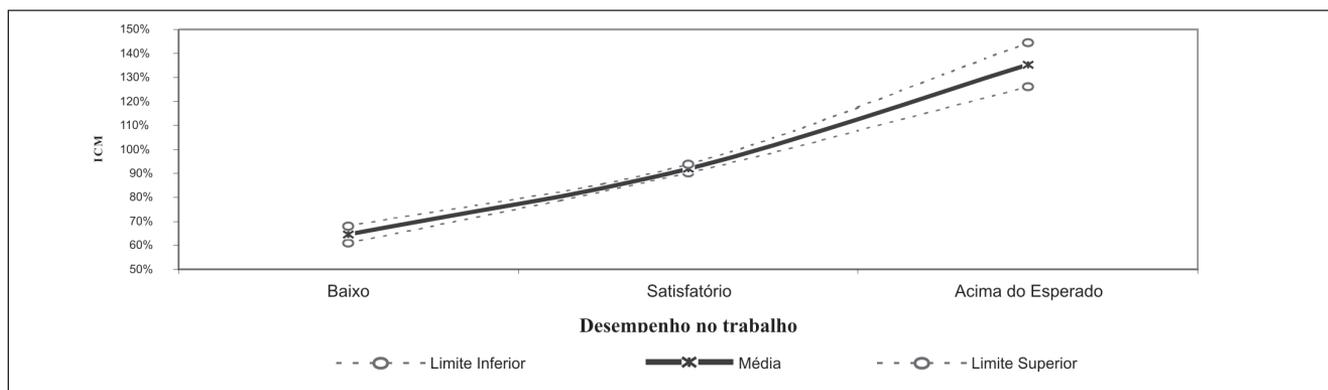
O intervalo de confiança por categoria de desempenho aparece na Figura 1.

Identificadas as categorias de desempenho, realizou-se sua associação com o perfil de mobilização por meio do teste de Qui-Quadrado. Os resultados de associação de Qui-Quadrado são mostrados na Tabela 4.

Por intermédio do p-valor obtido, nota-se que existe uma diferença estatisticamente significativa entre os perfis de

**Tabela 3** – Estatística básica dos dados brutos das categorias de desempenho.**Table 3** – Basic statistic of performance categories brute data.

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



**Figura 1** – Intervalo de confiança por categoria de desempenho.

**Figure 1** – Confidence interval per performance category.

mobilização e as categorias de desempenho. Esse resultado comprova o teste realizado anteriormente, onde os dados de desempenho não se encontravam categorizados (ver Tabela 1). A Tabela 4 mostra que existe uma forte associação entre alguns perfis de mobilização e determinadas categorias de desempenho. Nota-se que os indivíduos com o Perfil Conquistador apresentam uma forte associação com a categoria de desempenho acima do esperado, demonstrando seu melhor desempenho quando comparado com os demais perfis. Antagonicamente, os indivíduos com Perfil Colaborador e Perfil Especialista apresentam associação com a categoria de baixo desempenho, demonstrando desempenho inferior em comparação aos demais perfis de mobilização. As demais relações podem ser observadas na Tabela 4.

Assim, a primeira hipótese apresentada nesse estudo – o desempenho dos indivíduos no trabalho difere significativamente em função de seu perfil de mobilização – foi comprovada. Através da análise dos dados, pode-se afirmar que, diante da estratégia motivacional utilizada, os diferentes perfis de mobilização apresentam diferença estatisticamente significativa em relação ao desempenho.

