

# A satisfação no trabalho

## Teorias processuais

### Uma revisão

## de aspectos teóricos e práticos

V. SHACKLETON (\*)  
J. S. HASSARD (\*)

### INTRODUÇÃO

O estudo sobre *Job Satisfaction*, está relacionado intimamente com teorias sobre motivação no trabalho. Essas teorias foram classificadas por Campbell e outros (1970) em duas categorias: «conteúdo» e «processo».

Teorias clássicas como a *Hierarquia de Necessidades*, de Maslow, e *Motivação-Higiene*, de Herzberg, são designadas teorias de «conteúdo», pois respeitam fundamentalmente à:

«identidade específica daquilo que existe no interior do indivíduo no seu comportamento, ou seja, aquilo que especificamente motiva as pessoas» Campbell e outros (1970, p. 341).

Tais teorias podem ser avaliadas em termos de uma tradição «universalista» em psicologia, pois procuraram desenvolver leis gerais atribuíveis a todos os indivíduos de modo a prever o seu comportamento.

Contudo, a partir dos anos 60, a ênfase

da investigação relacionada com *Job Satisfaction* e *Job Motivation*, alterou-se consideravelmente. Em vez de procurar princípios «universais», sublinharam-se antes as diferenças «individuais», e daí o desenvolvimento daquilo que Campbell e outros designam por teorias «do problema». Essas teorias pretenderam ilustrar,

«o processo como o comportamento é estimulado, como é dirigido, mantido, e como termina». Campbell e outros (1970, p. 341).

Aqui não vemos tanto a realização de certas necessidades através do trabalho, mas sim as expectativas e valores que o indivíduo tem acerca dele e a direcção tomada pelo seu comportamento.

Este trabalho examinará os três principais modelos processuais:

1. Via-objectivo.
2. Expectativa.
3. Equidade.

As teorias da Via-objectivo e da Expectativa são geralmente designadas Teorias de «instrumentalidade», pois referem-se à decisão de empreender certa actividade valori-

---

(\*) Profs. da Universidade de Birmingham, Inglaterra.

zada e que é instrumental para atingir determinado objectivo. A teoria da Equidade e os modelos híbridos que se desenvolveram a partir dela, são geralmente designados teorias de «equilíbrio», porque afirmam que o comportamento se dirige à manutenção de um equilíbrio interno da tensão psicológica no indivíduo.

Ao analisar tais teorias, temos três objectivos. Primeiro, dar uma base de conhecimento em relação às diferentes teorias propostas. Segundo, ilustrar como tais teorias foram consideradas úteis na avaliação prática do comportamento nas organizações. Terceiro, delinear algumas deficiências na utilidade teórica e consequentemente prática de tais instrumentos.

## 1. TEORIA DA VIA-OBJECTIVO

Georgopolous, Mahoney e Jones (1957), apresentaram a primeira teoria de «instrumentalidade» relevante para *Job Motivation* e *Job Satisfaction*. Propuseram-se levar a cabo a tarefa colossal de tentar descobrir «aquilo que determina a produtividade». Para encontrar a solução começaram por colocar a velha questão: porque será que certos empregados parecem produzir mais do que outros, apesar de condições de trabalho e origem social semelhantes?

Como todas as teorias de «instrumentalidade», a teoria via-objectivo tem como base uma filosofia «hedonística determinista». Parte-se da hipótese que os empregados procuram obter uma satisfação e recompensa, máximas e castigo mínimo, de tudo aquilo que fazem. A teoria preocupa-se com o cálculo.

Claro que isto é simplista. Na verdade o comportamento do empregado não está apenas dependente da força relativa da necessidade de filiação, mas mais do facto de tais fins poderem ser conseguidos por meios menos «penosos» do que a alta produtividade. Tais vias directas para o alcançar de objec-

tivos podem ser impedidas por barreiras existentes na organização e que restrinjam a liberdade que o empregado tem de seguir a via escolhida. Resulta daí que o processo «via-objectivo», será facilitado em situações de grande necessidade individual e independência em relação às dificuldades.

Vê-se o comportamento dos empregados como dependente da interacção das «necessidades, expectativas e situações». Aqui, os níveis de produção são considerados como resultantes de um comportamento determinista, que por seu turno é afectado pelo próprio contexto do trabalho.

Houve muito mais trabalhos com o título *Teoria via-objectivo*, mas geralmente dirigidos à área da liderança (por exemplo, Honse, 1971; Szilagyi e Sims, 1974; Stinson e Johnson, 1975; Schriesmein e Von Glinow, 1977). A maior contribuição de Georgopolous e outros, foi construir os alicerces para o uso da teoria instrumental da motivação em ambientes de trabalho. A teoria da Expectativa de Vroom, descrita em *Work and Motivation* (1964), foi de muitas maneiras construída a partir desses alicerces e a teoria via-objectivo será avaliada a partir deste trabalho mais completo.

## 2. TEORIA DA EXPECTATIVA

*Work and Motivation*, de Vroom, é um clássico no campo do *Job Satisfaction* e *Job Motivation*. Vroom examinou os sustentáculos históricos das principais ideias psicológicas e filosóficas relacionadas com a instrumentalidade. O resultado foi uma teoria denominada teoria da Expectativa ou teoria V. I. E., representando estas iniciais «valência», «instrumentalidade» e «expectativa», que são as bases da teoria. Embora Georgopolous tenha empregado todos estes termos, foi no trabalho de Vroom que os conceitos foram examinados lógica e extensivamente, e proposta uma teoria detalhada.

Como no modelo «via-objectivo» o modelo filosófico subjacente é o hedonismo. Os princípios psicológicos em que se baseia a teoria da expectativa, vêm de duas fontes diferentes — a psicologia cognitiva e a behaviourista — e dizem respeito ao exame do hedonismo através da observação e experimentação, mais do que através de princípios filosóficos gerais. Vroom conseguiu estabelecer a base para a teoria da expectativa, a partir dos conceitos «pulsão» e «reforço», de Mull (1943, 1951) e colocá-los no meio da estrutura cognitiva de expectativas e valores interiorizados de Lewin (1935). A teoria da expectativa de Vroom diz:

«Parte-se da hipótese que as escolhas que as pessoas fazem entre cursos de acção alternativos, dependem da importância relativa de forças, que por sua vez se supõe serem iguais à soma algébrica dos produtos da valência dos resultados e expectativas que os resultados sejam atingidos». Vroom (1964, p. 28).

