

TEORIA DA EXPECTÂNCIA: UM EXAME DA MOTIVAÇÃO PARA O PROGRAMA DA QUALIDADE DO CEFET-PB

Helder Pontes Régis

Centro Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco

E-mail: hregis@hotmail.com.br

Sônia Maria Rodrigues Calado

Universidade Federal de Pernambuco

E-mail: srcalado@elogica.com.br

Resumo

Apoiado na teoria da expectância, este estudo analisa o quadro motivacional dos docentes do Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba (CEFET-PB) para o envolvimento no programa de melhoria da qualidade. A teoria da expectância, pertencente ao grupo cognitivo das teorias da motivação, está sendo retomada pela comunidade científica internacional; contudo, pouco se conhece a respeito do comportamento deste modelo no ambiente brasileiro¹.

Palavras-chave: Motivação. Teoria da Expectância. GQT.

1. Introdução

Este estudo aplica o modelo multiplicativo de Victor H. Vroom da teoria da expectância para a análise da motivação dos professores do Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba (CEFET-PB) para participarem de um programa da qualidade total. Desta forma, os resultados poderão ser utilizados para maximizar a eficácia do programa e desenvolver expectativas mais realistas concernentes aos efeitos destes programas sobre a organização e seus membros.

O modelo da expectância também está entre os mais complexos modelos motivacionais já elaborados e conta com uma boa produção científica internacional (Allen, Lucero & Van Norman, 1997).

O programa da qualidade

A implantação do Programa da Qualidade Total no CEFET-PB teve sua execução iniciada a partir da criação de um Núcleo de Promoção da Qualidade - NPQ e de um Grupo de Promoção da Qualidade - GPQ. Após os treinamentos iniciais, o grupo de promoção coordenou os trabalhos de implantação de técnicas e princípios da gestão pela qualidade total em áreas administrativas e de ensino.

Apesar dos resultados conseguidos durante a implantação, as pessoas têm dúvidas quanto ao alcance dos objetivos do programa. Em uma avaliação do programa da qualidade, realizada pelo próprio GPQ, foram levantadas questões como a falta de recursos materiais e a falta de motivação, influenciando negativamente na continuidade das ações.

Deve-se ressaltar que o clima na organização não estava imune às diversas mudanças exógenas, como as novas necessidades dos clientes e as novas exigências legais concernentes à educação profissional. Nos últimos anos a Escola Técnica Federal da Paraíba passou por profundas mudanças na estrutura organizacional para se tornar um CEFET, com competência para oferecer cursos de nível superior. A estrutura didático-pedagógica também vem passando por transformações com vistas ao enquadramento à nova lei de diretrizes e bases da educação. A profundidade destas mudanças também pode ter influenciado nas expectativas e principalmente na motivação para participar do programa da qualidade.

2. Fundamentação Teórica

A decisão de ser voluntário

Kanfer (1990) explica que a família das teorias da expectância tem suas raízes nas teorias cognitivas da motivação propostas por Edwards, Lewin, Sears e outros. Na psicologia industrial e organizacional é o modelo da expectância, desenvolvido por Victor H. Vroom, o mais conhecido.

Vroom desenvolveu o modelo multiplicativo VIE: “valência x Instrumentalidade x expectância”. Este modelo pretendia prever escolhas entre empregos, tarefas e níveis de esforço que produzem os mais altos benefícios percebidos. Na sua visão, o que motiva uma pessoa a tomar uma decisão é um produto destas três variáveis: do quanto uma pessoa deseja uma recompensa (valência), sua estimativa da probabilidade de que o esforço resultará num desempenho bem sucedido (expectância) e a estimativa de que aquele desempenho será um meio para se chegar à recompensa (instrumentalidade). Esses relacionamentos são apresentados na seguinte equação matemática (Szilagyi & Wallace, 1990):

“Valência x Expectância x Instrumentalidade = Força Motivacional”.

