

## Fatores Condicionantes da Motivação de Colaboradores Voluntários: Estudo de Caso de uma Empresa Júnior da Universidade Federal de Alagoas

**Autoria:** Carla Patricia da Silva Souza, Lucas Loureiro de Barros Lima, Adriana Alvarenga Marques

### RESUMO

A motivação dos colaboradores vem sendo considerada como uma força influenciadora de sua produtividade, bem como do desempenho organizacional. A compreensão dos fatores que a influenciam é extremamente importante para a gestão de pessoas, pois é através desse conhecimento que os gestores podem planejar ações a fim de aproveitar o máximo potencial de seu capital humano, promovendo dessa maneira sua satisfação e prospectando melhores resultados para a empresa. É nesse tocante que o presente estudo buscou analisar os fatores que condicionam, positiva ou negativamente, a motivação dos colaboradores de uma Empresa Júnior, visto que a mesma apresenta algumas peculiaridades, sendo uma delas o fato de seus colaboradores trabalharem de forma voluntária. A metodologia da pesquisa é do tipo qualitativa, em que, para coleta de dados, foi utilizada a entrevista semi-estruturada. A análise dos dados foi realizada através do método de comparação e aproximação constante da *Grounded Theory*. Através da análise dos dados foram estabelecidas as categorias de fatores de satisfação e insatisfação motivacional dos colaboradores, as quais estão em consonância com a teoria dos dois fatores e da avaliação cognitiva.

### 1. INTRODUÇÃO

Com o surgimento da Teoria das Relações Humanas, a motivação passou a ser considerada pelas organizações como fator influenciador da produtividade dos colaboradores, bem como do desempenho organizacional (LIMA et al., 1995; GIL, 2006). Para tanto emerge a necessidade de se compreender os principais fatores que interferem nesse aspecto. A partir desse conhecimento, os gestores podem compreender de maneira mais clara as atitudes de cada empregado no trabalho e planejar ações que possam estimular comportamentos desejáveis à organização (DAVIS e NEWSTROM, 1992; FERREIRA et al., 2006).

Obedecendo à lógica de raciocínio acima apresentada, isso não seria diferente quando se refere no tocante a colaboradores que realizam suas atividades de maneira voluntária (sem remuneração) como ocorre em uma empresa júnior – organização sem fins lucrativos que possui entre suas características a não remuneração de seus funcionários (BRASIL JÚNIOR, 2007). De tal modo, as investigações foram realizadas em uma empresa júnior da Universidade Federal de Alagoas, e é a partir desta necessidade que o presente estudo busca identificar quais os fatores influenciam a motivação desse tipo de funcionário.

Como resultados se estabelecem as categorias de fatores de satisfação e insatisfação motivacional dos colaboradores voluntários do caso analisado, as quais estão em consonância com os fatores de motivação-higiene (HERZBERG, 1985) e com a teoria da avaliação cognitiva (DECI, 1998). Ao término do estudo foi identificado que um dos fatores que mais motivam o empresário júnior é o aprendizado, sendo que no extremo oposto está o clima organizacional e a equipe.

A apresentação das reflexões teóricas deste artigo serão a partir de considerações sobre motivação e suas principais teorias, a motivação do voluntário e por fim, sobre o Movimento Empresa Júnior - MEJ. Em seguida, serão expostos os procedimentos metodológicos adotados para a condução deste trabalho sucedido pelas descobertas do caso investigado para, por fim, tecerem-se as considerações finais do estudo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 MOTIVAÇÃO

A motivação é um fenômeno comportamental único e natural, o qual pode ser afetado por diferentes especificidades e formas comportamentais. Portanto, a diversidade de interesses percebidos entre os indivíduos se faz concluir que as pessoas direcionam seu comportamento por razões (motivos) diferentes (HERSEY e BLANCHARD, 1986; DAVIS e NEWSTROM, 1992; BERGAMINI, 2006).

Para Lévy-Leboyer (1994, p. 43) “o verbo motivar não pode existir sem complemento [...] Em realidade, a desmotivação não é nem um defeito de uma geração, nem uma qualidade pessoal, pois ela está ligada a situações específicas, um indivíduo motivado aqui será diferente em outro lugar”.

A motivação envolve um esforço em busca da satisfação de uma determinada necessidade. À medida que essa necessidade vai sendo satisfeita o esforço dedicado à satisfação da mesma é diminuído. Portanto, a satisfação de uma necessidade implica em perda de motivação em relação a essa necessidade (BERGAMINI e CODA, 1997).

No que se refere à desmotivação, segundo Lévy-Leboyer (1994), esta pode ser considerada como um fenômeno massivo e genérico que não resiste à análise. Logo, não se pode considerar um fenômeno de desmotivação, mas uma mudança de foco por parte do indivíduo, pois as mesmas coisas que anteriormente o motivavam hoje não influenciam mais.

Além da busca incessante pela satisfação das necessidades, percebe-se que no contexto organizacional ela envolve também o relacionamento entre líderes e seguidores. Dessa maneira, “[...] Chefes conhecidamente autoritários são tipicamente incapazes de conseguir um ambiente de trabalho saudável, gerando insatisfação nos seguidores o que poderá comprometer o desempenho organizacional a médio e longo prazos” (BERGAMINI, 2006, p. 34).

Em relação às teorias que deram início aos estudos da motivação, a produtividade dos funcionários é o tema que origina estas investigações, como pode ser encontrado no século XIX, com as pesquisas de Marx (1983, p. 127) acerca do valor do trabalho: “O salário do trabalhador aparece como preço do trabalho, como um *quantum* determinado de dinheiro pago por um *quantum* determinado de trabalho”. Abordagem esta, feita posteriormente de um modo semelhante na Teoria da Administração Científica, visto que era defendida a teoria do *homo economicus*, no qual o homem é motivado pelo dinheiro, como afirma Taylor (1970, p. 30) “é preciso dar ao trabalhador o que ele mais deseja – altos salários”.