M. α E X V.

Assim o nível da força motivadora é o resultado da expectativa de obter um resultado específico através do desempenho de uma actividade, multiplicada pelo valor (valência) que o resultado tem para o indivíduo em questão. (Embora tenha substituído a palavra «valor» pelo termo «valência» de Vroom, os termos não são sinónimos. «Valência» refere-se especificamente à satisfação «antecipada» com um resultado, enquanto «valor» se refere geralmente à «verdadeira» satisfação que deriva de um determinado resultado).

Valência, em termos gerais, refere-se ao desejo ou sentimento de atracção que um indivíduo tem por um resultado, e não por outro.

A valência pode tomar muitas formas. Há valência «positiva» quando um indivíduo prefere obter um resultado a não obter

nenhum; valência «zero» quando o indivíduo se mostra indiferente, e valência negativa quando o indivíduo prefere não obter um resultado. O dinheiro, por exemplo, tem uma valência positiva para a maioria das pessoas, enquanto, trabalhos sujos, têm valência negativa.

O outro conceito principal «Expectativa», refere-se à possibilidade percebida de, havendo um determinado curso de acção, se obter um resultado desejado. Vroom diz que,

«Sempre que um indivíduo escolhe entre alternativas, envolvendo resultados incertos, é claro que o seu comportamento é afectado, não só pelas suas preferências em relação a esses resultados, mas também pelo grau de probabilidade que lhes atribui». Vroom (1964, p. 17).

Por isso, o modelo de expectativa, diz que as valências e as expectativas se combinam quando um indivíduo toma uma decisão sobre uma acção que se propõe realizar. A força guia o nível de acção (desempenho). A força da acção resultante, será determinada pelo total das satisfações antecipadas de resultados específicos, multiplicadas pelas expectativas de que a acção dará os resultados desejados.

Isto significa, obviamente, que, mesmo se um determinado resultado tiver um alto grau de valência, não levará à acção se não houver expectativa sobre a possibilidade de atingir esse resultado.

Finalmente, é necessário adicionar a ideia de instrumentalidade das teorias anteriores à expectativa e à valência para ter um quadro completo da contribuição de Vroom. Enquanto a valência se refere à satisfação antecipada dos resultados e a expectativa às acções e resultados, a instrumentalidade examina a relação dos resultados actuais com resultados futuros. Resumindo, o modelo V. I. E. propõe que os in-

divíduos consideram os factores seguintes: primeiro, se a actividade considerada oferece uma probabilidade razoável de dar um determinado resultado (expectativa); segundo, se os resultados percebidos darão lugar a outros resultados desejados (instrumentalidade); terceiro, têm os resultados valor (valência)? Juntando todos os factores podemos ver como se inter-relacionam:

«Suponhamos que um agricultor tem um acre de terra disponível e está a considerar a hipótese de plantar alfices... os factores determinantes deste esforço extra inclui a expectativa de as alfices crescerem convenientemente; a expectativa de lucro, se forem vendidas; a atracção deste lucro (valência

positiva) e as valências negativas associadas com o tratar das alfices num dia frio e de chuva; e a medida em que ele acredite que o resultado de primeiro grau (lucro) levará ao resultado de segundo grau: desejo de comprar uma televisão a cores». (Davies e Shackleton (1975, p. 102).

## DESENVOLVIMENTOS RECENTES

Investigadores mais recentes procuraram elaborar e refinar o pensamento de Vroom, e em alguns casos constituíram-se novos modelos. Os progressos mais importantes, relevantes para a psicologia organizacional são de Graen (1969) e Porter e Lawler (1968).