As segunda e terceira hipóteses sugeridas nessa pesquisa – há perfis de mobilização que geram maiores resultados e pro-

dutividade dentro da estratégia motivacional elaborada e há perfis de mobilização que não geram maiores resultados e produtividade dentro da estratégia motivacional elaborada – também foram confirmadas. Verificou-se através da análise dos dados que, em comparação aos demais perfis, o Perfil Conquistador apresenta melhor desempenho e o Perfil Especialista e o Perfil Colaborador apresentam os piores desempenhos, o que confirma as hipóteses em questão.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa fornece uma contribuição ao trabalho iniciado por Ricco (2004) na construção dos perfis de mobilização. Constata-se que, diante da estratégia motivacional utilizada pela instituição, os diferentes perfis de mobilização possuem desempenhos significativamente diferentes. Fica assim comprovado o exposto por Ricco (2004) em relação ao Perfil Conquistador. A descrição aponta como característica desse indivíduo o compromisso com seus resultados (Ricco, 2004, p. 135). Em relação aos aspectos comportamentais, a autora ressalta que esses indivíduos procuram conseguir resultados contínuos, a fim de atingir seus objetivos e os objetivos da organização. O baixo desempenho apresentado pelo Perfil Especialista e pelo Perfil Colabo-

**Tabela 4** – Associação entre categoria de desempenho e perfil de mobilização – valores absolutos e percentuais.

**Table 4** – Association between performance category and mobilization profile – absolute and percent values.

	Desempenho			Total
	Baixo	Satisfatório	Acima do esperado	
Colaborador	7 (17,5%)	2 (6,7%)	3 (6,1%)	12 (10,1%)
Competidor	1 (2,5%)	5 (16,7%)	3 (6,1%)	9 (7,6%)
Conquistador	5 (12,5%)	6 (20,0%)	19 (38,8%)	30 (25,2%)
Especialista	7 (17,5%)	5 (16,7%)	2 (4,1%)	14 (11,8%)
Mantenedor	9 (22,5%)	3 (10,0%)	9 (18,4%)	21 (17,6%)
Negociador	7 (17,5%)	8 (26,7%)	7 (14,3%)	22 (18,5%)
Realizador	4 (10,0%)	1 (3,3%)	6 (12,2%)	11 (9,2%)
Total	40 (33,6%)	30 (25,2%)	49 (41,2%)	119 (100,0%)

\* *p*-valor = 0,024 considerado estatisticamente significativo perante o nível de significância adotado (0,05).

rador também corrobora as descrições propostas. Conforme Ricco (2004, p. 130), o Especialista é caracterizado pelo cuidado com que realiza seu trabalho sendo voltado para o processo e não para resultado. Em relação aos aspectos comportamentais, achase exposto que esses indivíduos apresentam ações organizadas e pensamento sistêmico. Já o Perfil Colaborador é caracterizado pelo interesse em relação ao bem-estar das pessoas, sendo, da mesma forma que o Especialista, voltado para o processo e não para o resultado (Ricco, 2004, p. 132).

Vale lembrar que objetivos não são valorizados da mesma maneira pelos profissionais que devem ou precisam atendê-los (Halsey, 2007). A literatura recente aponta também dois princípios que precisam ser garantidos para prover congruência dos objetivos em organizações. O primeiro refere-se ao fato de que os objetivos devem ser significativos para as pessoas com eles envolvidas; o segundo enfatiza o aspecto de que os objetivos precisam ser forte e amplamente aceitos por aqueles que serão responsabilizados por sua realização (Schaffer, 2007). De modo complementar, estudos apontam para a necessidade de se contratar a pessoa certa e fixar para ela objetivos que sejam considerados motivadores (Reilley, 2007), caso se deseje criar uma cultura organizacional que enfatize como valor sucesso em vendas. Os resultados da presente pesquisa permitem afirmar que o profissional com perfil mais adequado seria aquele do tipo Conquistador, enquanto que aqueles que teriam maiores dificuldades para atuação dentro da estratégia motivacional adotada (fixação de metas) seriam os dos tipos Colaborador e Especialista.

Fixar objetivos é parte da natureza do trabalho gerencial. Gerentes precisam fazer com que os integrantes de suas equipes mostrem aderência aos objetivos fixados como facilitador para a própria consecução dos mesmos (Mitchell, 2007). Assim, contar com pessoas na equipe com o perfil de mobilização Conquistador, naturalmente percebedor de elevado significado em relação a objetivos e metas, auxilia significativamente essa missão gerencial, conforme sugerido pelos resultados da pesquisa aqui relatada. E é esse sentido especial atribuído aos objetivos enquanto valores e visão pessoal que alavanca tanto o desempenho individual como o organizacional (Clive, 2007).