Logo após, deu-se início a Teoria das Relações Humanas, onde o foco passou a ser colocado nas pessoas, e com isto, uma extensa literatura que parte de diferentes linhas de pensamento procura explicar a motivação dos funcionários. Ferreira et al. (2006) salienta que devido à complexidade do tema motivação, faz-se necessário percorrer várias escolas e, a partir dos seus pressupostos, buscar uma complementaridade entre seus postulados. Para tanto, na próxima seção serão expostas as perspectivas dos principais autores acerca do estudo dessa temática: Maslow (1954), Alderfer (1969), Herzberg (1985), McClelland (1985), Hersey e Blanchard (1986), Davis e Newstrom (1992), Vroom (1995), Deci (1998), McGregor (1999), Robbins(2005), Bergamini (2006).

#### 2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

O estudo de Maslow (1954) volta-se para a teoria da personalidade e do desenvolvimento humano. O autor postulou uma hierarquia de cinco grupos de objetivos, o qual exprime as principais necessidades humanas.

Do menor ao maior nível, estas necessidades se subdividem em necessidades

fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e por fim, as necessidades de auto-realização.

Maslow indicou que o menor nível insatisfeito nesta hierarquia monopolizará a consciência do indivíduo, impulsionando-o a organizar o recrutamento das várias capacidades de seu organismo. Uma vez satisfeita, essa necessidade é esquecida por completo, ainda que só para ser substituída por outras necessidades de nível superior.

Dessa forma, a teoria das necessidades de Maslow propõe que os empregados estão mais motivados pelo que eles estão buscando do que por aquilo que já têm. Eles podem até proteger aquilo que já possuem, mas se movimentarão com mais entusiasmo somente quando estiverem procurando satisfazer alguma outra necessidade.

Bergamini (2006) relata que a teoria de Maslow teve irrestrita aceitação devido a sua simplicidade e equivalência com a pirâmide hierárquica organizacional e a seqüência das necessidades motivacionais, apesar de seus princípios não terem sofrido comprovação na pesquisa empírica.

### 2.1.2 Teoria X e Y de McGregor

McGregor (1999) relaciona os conceitos de motivação e liderança ao propor a Teoria X e Y. Na qual na Teoria X o gerente comanda e centraliza os processos de trabalho, enquanto que, na Teoria Y o gerente exerce um estilo democrático de gerenciamento. Essa incongruência entre as teorias pode ser visualizada no quadro a seguir.

Quadro 1: Comparação entre a Teoria X e a Teoria Y

TEORIA X	TEORIA Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas são preguiçosas e indolentes;</li> <li>• As pessoas tendem a evitar o trabalho;</li> <li>• As pessoas evitam responsabilidades para se sentirem seguras;</li> <li>• As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas gostam do trabalho que exercem e são esforçadas e dedicadas;</li> <li>• As pessoas consideram o trabalho como algo natural a ser realizado;</li> <li>• As pessoas são criativas e competentes.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de McGregor (1999)

Ao estabelecer uma comparação com a teoria da hierarquia das necessidades humanas de Maslow (1954) se percebe que na Teoria X as necessidades de nível mais baixo regem os indivíduos, e no que se refere à Teoria Y são as necessidades de nível mais alto que prevalecem. Dessa forma, o autor propõe que os pressupostos da Teoria Y seriam mais relevantes que a da Teoria X.

### 2.1.3 A teoria dos dois fatores de Herzberg

Esta teoria tem sido substancialmente apoiada em alguns círculos de administração de empresas. A teoria expressa, basicamente, que existem dois grupos de fatores: fatores motivadores – são fontes determinantes da satisfação no trabalho – e fatores de manutenção que atuam como agentes de insatisfação no trabalho.

Hersey e Blanchard (1986) explicam que os fatores de higiene ou manutenção descrevem o ambiente e as pessoas, e têm a função de prevenir a insatisfação no trabalho e nunca estão completamente satisfeitos precisando ser mantidos continuamente. Já os fatores motivadores são altamente eficazes, motivando as pessoas para um desempenho superior.

Os fatores motivadores podem ser expressos através da realização, do reconhecimento, do trabalho em si, da responsabilidade e do progresso. Conforme Herzberg (1985), os últimos

três fatores reúnem a maior importância face a uma mudança de atitude por parte do indivíduo. Já os fatores de manutenção ou de insatisfação são os de política e administração da empresa, supervisão, salário, relações humanas e condições de trabalho.

Quadro 2: Fatores de motivação e higiene

Fatores motivadores (o trabalho em si)	Fatores higiênicos (ambiente)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização</li> <li>• Reconhecimento do desempenho</li> <li>• Trabalho desafiador</li> <li>• Maior Responsabilidade</li> <li>• Crescimento e desenvolvimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política e administração</li> <li>• Supervisão</li> <li>• Condições de trabalho</li> <li>• Relações interpessoais</li> <li>• Dinheiro, status, segurança</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Herzberg (1985).

Os dois grupos de fatores acima mencionados são considerados independentes. Através dessa abordagem, Herzberg postula que os fatores motivadores são os supostos causadores de satisfação quando são presentes, embora não sejam causadores de insatisfação quando estão ausentes. Da mesma forma, a presença dos fatores de manutenção ou higiênicos podem causar satisfação quando presentes, porém a sua ausência provoca insatisfação.

#### 2.1.4 Teoria Contingencial de McClelland

Esta teoria propõe que as emoções estão relacionadas com a motivação, e para isto o autor apresenta três necessidades diferenciadas das demais teorias da motivação, são elas: necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de associação (McCLELLAND, 1985). No quadro abaixo estão expostas, de maneira resumida, a essência dessas necessidades.

Quadro 3: Forças motivacionais, segundo McClelland

<b>REALIZAÇÃO:</b>	Impulso para superar desafios, avançar e crescer;
<b>AFILIAÇÃO:</b>	Impulso para relacionar-se eficazmente com pessoas
<b>PODER:</b>	Impulso para influenciar pessoas e situações

Fonte: Adaptado de Davis e Newstrom (1992).