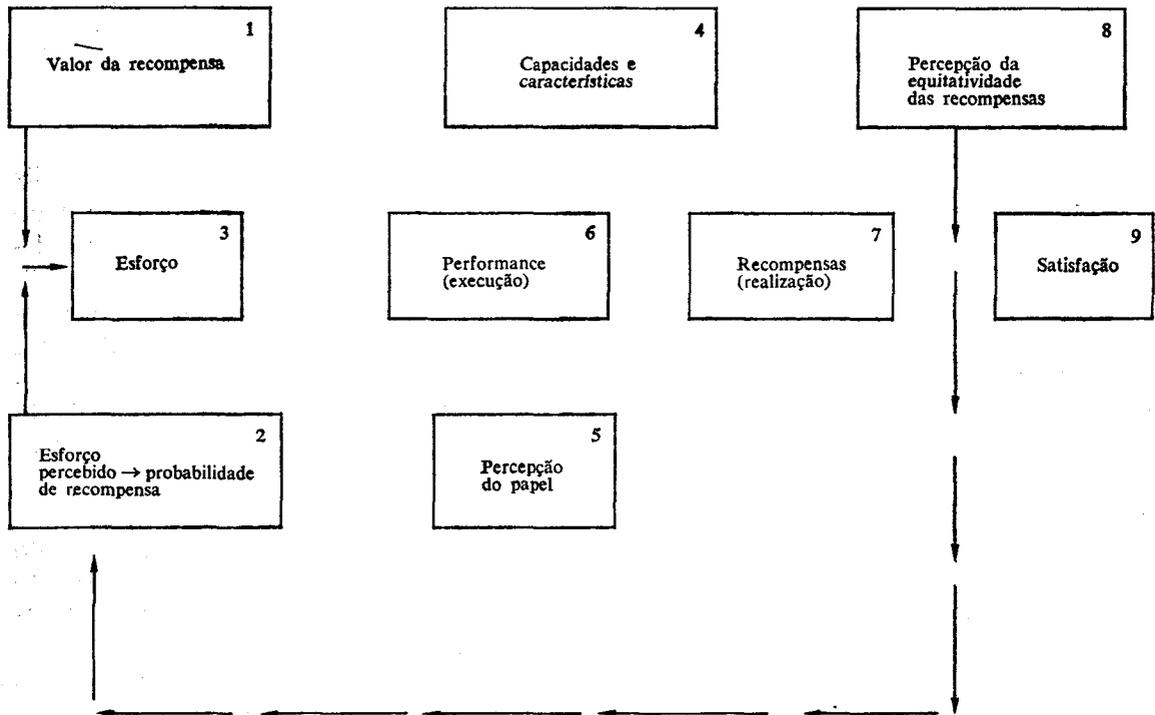


Fig. 1 — Modelo de expectativa de Porter e Lawler

O modelo de Graen propõe que, em vez de olhar para o desempenho e para o grau de satisfação, devemos concentrar-nos no aumento do grau de satisfação. Isto é uma tentativa para dar à teoria da expectativa um aspecto mais dinâmico e fornecer um

modo de observar as forças em desenvolvimento. Graen sugere que, a juntar aos habituais cálculos, os melhoramentos na actuação podem ser previstos a partir da pressão social sentida pelo indivíduo, que o leva a agir de acordo com os outros empregados

e das pressões internas existentes no próprio indivíduo que o podem encorajar a melhorar a sua actuação.

Contudo, o modelo de Porter e Lawler (1968) tem mais interesse e parece oferecer maior relevância para a prática organizacional de todos os dias.

O modelo de Porter e Lawler é, para fins práticos, mais compreensível do que o de Vroom, pois os autores transformam a terminologia, por vezes tortuosa deste, em linguagem mais corrente. Aqui a «força» de Vroom, torna-se «esforço», «instrumentalidade», torna-se «actuação — probabilidade de recompensa» e a «valência» transforma-se em «valor das recompensas». Porter e Lawler apresentam um modelo «sistemático» do comportamento no trabalho em contraste com Vroom que exprime a teoria da expectativa em termos de fórmulas. Este desenvolvimento oferece uma abordagem mais dinâmica ao introduzir canais de *feed-back* que permitem que a informação nova modifique continuamente a percepção do indivíduo.

A figura 1 mostra o modelo. Ao desenvolver o modelo original de Vroom, Porter e Lawler evidenciaram duas forças que podem tornar-se influentes no processo de expectativa. Primeiro a questão da capacidade. Embora uma pessoa tenha vontade de desempenhar uma tarefa, esse desempenho pode ser influenciado pela sua falta de capacidade em certas áreas. Em segundo lugar, a percepção do papel desempenhado que o empregado tem, pode ser influenciado pelos processos de dinâmica de grupo, fixando níveis normativos de produção para um grupo de trabalho, indo essas forças afectar os níveis de produção assim como o esforço, conduzindo ao desempenho. Descreve-se brevemente cada uma das nove variáveis:

I) *Valor da Recompensa*. Este é o *input* da valência que diz respeito à atractividade das recompensas e à hipótese que os empregados valorizam a relativa desejabilidade de

um resultado. Porter e Lawler propõe que em administração é importante ter em conta que empregados diferentes receberão a mesma recompensa de modo muito diferente. Enquanto que um empregado pode dar grande valor a boas relações com os membros do grupo, outro empregado preferirá bons salários. Uma pergunta sem resposta diz respeito ao modo como recompensas diferentes como pagamento, promoção, etc., ganham diferenças de valor. O modelo contém uma ligação de *feed-back*.

Entre a satisfação e o valor de recompensa para indicar que se dá valor às recompensas de acordo com o seu sucesso na satisfação de necessidades como sugerem, Maslow (1943, 1954). Mas não temos a certeza de como, e com que efeito funciona essa ligação de *feed-back*.

II) *Esforço — Probabilidade de recompensa*. Este é o *input* de expectativa do modelo.

Porter e Lawler sugerem que há duas avaliações de expectativa. Primeiro há a probabilidade de os esforços resultarem numa melhoria de desempenho. Segundo, há a probabilidade de que essa melhoria conduza à recompensa desejada. Como no modelo de Vroom, sugere-se que estes factores actuam de modo multiplicativo.

Assim se os factores foram mínimos (ou zero) a probabilidade de os esforços conduzirem à recompensa será também mínima (ou zero).

III) *Esforço*. Por «esforço» Porter e Lawler designam o esforço real despendido num trabalho.

Isto não significa sempre que a pessoa seja bem sucedida nesse trabalho. O esforço não está casualmente relacionado com a produtividade. Porter e Lawler sugerem que:

«aquilo que é normalmente chamado «motivação (a combinação do valor das recompensas dependem dos esforços)

devia ser mais relacionado com medidas de esforço do que com medidas de desempenho.» Porter e Lawler (1968, pp. 21-22).

IV) *Capacidades e características.* Aqui referimo-nos a aspectos geralmente fixos e a longo prazo como inteligência, destreza manual e características gerais da personalidade. Partindo do princípio que são geralmente estáveis, haverá certos limites dentro dos quais o nível de desempenho de um indivíduo pode flutuar. Tal estabilidade relativa inata pode, no entanto, ser afectada por factores ambientais, como por exemplo o grau de formação do indivíduo.

V) *Percepção do papel.* Aqui referimo-nos às actividades que um empregado sente que deve empreender em relação a um bom desempenho, e conseqüentemente a direcção em que deve exercer os seus esforços.

Naturalmente a definição de sucesso de um empregado é pessoal. Mas pode haver diferenças no modo de definir sucesso, entre o patrão e o empregado.

VI) *Desempenho.* É o nível de realização conseguida por um empregado depois do esforço despendido. Porter e Lawler sugerem que:

«é o efeito líquido dos esforços de alguém modificado pelas suas capacidades e características e pelas suas percepções de papel.» Porter e Lawler (1968, p. 28).