Importante também para a compreensão dos resultados da pesquisa que fornece base para este trabalho é observar que um outro fator apontado como impeditivo para a consecução de objetivos e metas diz respeito à falta de entendimento sobre o processo de fixação dos mesmos por parte daqueles que precisam realizar tais objetivos (Vermeeren, 2007). Tal aspecto auxilia na identificação das possíveis causas para o resultado encontrado na pesquisa pelo qual os perfis de Colaborador e de Especialista aparecem com menor desempenho em relação à realização dos objetivos para eles fixados. No caso do perfil Colaborador, a fixação de objetivos deve preferencialmente ser feita de modo participativo; no caso do perfil Especialista, é necessário que sejam fornecidas várias e detalhadas explicações que justifiquem o nível fixado para os objetivos. O contexto organizacional pesquisado, todavia, não contemplava, à época de coleta dos dados, essas premissas

para a determinação dos objetivos a serem atingidos pelos diferentes membros das equipes envolvidas.

Conhecendo-se cada perfil de mobilização (crenças, sentido da ação e motivação principal), é possível compreender melhor cada indivíduo, fornecendo condições para que esses se desenvolvam da melhor forma. Por meio da relação entre o perfil de mobilização e o desempenho do indivíduo no trabalho, os gestores que trabalham com essa mesma estratégia motivacional podem compreender e prever os resultados futuros de sua equipe, conforme cada perfil de mobilização. Assim, esses gestores possuem nessa pesquisa um referencial para explicar a diferença entre o comportamento dos diferentes perfis de mobilização, auxiliando-os na contratação e na alocação e/ou realocação dos seus funcionários.

A implicação prática mais importante reside, sem dúvida, na constatação de que os indivíduos com perfil Conquistador apresentaram melhor desempenho, quando comparados com os indivíduos pertencentes aos demais perfis. Dessa forma, com o objetivo de maximizar os resultados da organização, os gestores que se utilizam da mesma estratégia motivacional aqui exposta, darão preferência aos indivíduos com o perfil Conquistador. Percebeuse também que os indivíduos com perfil Especialista e perfil Colaborador apresentaram desempenho inferior quando comparados aos indivíduos pertencentes aos demais perfis de mobilização. Assim, os gestores podem alocar esses indivíduos de uma melhor forma para que possam atuar em outros ambientes ou departamentos que utilizem diferentes estratégias motivacionais, favorecendo o desenvolvimento e aproveitando melhor o potencial de cada indivíduo. Conforme as características expostas por Ricco (2004) para cada perfil de mobilização, sugere-se que os indivíduos Especialistas possam desenvolver atividades que exijam preocupação técnica e ações cuidadosas, enquanto que, para os indivíduos Colaboradores, sugere-se atividades que exijam o trabalho em grupo (Ricco, 2004, p. 130-135).

A motivação não é o único determinante do desempenho do indivíduo. Outros fatores, como a capacidade do indivíduo, os recursos materiais, tecnológicos e financeiros à sua disposição, as normas do grupo em que está inserido e a cultura organizacional também podem influenciar seu desempenho (Robbins, 2006, p. 169; DuBrin, 1998, p. 186-187). Dessa forma, para execução desse trabalho procurou-se reduzir o número de variáveis que influenciam o desempenho do indivíduo. Assim, os indivíduos pesquisados possuem os mesmos recursos materiais, tecnológicos e financeiros para execução de suas atividades, bem como se encontram sob as mesmas normas e mesma cultura organizacional, fazendo com que esses fatores exerçam o mesmo tipo de impacto sobre os resultados do trabalho. O presente estudo não considera diretamente a capacidade do indivíduo, que pode ser entendida como sua habilidade e inteligência. Com relação à amostragem, assume as limitações de tempo e recursos, tendo sido possível pesquisar 119 gerentes de conta que exercem suas atividades na região da grande São Paulo. Registre-se a necessidade de uma amostra maior para