A necessidade de realização está diretamente relacionada à busca incessante pelo sucesso, ou seja, as pessoas estão sempre querendo atingir suas metas pessoais, e para isto se motivam com trabalhos que exijam “responsabilidade de encontrar soluções para os problemas, receber rápido *feedback* para saber se estão melhorando e estabelecer metas moderadamente desafiadoras” (ROBBINS, 2005, p.138). A realização é importante em si mesma, independente das recompensas advindas dela.

A necessidade de afiliação, por sua vez, é o desejo inconsciente em fazer parte de um grupo social acolhedor, no qual se desenvolvem relações interpessoais positivas.

E finalmente, a necessidade de poder é o desejo inconsciente de ter de tomar decisões que tenham impacto sobre os outros indivíduos e sobre o grupo organizacional em geral.

O estudo de Zurbriggen e Sturman (2002) faz uma comparação destas necessidades com as emoções primárias onde é possível perceber que a necessidade de realização destaca-se com o sentimento de desafio, a de poder destaca-se com a raiva, e enquanto a de afiliação destaca o sentimento de felicidade.

Essa teoria salienta que cada indivíduo tem tendência a desenvolver certas forças motivacionais como produto do ambiente cultural onde vive afetando a maneira pelo qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas (DAVIS e NEWSTROM, 1992).

### 2.1.5 Teoria ERG de Alderfer

Alderfer (1969) propôs uma teoria que busca alinhar a teoria das necessidades de Maslow com as pesquisas empíricas realizadas. A diferença básica que ele teve em relação à Teoria de Maslow é que ele dividiu as necessidades em três categorias: existência, relacionamento e crescimento (DAVIS e NEWSTROM, 1992; ROBBINS, 2005; BERGAMINI, 2006). Essa nova maneira de classificar as necessidades humanas é chamada de Teoria ERG (*Existence, Relatedness, Grow*).

A necessidade de existência é equivalente aos requisitos materiais básicos do ser humano e da necessidade de segurança em manter essas necessidades básicas supridas por determinado espaço de tempo.

Já a necessidade de relacionamento, está intimamente ligada à necessidade social, no qual ressalta no importante desejo de manter relações interpessoais.

E a necessidade de crescimento está relacionada aos desejos intrínsecos do desenvolvimento pessoal, que inclui a necessidade de estima e auto-realização da Teoria de Maslow.

A teoria ERG não estabelece uma hierarquia das necessidades. Ao contrário, ela aceita a possibilidade que os três níveis estejam ativos a qualquer momento e simultaneamente (ALDERFER, 1969).

### 2.1.6 Teoria da Avaliação Cognitiva de Deci

Diferentemente das teorias anteriormente apresentadas, a teoria da avaliação cognitiva defende que a motivação intrínseca está relacionada com a motivação extrínseca, no qual Deci et al. (2001) define que eventos externos, assim como a utilização de recompensas tendem a influenciar negativamente a motivação intrínseca.

A utilização de recompensas faz com que as pessoas façam as atividades visando apenas o resultado, pois é assim que eles passam a ser avaliados por seus superiores e tudo se resume a uma relação de custo-benefício (ROBBINS, 2005).

Deci (1998) também aborda dois aspectos na utilização dos controles extrínsecos. O primeiro é que quando se começa a usar recompensas para controlar as pessoas, não se consegue voltar atrás facilmente. Já o segundo aspecto, é de que “as pessoas são frequentemente orientadas às recompensas, elas frequentemente tomarão o caminho mais curto ou mais rápido para chegar a elas”(DECI, 1998, p.60), mesmo que não seja o mais adequado.

Deci (1998) explica que ao receber uma recompensa por determinada atividade, a pessoa perde o controle sobre o próprio comportamento, o que diminui a motivação intrínseca que existia, ou seja, há uma quebra da liberdade, no qual o autor faz uma comparação entre “estar intrinsecamente motivado *versus* extrinsecamente controlado” (DECI, 1998, p.55).

### 2.1.7 Teoria da Expectância de Vroom

A teoria da expectância desenvolvida por Victor H. Vroom tem sido amplamente aceita no campo da motivação (DAVIS e NEWSTROM, 1992). Ela também é conhecida como teoria da instrumentalidade, onde a decisão de se engajar em uma atividade leva em consideração o valor atribuído àquilo que ela pode oferecer como resultado (VROOM, 1995).

Segundo os autores acima referenciados, essa teoria explica que a motivação é resultante de três fatores:

- Valência: é a expressão do montante do desejo de uma pessoa por um objetivo;

- Expectativa: força na crença de que o esforço relacionado ao trabalho resultará na conclusão da tarefa;
- Instrumentalidade: crença de que uma recompensa será recebida tão logo se a tarefa for cumprida.

A teoria da expectância propõe que os conteúdos mentais mais importantes são impulsionadores do comportamento motivacional que são representados pelos valores armazenados na mente (BERGAMINI, 2006). Refere-se a um modelo que valoriza a dignidade humana uma vez que os colaboradores da organização passam a ser vistos como indivíduos pensantes cujas crenças, percepções e estimativas de probabilidades influenciam fortemente seus comportamentos.

### 2.1.8 Motivação dos voluntários

Mascarenhas e Zambaldi (2002) apresentam em seu estudo as motivações que influenciam funcionários à atuação social voluntária. Para os autores há a existência de diversos fatores de motivação entre os funcionários para a participação em programas de voluntariado. Estes motivos podem ser caracterizados em dois grupos: fatores altruístas e fatores egoístas.

No quadro a seguir serão explicitados os principais resultados da pesquisa acerca da motivação para o trabalho voluntário.