Porter e Lawler sublinham que o desempenho deve ser distinguido do comportamento em geral, já que significa um conjunto de comportamentos *particulares* no ambiente de trabalho. Por exemplo um alto grau de socialização pode ser visto como um factor de desempenho em certas profissões (relações públicas, corpo diplomático) e em outras não.

VII) *Recompensas.* Porter e Lawler distinguem entre recompensas intrínsecas e extrínsecas. Ambos os tipos de recompensas são resultados valorizados. Uma recompensa intrínseca é um sentimento de realização que a pessoa pode dar a si própria, referente à realização de uma «necessidade elevada», no sentido Masloviano. As recompensas extrínsecas, vêm do exterior, são os aumentos ou promoções, e o indivíduo tem controlo sobre elas.

VIII) *Percepção da equitatividade das recompensas.* Refere-se à adequação da recompensa, ou à sua equidade, no espírito do indivíduo. A medição desta variável, como no caso das recompensas intrínsecas, só pode fazer-se, perguntando ao indivíduo.

IX) *Satisfação.* O modelo propõe que satisfação é o grau em que as recompensas recebidas são apropriadas ou ultrapassam os níveis de equidade requeridos. Assim se as recompensas não vão ao encontro do previsto, o empregado sente-se insatisfeito e o nível de insatisfação aumenta segundo o grau de discrepância.

## USO DA TEORIA DA EXPECTATIVA NAS ORGANIZAÇÕES

Diz-se que a teoria da expectativa, na prática, desenvolve o pessoal nas organizações e, ao mesmo tempo torna essas organizações mais eficientes. Supõe-se que tal desenvolvimento é conseguido pelo uso das variáveis delineadas anteriormente, especialmente os conceitos de valor de recompensa (valência) e esforço-probabilidade de recompensa (expectativa).

Os proponentes desta teoria argumentam que as companhias podem ficar conhecedoras daquilo que os empregados desejam exactamente no trabalho, e o modo como vêm a probabilidade de atingir os fins desejados em comparação com os esforços

despendidos. Em alguns casos isto pode afectar radicalmente as decisões políticas implementadas.

Para fins práticos, sugere-se que tais inquéritos não são necessariamente difíceis ou caros, e que a compreensão de como motivar a força de trabalho de uma firma pode dar bom resultado e baixo custo.

Do mesmo modo, estas informações sobre o modo como os empregados e os administradores percebem os seus papéis, pode levar a analisar se determinada pessoa é indicada para uma função específica, ou se é preferível uma alteração. A nível extremo alguns autores sugeriram que informação sobre expectativa pode levar a considerar que um determinado empregado estará melhor noutra indústria, cujo estilo seja mais adequado às suas percepções.

Porter e Lawler sugeriram que a parte mais importante do seu modelo de expectativa diz respeito ao modo real como as recompensas estão ligadas ao desempenho. Argumentam que o «ideal» nas sociedades industrializadas ocidentais foi sempre a «meritocracia». Contudo, na prática, as organizações estabeleceram recompensas não baseadas no desempenho mas em factores como tempo de serviço, ou amizade com o supervisor. Consequentemente, tais forças podem actuar como contra-motivação e levar à insatisfação.

Lawler e O'Gara (1967) apontara os possíveis efeitos negativos do segredo que rodeia os salários. Assim, embora uma companhia possa dar a um empregado um bom aumento de ordenados, podem fazê-lo tão em segredo que o *feed-back* necessário sobre a relevância do aumento pode nunca ser completamente compreendido pelo empregado. Assim a capa característica que geralmente cobre as recompensas pelo desempenho do empregado, deve ser abandonada, e em seu lugar deve ser fornecido um *feed-back* adequado.

Porter e Lawler sugerem uma abordagem a dois níveis, para a avaliação das atitudes

em relação ao trabalho. O primeiro nível diz respeito às atitudes dos novos empregados. Propõe-se que as atitudes de cada novo empregado sejam avaliadas diariamente durante um certo número de semanas.

Parte-se do princípio que, se se desenvolver algum desapontamento ou perturbação pessoal, isso pode ser rapidamente analisado.

Um ponto de partida para tal estratégia seria convencer o novo empregado que não deve ter medo de expressar francamente a visão que tem do seu papel no local de trabalho.

O segundo nível do plano refere-se à medição das atitudes dos empregados mais estacionários, em relação aos diferentes métodos de recompensa. A avaliação de atitudes cada seis meses daria tempo suficiente aos empregados para formar opiniões sobre quaisquer novas práticas de recompensa. A organização disporia assim de um *feed-back* sobre o sucesso de tais medidas, vistas pelos olhos dos empregados.

## ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE A TEORIA DA EXPECTATIVA

Alguns aspectos da teoria da expectativa foram apoiados por vários estudos, não só de Porter e Lawler mas também de Mitchell e Kundsén (1973). Mebecker e Mitchell (1974), Pritchard e outros (1971), etc.

Contudo esta teoria também foi objecto de algumas críticas teóricas. Tais críticas podem ser de dois tipos; críticas da teoria e resultados de investigação baseada nela.

Locke (1975) representou uma crítica em que diz que os pressupostos hedonísticos que estão subjacentes à teoria da instrumentalidade não são sólidos. Locke afirma que a experiência mostrou que as pessoas não escolhem necessariamente na base da maximização do prazer, mas algumas, como os altruístas e ascetas renunciam voluntariamente a ele. Além disso, afirma que a teoria da expectativa parte do princípio que

o prazer e a dor são qualitativamente iguais, mas a investigação em psicologia experimental e clínica, sugere «uma diferença fundamental entre o tipo de motivação negativa e positiva» (Locke, 1975, p. 461). Assim prazer e alívio não são semelhantes. Lock sugere que a doutrina do hedonismo deve adoptar duas versões se quer ser aceitável, uma relacionada com a obtenção do prazer e a outra com o evitar da dor.