Uma descrição mais detalhada das variáveis que compõem o modelo é apresentada a seguir.

O modelo da expectância aplicado aos programas participativos

A partir da abordagem da teoria da expectância, pode-se estudar a motivação para o envolvimento em um programa participativo como o programa da qualidade. Neste aspecto, o foco do estudo está sobre a decisão individual de ser ou não ser voluntário para o programa. Nesta abordagem, empregada por Allen, Lucero & Van Norman (1997), a motivação para participar de um programa da qualidade pode ser vista como uma função de três fatores:

1. A probabilidade percebida pelo indivíduo de que ele é capaz de se engajar no programa, caso decida fazê-lo (expectância);
2. A probabilidade também percebida de que o engajamento seja um meio, ou instrumento, que leve a certas recompensas associadas à participação (instrumentalidades); e
3. O desejo que estas recompensas despertam no indivíduo com base nos seus objetivos pessoais (valências).

A teoria da expectância prediz que as pessoas serão voluntárias se houver uma força motivacional positiva quando expectância, instrumentalidades e valências forem matematicamente combinadas.

3. Metodologia

Considerando a população de aproximadamente 230 professores, foi tomada uma amostra aleatória simples. Os cálculos resultaram numa amostra de 144 docentes. Contudo, o estudo tomou como foco, devido à importância para a compreensão da motivação para o programa da qualidade, os 82 docentes que afirmaram no questionário que não estavam participando do programa da qualidade.

Os 62 docentes que afirmaram estar, de alguma forma, utilizando as ferramentas da qualidade em suas atividades não foram considerados nesta análise. Entretanto, as informações fornecidas por estes 62 respondentes estão sendo utilizadas em outros estudos que buscam avaliar a aplicabilidade da teoria da expectância em um contexto transcultural.

A decisão de envolver apenas docentes ocorreu como uma forma de limitar o número de recompensas associadas à participação no programa, uma vez que as recompensas apontadas pelos professores podem ser bastante distintas daquelas apontadas pelos

profissionais das outras áreas. Contudo, vale salientar que um estudo complementar envolvendo os demais segmentos poderá enriquecer os resultados encontrados na pesquisa.

Foi utilizado um questionário, anônimo, composto de quatro partes. Um modelo de questionário foi obtido a partir de contatos com o Prof. Robert Allen da “Wyoming University” nos Estados Unidos. O instrumento original foi submetido a um processo de validação para o contexto brasileiro e mais especificamente para o caso do CEFET-PB.

Instrumentação das variáveis

Indicadores das Valências: Os indicadores das valências foram validados através dos painéis realizados inicialmente com os 10 professores. A partir destes painéis, foram listadas as 27 recompensas percebidas pelos participantes como sendo significativas com relação ao engajamento no programa da qualidade. Estas 27 recompensas foram incluídas no questionário para avaliação dos respondentes. Assim, cada respondente foi solicitado a avaliar as recompensas numa escala de 7 pontos, variando de -3 (extremamente indesejável) passando por 0 (não faz diferença) até +3 (extremamente desejável). Isto resultou na medição das valências específicas para cada recompensa de cada respondente.

Indicadores das Instrumentalidades: Os indicadores das instrumentalidades relativas à participação no programa da qualidade são obtidos das mesmas 27 recompensas validadas nos painéis iniciais. As Instrumentalidades foram mensuradas solicitando-se do respondente que ele avaliasse a probabilidade de vir a experimentar cada uma das 27 recompensas como consequência do envolvimento no programa. Uma escala de sete pontos foi disponibilizada, variando de 0 (impossível de acontecer) passando por 3 (nem improvável nem provável) até 6 (certamente acontece). Isto produziu um valor de instrumentalidade para cada uma das 27 recompensas de cada respondente.