Quadro 4: motivos para o trabalho voluntário

<b>Grupo de motivações altruístas</b>	
Motivações altruístas e ideológicas	Voluntários declaram que o desejo de ajudar ao próximo é justificado através de uma forte convicção em relação aos problemas a serem solucionados.
<b>Grupo de motivações egoístas</b>	
Motivação de crescimento pessoal	A experiência é uma grande aprendizagem, pois proporciona novas visões de mundo, contato com novas realidades e lógicas de pensamento.
Motivação de status	Segundo os voluntários, o uso de habilidades profissionais são benefícios adquiridos com a experiência. A percepção dos funcionários é de que eles têm um espaço privilegiado para o treinamento e o aperfeiçoamento de habilidades, tão importante para a sua empregabilidade.
Motivações sociais	O voluntário se evidencia com a atuação nos programas sociais, pois acaba conhecendo muitas pessoas, aumentando a cadeia de relacionamentos. Ao se conhecer o trabalho e as capacidades de outras pessoas, revelam-se oportunidades da utilização de talentos muitas vezes inesperadas.
Motivações materiais	A valorização dos voluntários vem através da apreciação das características da personalidade da pessoa do RH. Há a percepção de que a experiência de uma atividade voluntária no currículo é valorizada tanto pelas escolas de MBA quanto pelas empresas.

Fonte: Mascarenhas e Zambaldi (2002, p. 8).

Mascarenhas e Zambaldi (2002) constataram que os fatores altruístas e ideológicos influenciam em primeiro lugar os voluntários. No entanto, há uma coexistência de motivos altruístas, indicados como os mais importantes para a atuação voluntária, e motivos egoístas que também tem recebido considerável destaque.

Eles ainda salientam uma aproximação da motivação altruísta aos fatores de motivação intrínseca, e da motivação egoísta aos fatores extrínsecos descritos por Bergamini (2006).

Outro estudo sobre a motivação dos voluntários é o de Souza e Carvalho (2006), o qual investigou os componentes da motivação na atividade voluntária desenvolvida por líderes comunitários da Pastoral da Criança em Natal, Rio Grande do Norte. Para os autores, as variáveis que mais impulsionam o trabalho dos colaboradores são o desenvolvimento interpessoal e o sócio-profissional. No entanto, à medida que os mesmos se defrontam com as dificuldades e percebem a insuficiência do trabalho realizado para transformar a realidade social de exclusão a que está submetida a população atendida, reconhecem que estão enfrentando demandas excessivas munidos de recursos escassos, o que impede o alcance de alguns resultados esperados, influenciando negativamente a motivação.

Como apresentado pelas teorias motivacionais supracitadas, os indivíduos motivam-se de formas diferentes, portanto suas aspirações, expectativas e significados atribuídos aos diferentes elementos de sua realidade são elementos intrínsecos e dificilmente podem ser generalizados.

## 2.2 O MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR

A empresa Júnior (EJ) pode ser definida estatutariamente como “uma organização, sem fins lucrativos, constituída e gerida exclusivamente por estudantes de graduação da faculdade ou da universidade onde ela se insere, tendo como objetivo principal propiciar aos estudantes a oportunidade de aplicar e aprimorar os conhecimentos teóricos adquiridos durante seu curso” (MATOS, 1995, p. 3).

Andrade e Alves (2004) destacam que a Empresa Júnior deve proporcionar desenvolvimento tanto para o cliente – empresa que a contrata – quanto para o aluno – considerado seu cliente interno. Dessa forma, o trabalho de uma EJ está sustentado em alguns objetivos:

- a) Prestar serviços de consultoria às micro, pequenas e médias empresa, auxiliando-as no seu desenvolvimento, por meio de informações que visem a solucionar problemas internos e externos;
- b) Proporcionar aos alunos, oportunidades reais de aplicação prática de seus conhecimentos teóricos;
- c) Dar acesso aos pequenos empresários a um serviço de alto padrão de consultoria, a preços acessíveis;
- d) Estabelecer um contato mais efetivo entre estudantes e o mercado de trabalho, visando à integração e ao desenvolvimento das potencialidades existentes, facilitando com isso o ingresso do aluno no mercado de trabalho;
- e) Coletar informações, experiências e identificar novos temas para o estudo e aprofundamento em busca de soluções criativas e inovadoras;
- f) Promover maior integração entre a Universidade e as organizações, proporcionando vantagens mútuas (ANDRADE e ALVES, 2004, p. 220).

Como acima salientado, complementar a formação teórica do aluno com uma aplicação prática constitui o objetivo principal de uma empresa júnior, bem como é o seu maior desafio (SANGALETTI e CARVALHO, 2004).

Quanto à sua estrutura organizacional, recomenda-se que a EJ seja o mais flexível possível (JUNKES et al., 2004). Dessa forma, esse tipo de organização adota uma configuração híbrida, pois como há uma grande mudança de colaboradores isso não venha a prejudicar a consecução de suas atividades. Também podemos ressaltar que estruturalmente, algumas EJs adotam uma gestão participativa que para Robbins (2005, p. 164) “é a utilização do processo decisório coletivo”. Segundo Brasil Júnior (2005), seus colaboradores devem ter

o vínculo como voluntário ou estágio. Não podendo haver em qualquer hipótese vínculo empregatício com carteira assinada e remuneração.

Além dos aspectos acima contemplados, as EJs apresentam ainda uma característica marcante quando se trata da gestão de seus recursos humanos: alta rotatividade de pessoal, o que implica em uma dificuldade de construção de conhecimento devido ao *déficit* que a empresa sofre quando da saída de seus colaboradores (JUNKES et al., 2004). Dessa forma, é imprescindível uma política de gestão de recursos humanos que possa minimizar os efeitos que, porventura, levem a essa rotatividade.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A pergunta que orientou os esforços deste estudo foi: “Quais os fatores que condicionam a motivação dos colaboradores voluntários?” Para responder a tal pergunta, considerou-se conveniente adotar como estratégia de pesquisa o estudo de caso qualitativo, o qual é indicado em investigações que buscam responder a este tipo de questão (YIN, 1994).