Mais adiante Locke sugere que um grande problema da doutrina do hedonismo, é a sua natureza determinista. O hedonismo implica que o homem actua, partindo apenas de deficiência, imperfeição, um cálculo do prazer e da dor e não pode actuar de outra maneira. Os sentimentos, as emoções e éticas são, assim ignoradas. Locke propõe que o homem dispõe de uma faculdade racional que lhe permite fazer escolhas sobre padrões. Isto por seu turno determina outras escolhas. Assim, Locke acha que as teorias de instrumentalidade precisam de achar outras doutrinas subjacentes, não implicando pressupostos hedonísticos, se quiserem desenvolver uma teoria válida. Outras deficiências residem no facto de a teoria não ter em conta a projecção no tempo, das consequências a longo prazo da acção, em que há grande diferença entre os indivíduos. Do mesmo modo, os indivíduos diferem no número de tipos de acção que consideram. Faz notar que:

«sem saber aquilo que um homem considerará quando prevê as suas acções... dificilmente poderemos antecipar as acções que empreenderá.» Locke (1975, p. 463).

Podemos ver, por esta afirmação, que Locke sente que a teoria tem pouca capacidade previsiva. Locke também diz que a teoria ignora a motivação subconsciente, embora muita da investigação respeitante sugira que tem um papel importante na determinação da acção.

Do mesmo modo a teoria ignora outros comportamentos irracionais, como o comportamento impulsivo, por exemplo.

Miner e Dachler (1973) também fizeram algumas críticas. Partem de um ponto de vista behaviourista. Embora tenhamos visto que algumas noções behaviouristas integram a base da teoria da expectativa.

Schmidt (1973) salienta um ponto mais importante, relacionado com as medidas. Diz ele que variáveis como esforço e valência são geralmente medidas, usando escalas que não possuem um ponto zero racional. A teoria pressupõe uma relação multiplicativa entre as variáveis, mas a utilização de medidas, é «teoricamente desprovida de significado». O problema para o investigador consiste em desenvolver escalas de medida de modo a preencher adequadamente a função multiplicativa.

Numa análise de nove estudos de expectativa, Heneman e Schwab (1972) concluíram que embora a teoria seja promissora, as suas potencialidades ainda não se reflectiram adequadamente na investigação. As razões disso, entre outras, resultam do facto de as medidas das variáveis não concordarem com a teoria, havendo apenas dois estudos correctamente avaliados.

Os autores observaram que há:

«uma necessidade óbvia de investigação adicional sobre a teoria de expectativa. Também se deverá trabalhar nos determinantes de valência, instrumentalidade e percepção da expectativa.» «Heneman e Schwab (1972, p. 8).

Na verdade, alguns estudos recentes dedicaram-se à clarificação teórica destes e de outros conceitos da teoria da expectativa. Entre eles podemos referir De Leo e Pritchard (1974), Herold e Greller (1977), Liddell e Solomon (1977), Reinharth e Waha

(1975) e Starke e Behling (1975). Infelizmente os resultados destes estudos não concordam entre si.

### 3. TEORIA DA EQUIDADE

Esta teoria é o último dos tópicos na nossa revisão das teorias processuais da motivação. O seu princípio básico refere-se ao facto de o indivíduo experimentar certas «discrepâncias» quando comparam o seu «quinhão» com o dos outros. Quando essas discrepâncias ocorrem, criam tensão no indivíduo, que é, então, motivado para reduzi-las. Quanto maior a discrepância, maior a motivação.

Os princípios da teoria derivam da teoria de comparação social, desenvolvida por Festinger (1957), ou seja a teoria da dissonância cognitiva. Diz-se que os indivíduos, não tendo a certeza da legitimidade das suas ideias, compara as suas crenças com as alternativas existentes no seu meio ambiente. Ao avaliar a legitimidade das suas opiniões, julgam-se a si próprios, em confronto com «outros», considerados significativos (relevantes e importantes), seja pessoalmente ou através de livros, jornais e televisão.

A relação com a teoria da equidade é visível quando Festinger propõe:

«o desconforto psicológico provocado pela dissonância, irá motivar o indivíduo para reduzi-la e alcançar a consonância.» Festinger (1957, p. 18).

Assim, enquanto a teoria da expectativa se concentra na atracção relativa de resultados diferentes, a teoria da equidade sublinha o modo como os indivíduos se comparam com o meios de subsistência de outros, considerados significativos.

A teoria da equidade, no campo industrial, tem-se preocupado com a *performance* entre os seus *inputs*. Adams (1963, pp. 422-423).

Do outro lado desta relação de troca estão os *outcomes*, ou seja as recompensas obtidas pelo indivíduo através da energia gasta. Adams explica que:

«Estes *outcomes*... incluem o pagamento, recompensas intrínsecas ao emprego, benefícios de antiguidade, benefícios laterais, estatuto e seus símbolos, e uma grande variedade de gratificações sancionadas formal e informalmente.» Adams (1963, p. 423).

A teoria da equidade afirma que numa determinada situação, um indivíduo compara os seus *inputs* com os *outcomes* que recebe. Consciente ou inconscientemente compara a sua relação *inputs/outcomes* com as de outro(s) indivíduo(s) relevantes. A teoria da equidade refere-se à pessoa que faz a comparação designando-a por «Pessoa», e ao indivíduo ou grupo com que se compara por «Outro».

Estaremos perante uma situação de equidade quando a relação *input/outcome* da «Pessoa» é equivalente à do «Outro». Estaremos perante uma situação não equitativa quando a «Pessoa» contribui com três partes e recebe duas, enquanto o «Outro» contribui com duas e recebe três. Teremos uma relação *input/outcome* 3/2 e 2/3 respectivamente não equitativa para ambas as partes.

Este exemplo representa a relação de troca envolvendo apenas duas pessoas. No caso do trabalho industrial existe relação com um terceiro, o *patrão* que desempenha um papel fundamental na percepção da equidade, como «fornecedor» da maioria dos *outcomes* tangíveis.