Indicadores da Expectância: A expectância associada com a decisão de se envolver com o programa da qualidade foi medida pela resposta à questão: Qual a probabilidade de você poder participar do programa da qualidade caso queira ou venha a querer participar? O formato de resposta consistiu em uma escala de 11 pontos oscilando de 0% (não há chance de participar, ainda que quisesse) a 100% (não há dúvida de que eu poderia participar se quisesse).

O cálculo da força motivacional foi feito da seguinte forma: Primeiramente, para cada uma das 27 recompensas avaliadas, a valência foi multiplicada por sua respectiva instrumentalidade. Em um segundo passo, os valores resultantes dos 27 produtos “valência x instrumentalidade” foram somados. Por último, esta soma foi multiplicada pela probabilidade de o professor poder participar do programa (percepção da expectância). Este cálculo produziu a força motivacional para participar do programa da qualidade.

4. Resultados

A TABELA 1 mostra os resultados obtidos com respeito às percentagens das avaliações de *valência e instrumentalidade* feitas pelos docentes para as 27 recompensas. Vale salientar que a recompensa aumento de salário foi considerada como não estando associada à participação no PQT e retirada da lista para as avaliações das valências e instrumentalidades, como orienta Mitchell (1974). Contudo, é importante que trabalhos futuros avaliem o impacto desta recompensa sobre a força motivacional.

Como se observa, a maioria dos respondentes fez avaliações positivas de valências para as recompensas e avaliações de instrumentalidades com valores maiores que 3, com exceção das recompensas 24, de caráter negativo, e a 6 que obteve proporções iguais entre os valores maiores que 3 e iguais a 3.

TABELA 1: Percentagens das avaliações de valências e instrumentalidades para as 27

recompensas

Recompensas	Valências			Instrumentalidades		
	(+) %	(0) %	(-) %	(>3) %	(=3) %	(<3) %
1. Oportunidade de beneficiar a sociedade.	97,6	1,2	1,2	74,4	15,9	9,7
2. Oportunidade de promoção e desenvolvimento profissional.	89	9,8	1,2	60,9	22,0	17,1
3. Sentimentos fortes de satisfação com o emprego.	89	9,8	1,2	73,2	15,9	10,9
4. Oportunidade de aprender coisas novas.	96,4	2,4	1,2	83,0	13,4	3,6
5. Oportunidade de vender serviços (prestar serv. externos).	58,5	29,3	12,2	51,2	26,8	22,0
6. Oportunidade de exercer liderança.	37,9	46,3	15,8	37,8	37,8	24,4
7. Variedade nas obrigações do trabalho.	59,7	30,5	9,8	65,9	28,0	6,1
8. Participação em um time de trabalho.	65,9	25,6	8,5	68,3	18,3	13,4
9. Reconhecimento especial por parte dos alunos.	79,3	17,1	3,6	58,6	25,6	15,8
10. Maior oportunidade de crescimento como pessoa.	96,4	2,4	1,2	75,6	17,1	7,3
11. Maior segurança no emprego (estabilidade).	81,8	17,1	1,2	39,0	37,8	23,2
12. Oportunidade de sentir que faz algo importante.	91,5	7,3	1,2	76,8	12,2	11,0
13. Utilização e desenvolvimento de novas habilidades.	89,1	8,5	2,4	75,7	14,6	9,7
14. Oportunidade de contribuir para decisões importantes.	85,4	13,4	1,2	58,4	24,4	17,2
15. Consumo do tempo de outras atividades importantes devido ao engajamento no programa.	24,4	24,4	51,2	64,7	18,3	17,0
16. Maiores sentimentos de amizade com colegas de trabalho.	91,5	8,5	0,0	65,8	24,4	9,8
17. Reconhecimento da administração pelas contribuições do servidor à organização.	67,1	30,5	2,4	50,0	25,6	24,4
18. Oportunidade de melhorar a capacitação profissional.	94	2,4	3,6	76,9	15,9	7,2
19. Reconhecimento especial pelos colegas de trabalho.	64,6	35,4	0,0	51,3	28,0	20,7
20. Oportunidade de melhorar o seu desempenho no trabalho.	95,1	3,7	1,2	80,4	11,0	8,6
21. Melhor comunicação entre os servidores e a administração.	90,2	9,8	0,0	61,0	24,4	14,6
22. Maior competitividade do CEFET diante da concorrência.	81,8	13,4	4,8	67,2	28,0	4,8
23. Oport. de trabalhar de maneira mais próx. à administração.	44	45,1	10,9	37,7	36,6	25,7
24. Descontrole da programação diária do trabalho devido às atividades do programa.	11	14,6	74,4	35,4	25,6	39,0
25. Possibilidade de aumentar a qualidade de vida pessoal e a qualidade de vida no trabalho.	92,7	4,9	2,4	67,1	20,7	12,2
26. Sentimentos fortes de auto-respeito.	93,9	4,9	1,2	74,3	17,1	8,6
27. Sentimentos fortes de orgulho e auto-estima.	81,8	13,4	4,8	67,1	20,7	12,2