que, ao identificar e analisar os diferentes perfis de mobilização, seja possível contar com uma composição mais ampla de cada perfil. Além disso, no que se refere à caracterização da população, foram obtidos apenas dados referentes ao sexo e à idade dos respondentes, deixando de se obter dados como tempo de experiência e formação acadêmica, entre outros. Sugere-se que estudos posteriores sejam realizados, relacionando a habilidade e a inteligência do indivíduo com o seu desempenho na execução das atividades relacionadas ao trabalho. Como esse estudo foi desenvolvido com indivíduos que exercem suas atividades em uma estratégia motivacional composta pelo estabelecimento de metas, remuneração variável e concessão de promoções por desempenho, sugere-se também que um estudo similar possa ser desenvolvido em outras instituições que atuem com diferentes estratégias motivacionais. Recomenda-se, por fim, que esse procedimento seja aplicado a funcionários de outras instituições que atuem com essa mesma estratégia motivacional, para que os resultados encontrados sejam validados dentro de maior abrangência.

Partindo-se da importância do fator humano para a organização, esse estudo procurou melhor compreender a psicodinâmica da vida organizacional por intermédio das relações entre o perfil de mobilização e o desempenho do indivíduo no trabalho. É importante ressaltar que essa pesquisa contribui e amplia o trabalho desenvolvido por Ricco (2004) no sentido de um aprofundamento na compreensão do comportamento de cada perfil de mobilização diante de determinadas situações de trabalho. Embora o Perfil Conquistador não seja o único voltado para resultados, foi o perfil que apresentou melhor desempenho diante da estratégia motivacional utilizada pela instituição pesquisada. Outros perfis voltados para resultados como o Perfil Competidor e o Perfil Realizador apresentaram desempenho inferior quando comparados ao Perfil Conquistador, mas não deixaram de apresentar um nível de desempenho também elevado. Espera-se que os trabalhos futuros sugeridos possam avançar cada vez mais em busca do maior conhecimento das características de cada perfil de mobilização, fornecendo para os gestores meios de garantir estratégias motivacionais adequadas para cada tipo de perfil identificado entre os componentes de suas equipes.