A tabela 1 apresenta uma ilustração de situações equitativas e não equitativas possíveis. Podemos ver aí, que a equidade não existe apenas quando os *inputs* e *outcomes* da «Pessoa» estão equilibrados e por seu turno, em equilíbrio com o do «Outro», mas também quando há um desequilíbrio equi-

valente. Por isso a não equidade só aparece quando a relação é discrepante em termos relativos. A tabela 1 também mostra que podem ocorrer graus diferentes de não equidade. Assim há mais disparidade numa situação A, B : B, A do que numa situação A, A : A, B. A tabela 2 ilustra as propostas de Adams relacionadas com a maneira de reduzir a não equidade, e as condições determinantes da redução da não equidade.

TABELA 1

Situações de equidade e não equidade de Adams

Equitativa	Não Equitativa	
	Sub-Recompensa	Sobre-Recompensa
BB, BB <sup>2</sup> AA, AA BB, AA AA, BB BA, BA AB, AB	BB, BA AB, BB AB, BA AB, AA AA, BA	BB, AB BA, BB BA, AB BA, AA AA, AB

A — Alto.  
B — Baixo.  
Pritchard (1969, p. 178).

TABELA 2

a) Meios de reduzir a não equidade

1. «Pessoa» altera os seus próprios *inputs* e *outcomes*
2. Pode distorcer cognitivamente os seus *inputs* e *outcomes*
3. Pode tentar alterar, ou distorcer cognitivamente os *inputs* do «Outro» e tentar forçá-lo a abandonar a competição
4. Pode abandonar a competição
5. Pode mudar de termo de comparação, quando ele e o «Outro» estão em relação com um terceiro.

b) Como são exercidos esses meios

1. Pode maximizar os *outcomes* de valor positivo
2. Minimizará o aumento de *inputs* que requeiram esforço e sejam difíceis de mudar
3. Resistirá à mudança real ou cognitiva do *input* básico para o conceito que faz de si próprio e para a sua auto-estima
4. Pagamento alto à peça
5. Pagamento baixo à peça.

As diferentes condições são sugeridas através de instruções dadas aos sujeitos no começo da experiência. Um estudo da autoria de Adams e Rosenbaum (1962) em que vários estudantes foram contratados para trabalharem temporariamente como entrevistadores, ilustra o processo. Foi dito aos sujeitos colocados em situação equitativa:

«Bem, de qualquer modo, agrada-me que tenha as habilitações que exigimos. No que respeita ao pagamento, creio que no serviço de colocações lhe disseram que nós pagamos três dólares e meio à hora. É o pagamento habitual para este tipo de trabalho, para pessoas com as suas qualificações.»

Aos sujeitos a uma das condições não equitativas, por outro lado, foi dito:

«Você não tem experiência em inquéritos ou trabalho de pesquisa do tipo daquele que nós realizamos. Eu expliquei bem ao serviço de colocações para só indicar pessoas com este tipo de experiência. Quem é que o entrevistou no serviço de colocações? (O entrevistador bate no papel e medita). Bem, acho que apesar de tudo vou ter de contratá-lo, mas por favor, preste atenção às instruções que lhe vou dar. Se alguma coisa lhe parecer complicada,

peça para lhe explicar. Se lhe parecer simples, preste mais atenção. Isto às vezes parece mais simples do que é. Como vou contratá-lo vou ter de lhe pagar aquilo que vinha no anúncio, três dólares e meio à hora.»

No caso de pagamento baixo acontece o contrário. Pedem-se desculpas por não se poder pagar o que se anunciou, devido a problemas financeiros.

TABELA 3

*Previsões da teoria da equidade para a quantidade e qualidade da produção*

	Pagamento baixo	Pagamento alto
Trabalho à peça	Maior quantidade Pior qualidade	Menor quantidade Melhor qualidade
Taxa horária	Menor quantidade Pior qualidade	Maior quantidade Melhor qualidade

A tabela 3 resume os efeitos previstos pela Teoria de Adams, sobre a qualidade e quantidade da produção. Prevê-se que o método de redução da situação não equitativa está em relação directa com o método de pagamento. Na situação de pagamento alto — à peça, a quantidade será baixa, já que aumentá-lo reforçaria a discrepância entre «Pessoa» e «Outro», pelo aumento do «income» da «Pessoa». Ela só pode equilibrar a situação através da qualidade de trabalho. Contudo, na situação pagamento alto — taxa horário, a não equidade pode ser resolvida pelo aumento dos *inputs* através da melhor qualidade de trabalho e também da quantidade (o número de entrevistas feitas). Os resultados dos estudos de Adams e Rosenbaum apoiam a teoria da equidade.

Os sujeitos pagos à hora fizeram mais entrevistas do que aqueles pagos equitativamente, enquanto aqueles com pagamentos altos à peça, fizeram menos entrevistas do que os sujeitos em condições semelhantes e equitativamente pagos.

## ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE A TEORIA DA EQUIDADE

Adams diz que a teoria da equidade é útil para prever o comportamento em situações semelhantes às descritas acima. Mas uma análise profunda de Pritchard, expressa algumas dúvidas. Pritchard analisou treze estudos sobre equidade e sugeriu que a investigação confirmava previsões de equidade na área de subpagamento, mas que os efeitos do sobrepagamento não tinham sido suficientemente demonstrados. Pritchard disse ter encontrado apenas um estudo (Andrews, 1967) em que os efeitos do sobrepagamento tinham sido estudados sem a ocorrência de efeitos contaminantes. Nesse estudo, os sujeitos pagos acima da média não produziam menos do que os sujeitos pagos equitativamente, e havia apenas uma ligeira evidência de que a sua qualidade era melhor.

Outra deficiência evidenciada por Pritchard é o facto da teoria não considerar suficientemente as diferenças individuais. Esta questão foi explorada com mais profundidade por Tornow (1971), que usou uma lista de 24 características de trabalho ambíguas para tentar distinguir aquilo que os indivíduos percebem como *inputs* e *outcomes*. Em vez de encontrar uma dicotomia entre *inputs* e *outcomes*, Tornow descobriu que certos indivíduos viam algumas características do trabalho como *inputs* enquanto outros as viam como *outcomes*.