A Tabela 2 mostra os resultados obtidos com respeito às frequências, percentagens e moda das avaliações de *expectância* feitas pelos docentes. A escala da expectância oscilou de

0% (=0,0) a 100% (=1,0). Como se observa, a maioria dos respondentes (61,1%) avaliou a expectância com escores inferiores ou iguais a 0,5.

TABELA 2: Frequências e percentagens das avaliações de expectância de participação

Exp.	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	Total
Freq.	4	8	2	5	9	22	5	7	7	1	12	82
Perc.	4,9	9,8	2,4	6,1	11,0	26,9	6,1	8,5	8,5	1,2	14,6	100%
Exp. ≤ 0,5	(61,1%)		Med. = 0,53 (s.d.=0,29)									

A Tabela 3 mostra os resultados obtidos com respeito às percentagens da *força motivacional para participar*. Os valores mínimos e máximos possíveis de serem obtidos pelos produtos das valências, instrumentalidades e expectâncias são -486 e +486 respectivamente. Como se observa, dos oitenta e dois docentes, quarenta e sete (57,4%) apresentaram o valor da força motivacional entre 0,1 e 100. Outros vinte e um docentes (25,6%) obtiveram uma força motivacional que estava entre 100,1 e 200. Considerando-se o valor da força máxima (486), a maioria dos docentes (83%) apresentou valores baixos (0,1 a 200) da força motivacional para participar do programa da qualidade. Vale salientar que apenas seis docentes (7,3%) obtiveram valores negativos ou nulos da força motivacional para participar.

TABELA 3: Resultados da força motivacional para participar do programa da qualidade

Força	-486 a -100,1	-100 a -0,1	0,0	0,1 a 100	100,1 a 200	200,1 a 300	300,1 a 400	400,1 a 486
Freq.	0	1	5	47	21	6	2	0
Perc.	0%	1,2%	6,1%	57,4%	25,6%	7,3%	2,4%	0%
Total	82 respondentes (100%)							

5. Discussões e Conclusões

Valências: Consistente com as evidências encontradas na literatura sobre a teoria da expectância, com respeito às valências (Parker & Dyer, 1976), as recompensas foram positivamente valorizadas pelos docentes. As exceções estão para as recompensas 6, 23, 15 e 24 (TABELA 1).

As recompensas 6 e 23 foram, respectivamente: Oportunidade de exercer liderança e Oportunidade de trabalhar de maneira mais próxima à administração. Estes resultados estão de acordo com Jurkiewicz, Massey Jr. & Brown (1998). Eles observaram que dentre as recompensas desejáveis pelos servidores públicos (não supervisores), oportunidade de exercer liderança não estava entre as mais valorizadas. A recompensa, trabalhar mais próximo à administração, está ligada a prestígio e status dentro da organização. Estes autores também encontraram que prestígio e status são muito pouco valorizados pelos servidores públicos.