Autores tais como Bogdan e Biklen (1998); Mason (1997); Triviños (1992) e Merriam e Simpson (1984), apontam que o estudo de caso é qualitativo quando se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e profunda. Yin (1994) recomenda o estudo de caso quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só podem ser analisados a partir de um contexto da vida real.

A seleção dos sujeitos foi feita pelo método não probabilístico com amostragem intencional, onde os resultados da pesquisa não visam generalizações estatísticas (MERRIAM, 1998). Por se tratar de uma pequena empresa que apresenta um alto índice de rotatividade de pessoal, julgou-se necessário entrevistar doze colaboradores. Portanto, o procedimento de coleta de dados foi pautado na importância de entrevistar o maior número de pessoas, pois no que tange aspectos relacionados à motivação todas as considerações devem ser apreciadas a fim de possibilitar a implementação de programas que visem mudanças organizacionais.

A coleta de dados foi feita através de entrevistas em profundidade semi-estruturadas. Esta técnica é adequada quando a lógica passo a passo do fenômeno investigado não está clara e também devido à possibilidade do pesquisador poder conduzir a entrevista, evitando assim que o entrevistado se desvie para assuntos não pertinentes a pesquisa (ROESCH, 1999).

Os dados coletados nas entrevistas foram registrados em um gravador de áudio, para posteriormente serem transcritos e analisados. No processo da coleta de dados também foram utilizados Diários de Campo para registrar os fatos, impressões, do momento da coleta de dados, para facilitar no processo de análise.

Para a análise dos dados adotou-se o princípio da simultaneidade entre coleta e análise e o método de aproximação e comparação constante da *Grounded Theory* para criar categorias e suas propriedades, apregoada por Strauss e Corbin (1990), embora a análise tenha ficado no nível descritivo e interpretativo, sem a pretensão de se construir uma teoria substantiva.

Dessa maneira partiu-se para a codificação, seguindo os pressupostos da *Grounded Theory*, que para Flick (2004), envolve uma comparação constante dos fenômenos, casos, bem como a formulação de questões dirigidas ao texto. A categorização, nesse procedimento, refere-se ao resumo desses conceitos em conceitos genéricos e ao aperfeiçoamento das relações entre conceitos e conceitos genéricos, ou categorias ou conceitos superiores. A partir dessa análise foi elaborado um sistema de quadros para a exposição e gerenciamento dos

dados, os quais possibilitaram a melhor visualização das categorias, propriedades e dimensões, as quais poderão ser visualizadas na próxima seção.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE E DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados da análise dos dados através do qual emergiram duas categorias: os fatores promotores de satisfação e os fatores promotores de insatisfação motivacional dos colaboradores voluntários da organização estudada.

##### 4.1 FATORES DE SATISFAÇÃO MOTIVACIONAL DOS COLABORADORES VOLUNTÁRIOS

A categoria dos fatores motivacionais dos colaboradores contempla as percepções dos entrevistados acerca dos aspectos que promovem satisfação para os membros da organização analisada, as quais estão demonstradas no quadro abaixo.

Quadro 5: Fatores de satisfação motivacional dos colaboradores

Categorias de análise			Sujeitos												
Categoria	Propriedades	Dimensões	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Fatores de satisfação motivacional	Aprendizado	a) Aprendizado contínuo				X	X	X		X					
		b) Aprendizado Técnico	X		X				X		X	X	X	X	
		c) Aprendizado em lidar com pessoas									X	X	X		
		d) Experiência		X	X					X	X	X		X	
	Status	a) Externo à empresa	X			X	X			X		X	X	X	
	Espírito de Equipe	a) União da equipe				X	X		X						X
		b) Realização de Atividades reconhecidas				X	X		X						
Influência	a) Ter Poder e controle de promover mudanças							X							
	b) Compromisso e Responsabilidade		X			X				X					
Desafios	a) Trabalho a ser realizado							X	X						
	b) Vontade de encarar novos desafios					X							X		
Apoio da família	a) Incentivo ao amadurecimento					X							X		
	b) Atitude mais responsável									X					

Fonte: Com base nos dados da pesquisa.

A propriedade **aprendizado** foi considerada por todos os entrevistados como um fator motivacional, o que entra em consonância com o espírito do Movimento Empresa Júnior, que preza o desenvolvimento do aluno através do alinhamento entre a teoria e a prática para os mesmos que adentram no movimento (ANDRADE e ALVES, 2004; SANGALETTI e CARVALHO, 2004). Os mesmos elencaram que esse aprendizado não se restringe ao aspecto técnico, mas também interpessoal, sendo esta uma competência de extrema importância para o administrador. Segundo um dos entrevistados:

“Eu amadureci em relação ao aspecto tanto interpessoal quanto técnico, [...] aprendi a trabalhar com dificuldades e pressão, liderei grandes projetos, [...] aprendi a trabalhar com softwares que se eu não estivesse na empresa eu possivelmente não saberia usar [...] com isso aprendi a ter mais

responsabilidade [...] e como meu trabalho era direcionado ao cliente muitas vezes tive que trabalhar com prazos curtos” (SUJEITO 9).

Outro fator que merece destaque é o **status**, o qual foi citado por sete dos sujeitos, por conta da percepção que os outros membros e as pessoas de convívio externo à empresa puderam ter do seu trabalho através do que possibilitou a criação de um sentimento de reconhecimento, atenção e respeito pelo indivíduo como tal salientado por Maslow (1954), é uma necessidade de prestígio, de ter a sua importância reconhecida. Esse sentimento pode ser verificado nas fala dos sujeitos:

“[...] O empresário júnior acaba se tornando exemplo para outras pessoas, um diferencial entre os outros alunos do curso” (SUJEITO 8);

“[...] Sempre fui um dos pilares da minha sala, mas a empresa júnior vem me dando mais destaque, principalmente junto aos professores” (SUJEITO 4).