O facto da investigação sobre a teoria da equidade se ter quase sempre concentrado nos efeitos da compensação monetária

usando estudantes como sujeitos individuais em situações de laboratório, é outra das críticas que lhe são feitas. Contudo desde 1970 alguns investigadores procuraram alargar a aplicação do modelo a outras áreas. Hinton (1972) investigou os efeitos da não equidade em situações de grupo. Tentou condições no interior do grupo e entre grupos, e confirmou de um modo geral, a Teoria da equidade, com algumas reservas em relação aos postulados sobre a quantidade e qualidade da produção.

Investigações de Danserean e outros (1973), examinaram a possibilidade de combinar as teorias da equidade e da instrumentalidade, usando-as como abordagens complementares para prever a relação liderança transferências entre os gestores.

Enquanto os estudos sobre equidade, consideraram geralmente, apenas os aspectos intra e interpessoais Weick e Marvyama (1976) sublinharam que as preferências pela equidade são extremamente sensíveis ao contexto da situação. Weick sugeriu que o contexto influencia o grau de comparação entre pessoa e o «outro», e consequentemente a importância relativa das forças de *inputs* e de *outcomes* no grau de equidade experimentado pela «Pessoa». A investigação de Weick com sujeitos holandeses e americanos, mostra que certos aspectos da teoria da equidade podem ser específicos de uma cultura e que as situações potenciais de equidade podem ser consideradas de mais maneiras do que as sugeridas pelos estudos com sujeitos americanos.

A investigação de Carrel (1978) sublinhou a superabundância de estudos de laboratório, usando estudantes como sujeitos e com uma pessoa específica como termo de comparação; e tentou examinar a teoria em «experimentação de campo». Examinou a teoria num contexto organizacional, e encontrou provas de relação forte entre a percepção de equidade dos empregados e as acções organizacionais. Carrel também conseguiu apoiar que os empregados fazem

grandes esforços para reduzir as situações não equitativas.

Contudo, trabalhos como os de Carrel, aplicando a teoria a situações industriais, ainda são a excepção. Além disso, a investigação tem-se concentrado em recompensas financeiras, com exclusão de outros *outcomes* presentes em situações de trabalho. Também não são claras as consequências da não equidade. Embora a teoria ofereça alguns dados sobre as percepções e comportamentos dos empregados, tem de vencer algumas destas deficiências se quisermos usá-la em situações organizacionais.

## DOIS MODELOS HÍBRIDOS

### 1 — O modelo de consistência de Korman

O modelo de Korman (ver fig. 2), como a teoria da equidade, baseia-se principalmente no trabalho de Festinger, mas inclui alguns elementos de Vroom. Para Korman uma pessoa realizará papéis comportamentais que maximizem o seu sentido de equilíbrio cognitivo ou consistência. Korman limita-se ao autoconceito e à auto-estima e assim evita algumas das críticas feitas à teoria do equilíbrio, por prestar pouca atenção às diferenças individuais.

«O autoconceito de um indivíduo em relação à tarefa, é determinante em relação à tarefa, é determinante em relação ao *outcome* que procurará atingir, e em relação aos *outcomes* que o satisfarão.» Korman (1970, p. 31).

A teoria tem duas propostas importantes.

*Proposta um* — Os indivíduos serão motivados a desempenhar uma tarefa ou trabalho de modo compatível com a sua auto-imagem. Na medida em que o conceito que fazem da função ou trabalho, exige

um desempenho efectivo, para que haja «cognições consistentes», nessa medida serão motivados para uma *performance* efectiva.

*Proposta dois* — Os indivíduos tendem a escolher e a considerar mais satisfatórios aqueles trabalhos que sejam consistentes com as suas «autocognições». Na medida em que um indivíduo se considere a si próprio como competente e adequado às necessidades, escolherá e achará mais satisfatórias aquelas situações que estejam em equilíbrio com as suas autopercepções.

Embora Korman forneça algumas provas apoiando a sua teoria, em muitos aspectos ela é demasiado geral para poder ser adequadamente avaliada. Na verdade, Gavin (1973) ao examinar o modelo de Korman só foi capaz de achar «um apoio equívoco para a hipótese de consistência». Contudo a crítica mais importante vem de Dipboye (1977) que analisou as investigações que testavam a teoria da autoconsistência que a

auto-estima «crónica» parece ser um dos principais determinantes da escolha da *performance* e respectiva satisfação mas que tais resultados podiam ser facilmente interpretados por outra teoria. Dipboye também diz que os investigadores não testaram a previsão crucial da autoconsistência, que indivíduos com baixa auto-estima procuram a consistência mesmo que isso signifique insatisfação no trabalho. Dipboye sugere que:

«a maior parte da investigação que apoia a versão da teoria de Korman, está sujeita a uma superabundância de interpretações alternativas, e que muitos dos testes de previsões de autoconsistência forte, não conseguiram apoiar a teoria.» (Dipboye (1977, p. 129).

Este autor sublinha que as suas críticas são confirmadas por Archibald (1974), Jones (1973) e Shrauger (1975).