Quanto às recompensas 15 e 24, de caráter negativo, pode-se considerar como avaliadas positivamente, ou corretamente, tendo em vista que uma avaliação negativa (indesejável) de uma recompensa ruim é algo positivo. Vale lembrar que a reversão não foi possível devido a influência do sinal no modelo multiplicativo.

Instrumentalidades: A maioria avaliou as instrumentalidades acima do ponto médio (3). As exceções ficam para as recompensas 24, de caráter negativo, recebendo avaliações menores que 3 e para a recompensa 6 que obteve proporções iguais entre os valores maiores

que 3 e iguais a 3. Na recompensa 23, apesar de os escores maiores que 3 serem maioria, a diferença não é significativa em relação à recompensa 6. Como ocorreu nas valências, observa-se novamente um comportamento semelhante para estas duas recompensas. Contudo, os escores não são baixos, ou seja, a maioria dos docentes avaliou estas duas recompensas com escores de instrumentalidade a partir do ponto médio (3). Ou seja, apesar de serem recompensas indiferentes para a maioria (valências), eles percebem que o envolvimento pode trazer estas recompensas (instrumentalidades).

Expectância: Na prática, a maioria dos docentes fez avaliações da expectativa com valores de probabilidade próximos a 0,5. Estes resultados de expectativa tiveram uma forte influência sobre os valores baixos da *força motivacional para participar*.

Uma possível razão para estes resultados pode estar no número de horas de treinamento que os docentes receberam. Dada a natureza voluntária do programa do CEFET-PB e dada a existência de tarefas que exigem um certo nível de complexidade, como o uso de ferramentas estatísticas, a probabilidade percebida pelo indivíduo de poder se engajar no programa pode ser interpretada como a percepção da sua capacidade pessoal (autoeficácia). Neste sentido, apesar de as pessoas poderem perceber que um determinado desempenho (o engajamento) levará a certas recompensas (instrumentalidade), que são desejáveis para elas (valências), ainda assim, elas poderão duvidar da capacidade de conseguirem realizar adequadamente as ações necessárias (expectância baixa) para concluir a tarefa de forma efetiva (um engajamento promissor na percepção do indivíduo).

Uma outra explicação para os resultados de expectativa pode estar nos esclarecimentos de George & Brief (1996) quanto às limitações do modelo cognitivo. Na visão deste autor, os sentimentos e as emoções das pessoas irão afetar os julgamentos de expectativa. Dentre estes sentimentos estão o humor ou a disposição das pessoas e as lembranças de experiências passadas. Como se sabe, os servidores públicos vêm passando por sérias dificuldades, tanto em relação à remuneração quanto às condições de trabalho. Mais especificamente na área da educação pública federal, as restrições orçamentárias e legais têm gerado dificuldades para o exercício da docência; a carência de recursos para financiar a capacitação e a formação dos docentes tem gerado sentimentos de impotência diante dos desafios que estes profissionais enfrentam como educadores e pesquisadores.

Implicações práticas

A teoria da expectativa pode ajudar no planejamento de um clima motivacional capaz de estimular comportamentos que sejam desejáveis na organização. Desta forma, os administradores de instituições públicas poderão discutir e desenvolver recompensas que ultrapassem as restrições orçamentárias e legais encontradas na administração pública. Com base na teoria da expectativa, para que as recompensas sejam úteis, elas precisam ser vistas como oportunas e associadas ao desempenho eficaz. Portanto, o modelo de Vroom sugere que as seguintes condições estejam presentes para a motivação das pessoas no ambiente de trabalho:

- As pessoas precisam possuir desejo pelas recompensas oferecidas. Alguns podem desejar promoções porque buscam o poder, mas outros podem desejar outra forma de benefício como uma maior participação nos processos decisórios da instituição, elevando sua auto estima. O valor que as pessoas dão a cada recompensa tem como base os seus objetivos individuais e é exatamente a *valência* tratada no modelo da expectativa. Com respeito à participação no PQT, os percentuais das valências, para cada recompensa, são apresentados na Tabela 1.
- As pessoas precisam acreditar que o desempenho eficaz (ou um comportamento específico) resultará no recebimento de uma recompensa. Esta recompensa pode ser extrínseca, concedida pela empresa (bonificação, promoção ou reconhecimento por parte dos colegas e superiores) ou intrínseca, resultante da própria execução da tarefa