A propriedade **espírito de equipe** também foi evidenciada pelos entrevistados como destacado na Hierarquia das necessidades de Maslow (1954), na Teoria ERG de Alderfer(1969) e também na Teoria Contingencial de McClelland(1985). É o fator social que transmite a aceitação e a sensação de união da equipe, o que gera a sinergia e, conseqüentemente, o aumento da produtividade. Segundo o sujeito 7, “a união da equipe motiva a dar o máximo pela empresa”. Os entrevistados ressaltaram que o reconhecimento da equipe pelas atividades realizadas também ajuda na melhora do desempenho.

A propriedade **influência** foi elencada por seis dos entrevistados destacando-se pela busca da excelência, ou seja, de dar o seu máximo para o sucesso; e pelo poder, como explica McClelland (1985), é o desejo de impactar, de ter influência e de controlar outras pessoas. Situação esta, descrita por um dos sujeitos: “é muito bom trabalhar em uma empresa em que todos podem ser considerados donos, [...] estimula o comprometimento e a responsabilidade” (SUJEITO 5).

Outro fator que contribui para a motivação elencado pelos sujeitos do estudo foi o **desafio**. Os entrevistados ressaltam que se sentem instigados quando se deparam com atividades diferentes das que costumam realizar, “[...] fazer um projeto novo é tão importante pra mim quanto para empresa” (SUJEITO 2). É possível perceber que as atividades destacadas pelo entrevistado supracitado, além de representarem reconhecimento, também sinalizam uma oportunidade de aprendizado, portanto sempre encarado como um desafio a ser superado.

Por fim, outro aspecto que pesa na análise da satisfação motivacional é o **apoio da família** considerado por três dos entrevistados como de fundamental importância para a sua manutenção na empresa, visto que é característico de uma empresa júnior que seus membros trabalhem de forma voluntária, então este apoio atua para suprir as necessidades básicas dos membros. Esse apoio se reflete nos seguintes depoimentos:

“[...] eles vêem que a empresa júnior é importante em todos os sentidos, tanto acadêmicos quanto profissionais” (SUJEITO 8);

“[...] eu ganho mais credibilidade por estar na empresa [...] demonstra um amadurecimento, tira a visão de adolescente e passa a ser adulto” (SUJEITO 5).

#### 4.2 FATORES DE INSATISFAÇÃO MOTIVACIONAL DOS COLABORADORES DE VOLUNTÁRIOS

A categoria dos fatores de insatisfação dos colaboradores contempla as percepções dos entrevistados acerca dos aspectos que influenciam a motivação dos membros da organização estudada, as quais estão evidenciadas no quadro a seguir.

Quadro 6: Fatores de insatisfação motivacional dos colaboradores

Categorias de análise			Sujeitos												
Categoria	Propriedades	Dimensões	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Fatores de insatisfação motivacional	Problemas com comunicação	a) Comunicação inter-setorial	x	x	x		x	x		x	x				
		b) Falta de um momento de fala para todos					x		x						
	Clima organizacional e equipe	a) Falta de reconhecimento da equipe				x		x							
		b) Falta de confiança entre os membros			x	x			x	x	x			x	
		c) Falta de cooperação dos membros							x	x	x	x	x	x	x
	Trabalho X tempo	a) Rotinas permanentes		x		x				x		x			x
		b) Sobrecarga de atividades		x	x					x					
Cultura organizacional	a) Pouca seriedade no trabalho								x				x		
Motivos pessoais	a) Trabalho não remunerado	x		x									x	x	
	b) Críticas da família			x					x			x			
	c) Perda de foco pessoal				x							x			
Planejamento da empresa	a) Falta de Metas para o controle									x					
	b) Futuro incerto da empresa				x								x		

Fonte: Com base nos dados da pesquisa.

O fator **problemas na comunicação** foi considerado por oito dos sujeitos do estudo como promotor de insatisfação motivacional, pois na organização analisada há uma ineficiência na comunicação entre os outros setores da empresa embora a mesma seja pequena, como cita os entrevistados:

“Falta facilitar a comunicação, ela está muito abafada, com restrição de informação, também falta prestar mais atenção e ouvir empaticamente” (SUJEITO 5);

Deve haver uma conversa aberta entre os membros (transparência) onde todos estejam abertos a falar e a ouvir. [...] as pessoas se prendem em seu mundo e não sabem nada do outro e dos setores” (SUJEITO 10).

Em decorrência de problemas com a comunicação, o **trabalho em equipe** fica prejudicado, considerando assim a moral da equipe a níveis insatisfatórios, o **clima organizacional** também é afetado de maneira negativa, surgindo patologias, que foram identificadas nas falas dos entrevistados, como a perda da confiança, acomodação das pessoas, falta de comprometimento, críticas constantes, assim alguns membros refletiram

certo espírito de individualismo, no qual os setores e/ou os indivíduos não cooperavam para o trabalho dos demais.

“As pessoas esperam demais para que as coisas aconteçam” (SUJEITO 11);  
“Falta compreensão por parte das pessoas [...] há má vontade de algumas pessoas em ceder o computador para as atividades do Núcleo que são mais urgentes do que as dos outros setores, pois se trata do contato com o cliente” (Sujeito 10);  
“As pessoas às vezes são muito individualistas [...] a empresa é como um time de futebol, se o goleiro não fizer a sua parte o resto da equipe fica comprometida” (SUJEITO 8).

No que se refere à propriedade que mostra a percepção dos entrevistados acerca da **relação trabalho versus tempo** ficou evidenciado que as rotinas, bem como a sobrecarga de atividades afetam diretamente sua motivação. Desta forma, a organização acaba perdendo o foco da profissionalização dos alunos, pregada em sua missão, já que as tarefas rotineiras causam a sensação nos colaboradores de nenhum conhecimento novo. A sobrecarga de trabalho, por sua vez, afeta a qualidade do trabalho agravada pelos prazos curtos e a busca de novos conhecimentos que garantam a melhoria contínua. Para alguns sujeitos da pesquisa:

“Acaba tendo muita rotina, as coisas são sempre repetidas. [...] ou cumpre os prazos, ou pensa em inovação” (SUJEITO 2);  
“No final do rodízio de consultor estava muito abusado de trabalhar com pesquisa de mercado, pois não estava aprendendo mais nada de novo (SUJEITO 9).