## REFERÊNCIAS

- BERTRAND, M. e SCHOAR, A. 2003. Managing with style: The effect of managers on firm policies. *Quarterly Journal of Economics*, 118(4):1169-1208.
- BOWDITCH, J.L. 1999. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo, Pioneira, 305 p.
- BROWN, T.C. e LATHAM, G. P. 2000. The effects of goal setting and self-instruction on the performance of unionized employees. *Relations Industrielles*, 55(1):80-96.
- CLIVE, L. 2007. Putting the passion into managerial performance. *British Journal of Administrative Management*, 60:7-10.
- CODA, R. 2000. *Understanding intrinsic motivation: A research among Brazilian professionals*. North Carolina, USA, Academy of Human Resource Development – Research Forum.
- COOPER, D. R. e SCHINDLER, P.S. 2003. *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre, Bookman, 400 p.
- DAFT, R.L. 1999. *Administração*. Rio de Janeiro, LTC – Livros Técnicos e Científicos, 513 p.
- DAVIDOFF, L.L. 2001. *Introdução à psicologia*. São Paulo, Makron Books, 798 p.
- DUBRIN, A.J. 1998. *Princípios de administração*. Rio de Janeiro, LTC – Livros Técnicos e Científicos, 291 p.
- DUBRIN, A.J. 2003. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 471 p.
- FROMM, E. 1986. *Análise do homem*. Rio de Janeiro, Zahar, 211 p.
- GIL, A.C. 2001. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo, Atlas, 171 p.
- HALSEY, C. 2007. The simple steps to reaching your goals. *PA Times*, 30(Supplement):10-10.
- JINKINGS, N. 2001. Os trabalhadores bancários em face da reestruturação capitalista contemporânea. *Caderno de Pesquisa da UFSC*, 28:1-21.
- KOHN, A. 1998. *Punidos pelas recompensas: os problemas causados por prêmios por produtividade, planos de incentivo, remuneração variável, elogios, participação nos lucros e outras formas de suborno*. São Paulo, Atlas, 392 p.
- KONDO, Y. 1994. *Motivação humana: um fator chave para o gerenciamento*. São Paulo, Gente, 214 p.
- LATHAM, G.P. e YUKL, G.A. 1975. A review of research on the application of goal setting in organizations. *Academy of Management Journal*, 18(4):824-845.
- LATHAM, G.P. e STEELE, T.P. 1985. The motivational effects of participation versus goal setting on performance. *Academy of Management Journal*, 26(3):406-417.
- LAWLER III, E.E. 1997. Motivação nas organizações de trabalho. In: C.W. BERGAMINI e R. CODA (orgs.), *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo, Atlas, p. 130-159.
- LOCKE, E.A. 1978. The ubiquity of the technique of goal setting in theories of and approaches to employee motivation. *The Academy of Management Review*, 3(3):594-601.
- MILKOVICH, G.T. e BOUDREAU, J.W. 2000. *Administração de recursos humanos*. São Paulo, Atlas, 534 p.
- MITCHELL, T.T. 2007. A manager's duty. *Health Care Registration*, 17(2):3-5.
- O'NEIL, M. 2004. Covering "motivation" to change. *SuperVision*, 65(1):8-8.
- REILLEY, T. 2007. Coaching for sales success. *Industrial Distribution*, 96(10):21-21.
- RICCO, M.F.F. 2004. *Construindo perfis de mobilização em ambiente organizacional: Os estilos de mobilização dos gestores brasileiros*. São Paulo, SP. Tese de Doutorado. Administração, Universidade de São Paulo (USP), 163 p.
- RICHARDON, R.J. 1999. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo, Atlas, 334 p.
- ROBBINS, S.P. 2000. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo, Saraiva, 524 p.
- ROBBINS, S.P. 2006. *Comportamento organizacional*. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 536 p.
- RODRIGUES, A.C. 1999. *O emprego bancário no Brasil e a dinâmica setorial: 1990 a 1997*. São Paulo, SP. Dissertação de Mestrado. Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC), 221 p.
- SCHAFFER, B.S. 2007. The nature of goal congruence in organizations.

- Supervision*, 68(8):13-17.
- SILVA, E.L. e MENEZES, E.M. 2001. *Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação*. Florianópolis, Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 118 p.
- SPECTOR, P.E. 2002. *Psicologia nas organizações*. São Paulo, Saraiva, 352 p.
- SPSS. 2003. *Statistical package for the social sciences base 12.0: User's guide*. Chicago, SPSS, 252 p.
- SKINNER, B.F. 1983. *O mito da liberdade*. Rio de Janeiro, Bloch, 168 p.
- THORNTON, P. 2004. ABCs of motivation. *Executive Excellence*, 21(4):12-12
- VERGARA, S. C. 2000. *Gestão de pessoas*. São Paulo, Atlas, 171 p.
- VERMEEREN, D. 2007. Why people fail to achieve their goals. *Security: For Buyers of Products, Systems & Services*, 44(10):82-83.
- WILLINGHAM, R. 1999. *Gente: o fator humano – uma revolucionária redefinição de liderança*. São Paulo, Educator, 256 p.
- ZIMMERMAN, E. 2004. Motivation on any budget. *Sales and Marketing Management*, 156(1):37-37.

Submissão: 10/07/2007

Aceite: 10/03/2008

**ROBERTO CODA**

Professor do Mestrado em Administração do IMES  
Professor Associado do Departamento de Administração  
da FEA-USP  
Rua Santo Antonio, 50, Centro  
09521-160, São Caetano do Sul SP, Brasil

**ROGÉRIO VECCHI CESTARI**

Mestre em Administração pelo UNIFECAP  
Estrada da Cooperativa, 117, Bairro Alves Dias  
09850-480, São Bernardo do Campo SP, Brasil