(oportunidade de aprender coisas novas ou oportunidade de trabalhar de maneira mais próxima à administração, dando uma sensação de poder). Esta crença ou percepção nada mais é do que a *instrumentalidade* da teoria da expectativa (Tabela 1).

- As pessoas precisam acreditar que um determinado nível de esforço individual fará com que elas alcancem os padrões de desempenho considerados eficazes pela instituição. Esta percepção de que o esforço leve ao desempenho é a *expectância* do modelo de Vroom. Um treinamento eficaz e que abranja toda a instituição poderá ajudar no aumento dos percentuais de expectativa (Tabela 2).

Ao final deste estudo, pode-se concluir que ele foi capaz de revelar o quadro motivacional percebido pelos docentes do CEFET-PB para o envolvimento no programa da qualidade; de identificar o potencial de professores voluntários para o programa; de gerar conhecimento capaz de contribuir com a organização para enfrentar as resistências inerentes à implantação destes programas e finalmente, capaz de ampliar as fronteiras do conhecimento na área do comportamento das pessoas no trabalho. Com base nos resultados do estudo, conclui-se que, apesar das dificuldades enfrentadas no contexto atual, o CEFET-PB conta com o apoio de uma parcela significativa dos docentes. A força motivacional, apesar de baixa, não foi negativa, o que pode ser um ponto de apoio para a continuidade do programa.

6. Referências Bibliográficas

- ALLEN, Robert E.; LUCERO, M. A. & VAN NORMAN, K. L. “**An Examination of the Individual’s Decision to Participate in an Employee Involvement Program**”. *Group & Organization Management*, V. 22 Nº 1, Mar. 1997, 117-143.
- GEORGE, Jennifer M. & BRIEF, Arthur P. “**Motivational agendas in the workplace: the effects of feelings on focus of attention and work motivation.**” *Research in Organizational behavior*, JAI Press Inc. 1996, V. 18, 75-109.
- JURKIEWICZ, C. L., MASSEY Jr., T.K. & BROWN, R.G. “**Motivation in Public and Private Organizations: A Comparative Study.**” *Public Productivity & Management Review*. Sage Publications. 1998, Vol. 21, Nº 3, 230-250.
- KANFER, Ruth. **Motivation theory and industrial/organizational psychology**. In: MARVIN D. D. & LEAETTA M. H. *Handbook of industrial and organization psychology*. Consulting Psychologists Press, Inc., Palo Alto, CA, 2nd ed., 1990, vol. 1.
- MITCHELL, Terence R. “**Expectancy model of job satisfaction, occupational preference and effort: A theoretical, methodological, and empirical appraisal.**” *Psychological Bulletin*, 1974, Nº 81, 1053-1077.
- PARKER, D. F., & DYER, L. “**Expectancy theory as a within-person behavioral choice model: An empirical test of some conceptual and methodological refinements.**” *Organization Behavior and Human Performance*, 1976, Vol. 17, Nº 4, 97-117.
- RICHARDSON, Robert. **Pesquisa Social, Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.
- SZILAGYI Jr., Andrew & WALLACE Jr., Marc. **Organizational Behavior and Performance**. Harper Collins Publishers, USA. 5th Ed, 1990.

- 1 *Nota dos Autores:* Este trabalho foi realizado graças ao apoio de todos os que fazem o CEFET-PB. Somos gratos aos gestores pelas portas sempre abertas ao desenvolvimento de pesquisas que agregam conhecimento à humanidade. Somos gratos a todos os servidores que de forma direta ou indireta contribuíram para a realização deste estudo.