A **cultura organizacional** da EJ é considerada por três dos sujeitos um fator de insatisfação, alegando justificativas como a falta de seriedade de alguns de seus membros, como cita um entrevistado “parece que é brincadeira de administrar” (SUJEITO 11). Outro salienta: “não há uma definição da postura de um empresário júnior, então fica difícil cobrar” (SUJEITO 8).

Além de todos os motivos explicitados, ainda há os **motivos pessoais**, assim como entre os fatores motivacionais, este recebeu grande destaque pelos entrevistados, sendo citado por sete deles. Dentro dessa dimensão estão incluídos aspectos como o estresse, trabalho sem remuneração, as críticas da família e a perda de foco em outras dimensões da vida pessoal. Segundo os sujeitos:

“Minha família odeia a empresa, [...] porque eles não me vêem mais, por conta da minha dedicação, essa rotina acaba sendo cansativa e estressante” (SUJEITO 7);  
“A empresa me fez perder um pouco de foco da graduação, às vezes fico meio desligada” (SUJEITO 10);  
“Minha mãe desaprova, porque venho passando muito tempo na empresa e ainda não recebo salário” (SUJEITO 3).

Por fim, em consequência da elevada quantidade de trabalho, sem um tempo para a sua estruturação, um entrevistado salienta ainda que a sua insatisfação também é originária da “falta de metas, controles e parâmetros”(SUJEITO 8), o que gera uma preocupação com os colaboradores da empresa sobre os caminhos a serem seguidos, preocupação esta, oriunda da falta de implementação e comunicação do **planejamento estratégico** da organização.

#### 4.3 MOTIVAÇÃO PARA SER UM EMPRESÁRIO JÚNIOR

Esta seção apresenta os resultados das análises das categorias de fatores de satisfação e insatisfação motivacionais dos colaboradores da empresa analisada, bem como das observações realizadas pelos pesquisadores.

Ao associar os fatores que influenciam a motivação dos empresários juniores com os grupos de motivação para o trabalho voluntário descritos por Mascarenhas e Zambaldi (2002) ficou notadamente comprovada a predominância no grupo de motivações egoístas em diferentes especificidades, as quais serão explicitadas no quadro a seguir.

Quadro 7: Motivação para ser um empresário júnior

<b>Grupo de motivações altruístas</b>	
Motivações altruístas e ideológicas	O voluntário acredita na missão do MEJ e com isto, contribui para o fortalecimento do movimento. Assim como, o empresário júnior ajuda o desenvolvimento local do Estado através da prestação de serviços de consultoria a preços muito abaixo dos praticados no mercado.
<b>Grupo de motivações egoístas</b>	
Motivação de crescimento pessoal	A experiência e o conhecimento adquirido no ambiente da empresa possibilita um amadurecimento tanto sob o ponto de vista técnico quanto interpessoal. Além, disso dá uma direção sobre os caminhos que o colaborador deseja para sua vida.
Motivação de status	Os empresários juniores são muitas vezes vistos como alunos diferenciados em sala de aula.
Motivações sociais	No ambiente da empresa júnior, o colaborador acaba conhecendo muitas pessoas e aumentando a sua rede de relacionamentos que poderão vir a ser proveitosas no futuro.
Motivações materiais	Há a percepção de que a participação em uma empresa júnior é valorizada no currículo seja pelo perfil empreendedor desse tipo de colaborador, bem como por esta ser uma atividade voluntária, que são características valorizadas pelos selecionadores.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

#### 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar os fatores que condicionam, positiva ou negativamente, a motivação dos colaboradores de uma Empresa Júnior, visto que a mesma apresenta algumas peculiaridades, sendo uma delas o fato de seus colaboradores trabalharem de forma voluntária. Portanto, faz-se necessário compreender as variáveis que estimulam os colaboradores a trabalharem em organizações com essa configuração a fim de que se possam direcionar ações para a elevação de sua motivação.

Durante a apreciação dos dados foi percebido que partindo do pressuposto da pirâmide de Maslow (1954), os fatores de satisfação motivacional que tiveram destaque foram apenas, as necessidades de nível mais alto, enquanto que as necessidades de nível mais baixo são citadas pelos entrevistados como insatisfeitas. Nesse sentido, o aprendizado foi considerado como fator preponderante na satisfação motivacional, visto que um dos objetivos desse tipo de organização é propiciar aos alunos a aplicação prática de seus conhecimentos teóricos (ANDRADE e ALVES, 2004), o que concomitantemente está associado à auto-realização e ao status gerado ao ingressar no Movimento Júnior.

Esse aprendizado também é destacado quando se estabelece uma comparação com a teoria da expectância de Vroom (1995), onde as forças que explicam a motivação (valência, expectativa e instrumentalidade) estão diretamente ligadas ao aprendizado.

Como tal exemplificado por Herzberg (1985), pode-se relacionar os fatores que influenciam positivamente a motivação dos sujeitos do estudo, são os fatores motivadores, tais como o aprendizado, o reconhecimento, o compromisso, os desafios do trabalho, entre outros. Já os fatores de insatisfação estão diretamente ligados aos higiênicos, ou seja, ao ambiente como planejamento da organização, relacionamento com a equipe, falta de remuneração, entre outros.

Contudo, foi evidenciado que embora os fatores motivacionais como aprendizado, status, reconhecimento, poder e auto-realização sejam importantes para os sujeitos do estudo ficou perceptível que estes acabam sendo influenciados por eventos extrínsecos ao indivíduo, conforme salienta a teoria da avaliação cognitiva (DECI, 2001) como, por exemplo, apoio da família. Esse apoio relaciona-se às necessidades de segurança, haja vista que ela dará suporte para que os colaboradores continuem na organização.

Levando em consideração a teoria contingencial de McClelland (1985) e a teoria ERG de Aldefer (1969), percebe-se consonância dessas teorias com o comportamento motivacional dos sujeitos alvo do estudo por haver uma predominância da satisfação de necessidades de realização, influência, poder.

Um aspecto interessante a ressaltar é a contradição entre as categorias de fatores de satisfação e insatisfação no que se refere às propriedades relacionadas à equipe de trabalho. No entanto, os aspectos negativos receberam mais destaque pelos entrevistados. Uma das razões da insatisfação com a equipe pode ser causada pela alta rotatividade de pessoal apresentada pela empresa o que torna mais difícil a formação de laços de confiança e cooperação.

Dentre as propriedades que emergiram dos dados, o que recebeu maior destaque, positivamente, foi o aprendizado e no extremo oposto está o clima organizacional e a equipe. Ao estabelecer uma associação entre as duas variáveis surge uma lacuna fundamental para que elas se tornem fatores de motivação: comunicação. O papel da comunicação é de estabelecer compartilhamento de informações e conhecimentos que favorece o aumento do aprendizado individual e grupal, bem como a aproximação da equipe e conseqüentemente, a elevação do clima organizacional.

Por fim, a compreensão dos fatores condicionantes da motivação dos colaboradores de uma organização, qual seja a sua configuração, é extremamente importante para o gerenciamento de seus recursos humanos. Através desse entendimento os gestores podem enveredar ações a fim de aproveitar o máximo potencial de seu capital humano promovendo dessa maneira sua satisfação e prospectando melhores resultados para a empresa. Nesse sentido, ressalta-se que a motivação garante um benefício de mão-dupla, onde funcionários e organização saem ganhando.

## REFERÊNCIAS

- ALDERFER, C. P. An empirical Test of a new Theory of human needs. In: **Organizational Behavior and human performance**, vol. 4, May, 1969, p.142-175.
- ANDRADE, R. O. B.; ALVES, C. Empresa júnior e sua contribuição no currículo dos cursos de graduação em administração. In: MORETTO NETO, L.; JUNKES, P. N.; ROSAURO, D. Z.; BENKO, F. (Orgs.) **Empresa júnior: espaço de aprendizagem**. Florianópolis: [s.n.], 2004.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.
- \_\_\_\_\_; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Qualitative research for education: an introduction to theory and methods**. EUA: Allyn e Bacon, 1998.

- BRASIL JUNIOR. Confederação Brasileira de Empresas Juniores. **Números do movimento**. 2007. Disponível em <http://uaua.ufba.br/brasiljr/vertical/numeros.php>. Acesso em 16 de março de 2007.
- BRASIL JUNIOR. Confederação Brasileira de Empresas Juniores. **Conceito nacional de empresa júnior**. 2007. Disponível em <http://uaua.ufba.br/brasiljr/>. Acesso em 16 de março de 2007.
- DAVIS, K. NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992.
- DECI, E. L. **Por que fazemos o que fazemos: entendendo a automotivação**. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- DECI, E. L. *et. al.* Extrinsic Rewards and intrinsic motivation in education: reconsidered once again. In: **Review of Education Research**, Spring 2001, Vol.71, Nº.1, pp.1–27.
- FERREIRA, A.; FUERTH, L. R.; ESTEVES, R. C. P. M. Fatores de motivação no trabalho: o que pensam os líderes. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 2006.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.
- HERZBERG, F. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, set/out, 1987.
- JUNKES, P. L.; ROSAURO, D. Z. BENKO, F. S. Olhar crítico sobre a gestão das empresas juniores. In: MORETTO NETO, L.; JUNKES, P. N.; ROSAURO, D. Z.; BENKO, F. (Orgs.) **Empresa júnior**: espaço de aprendizagem. Florianópolis: [s.n.], 2004.
- LÉVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.
- LIMA, A. L.; VALA, J.; MONTEIRO, M. B. A satisfação organizacional. In: VALA, J.; MONTEIRO, M. B.; LIMA, A. L.; CAETANO, A. **Psicologia social das organizações**: estudos em empresas portuguesas. Oeiras: Celta, 1995.
- MARX, Karl. **O Capital**: Crítica da economia política. São Paulo: Abril Cultura, 1983.
- MASCARENHAS, A. O.; ZAMBALDI, F. Motivação em programas de voluntariado empresarial: um estudo de caso. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 2002.
- MASLOW, A. H.. **Motivation and personality**. New York: Harper e Brothers, 1954.
- MASON, J. **Qualitative researching**. EUA: Sage Publications, 1997.
- MATOS, F. **Empresa júnior**: o conceito, o funcionamento, a história e as tendências do movimento. São Paulo, 1995.
- McCLELLAND, D. C. **Human motivation**. Cambridge: Cambridge University Press, 1985.
- McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey Bass, 1998.

- MERRIAM, S. B.; SIMPSON, E. L. **A guide to research for educators and trainers of adults**. EUA: Robert E. Krieger, 1984.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Pearson Prentice Hall: São Paulo, 2005.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SANGALETTI, C.; CARVALHO, G. Introdução ao Movimento Empresa Júnior. In: MORETTO NETO, L.; JUNKES, P. N.; ROSAURO, D. Z.; BENKO, F. (Orgs.) **Empresa júnior: espaço de aprendizagem**. Florianópolis: [s.n.], 2004.
- SOUZA, W. J.; CARVALHO, V. D. Elementos do comportamento organizacional no trabalho voluntário: motivação na Pastoral da Criança à luz da teoria da expectativa. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 2006.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research: Grounded Theory procedures and techniques**. London: Sage, 1990.
- TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.
- VROOM, V. H. **Work and motivation**. New York: Wiley, 1995.
- YIN, Robert. **Case study research: design and methods**. 2 ed. v. 5. Thousands Oaks: Sage, 1994.
- ZURBRIGGEN, E. L.; STURMAN, T. S. Linking Motives and Emotions: A Test of McClelland's Hypotheses. In: **Personality and social psychology bulletin**. 28; 521, 2002.