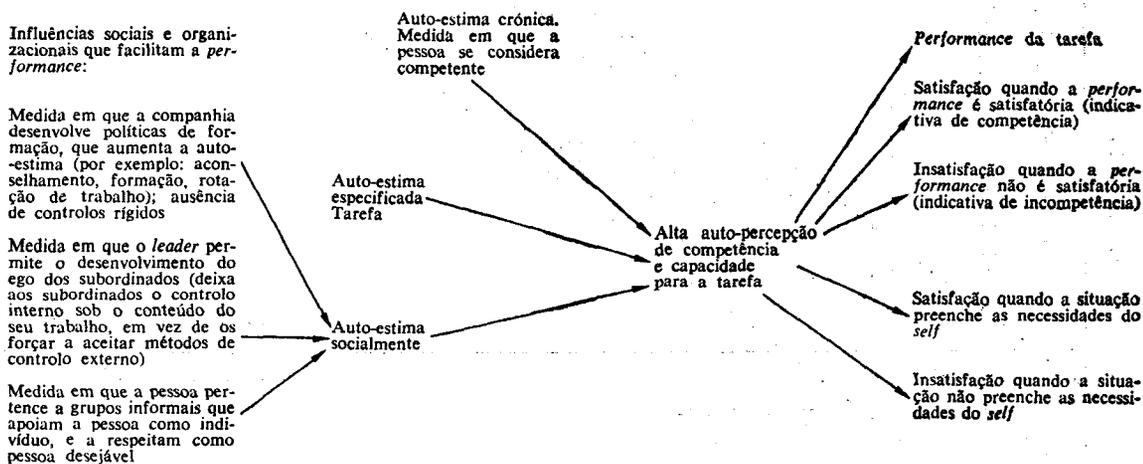


Fig. 2 — Modelo sobre a consistência do comportamento laboral de Korman

## 2 — Teoria da equidade-Troca de Gould

Um segundo modelo híbrido desenvolvido em relação ao envolvimento no trabalho, é o modelo equidade-troca de Gould (1974).

Baseia-se na teoria da equidade de Adams, na teoria de troca de Barnard (1938) e March e Simon (1967) e na tipologia de envolvimento organizacional de Etzioni (1961).

A figura 3 ilustra o modelo de Gould. A linha que se estende a 45° a partir da origem representa posição de equidade verdadeira. Limitando esta linha fica a «zona de dissonância tolerável». Esta zona fica entre as linhas limite, a tracejado, e representa graus de não equidade, que, ou são imperceptíveis para o indivíduo, ou são tão pouco importantes que podem ser negligenciadas. A diferença de largura da zona acima e abaixo da linha de equidade, implica que as pessoas tolerarão mais facilmente uma situação de não equidade caracterizada por sobre-recompensas do que uma situação de sub-recompensa. Isto também foi sugerido por Adams (1963, 1965).

Este modelo, tem duas condições de limite. Abaixo da linha de baixo envolvimento fica uma área em que uma organização não querará manter um determinado empregado. Por outro lado, à esquerda da

linha de estímulo mínimo fica uma área em que o empregado não desejará continuar nessa companhia. Estas áreas e suas sobreposições são designadas por Gould, «áreas de desequilíbrios não-viáveis», nas quais um empregado está em situação transitória entre pertencer ou não à organização, devido às suas acções, às acções da organização ou a ambas.

A área abaixo da linha limite do baixo envolvimento, à direita da linha de baixo estímulo, e fora da zona de dissonância tolerável constitui o «desequilíbrio viável». Aqui os estímulos oferecidos pela situação são suficientemente fortes para manter o empregado envolvido, não sendo esse envolvimento tão baixo que mereça despedimento. Contudo, representa uma posição em que o empregado procurará outro emprego, pois ainda considera haver uma situação de não equidade.

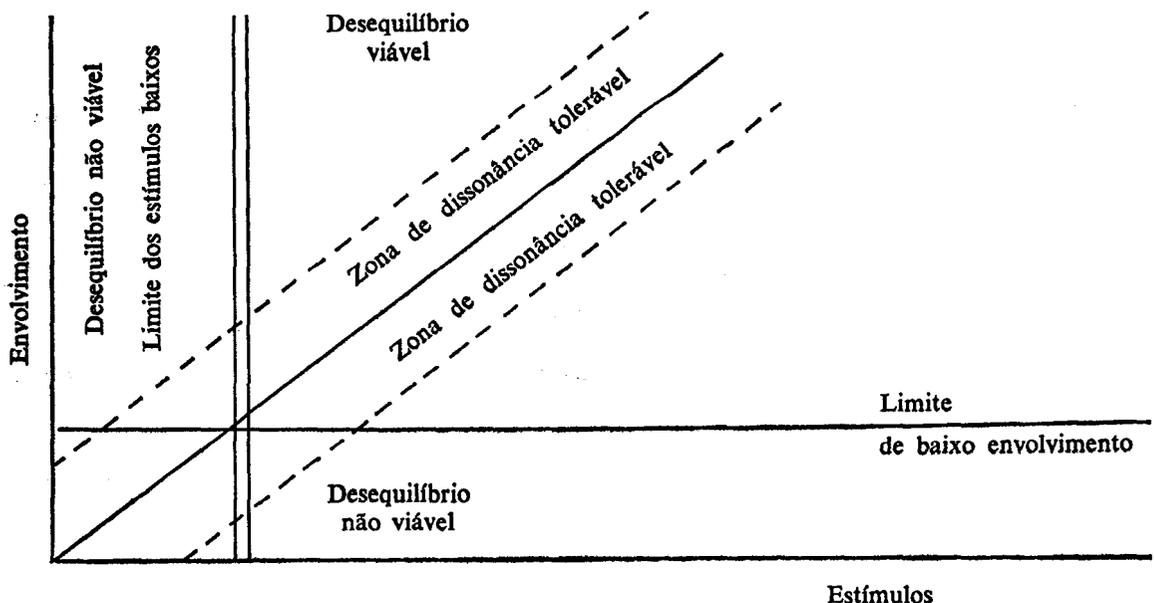


Fig. 3 — Modelo equidade-troca de Gould

O modelo de Gould representa um desenvolvimento da teoria da equidade. Embora ofereça uma visão da natureza da percepção

da equidade e envolvimento no trabalho, ainda não gerou interesse considerável por parte dos investigadores.

## CONCLUSÕES

Em artigo recente Wallbank (1980) propôs: «os paradigmas dominantes na investigação sobre motivação no trabalho são, realmente, variações das teorias (V.I.E.) valência-instrumentalidade-expectativa». Wallbank (1980, p. 405).

Na verdade, em toda esta análise de teorias processuais sobre a motivação, aparece como mais útil em situações industriais, a abordagem feita pela teoria da expectativa, especialmente o modelo de Porter e Lawler (1968). O modelo destes autores procura fornecer uma estrutura global e um instrumento utilizável, no tratamento de comportamentos complexos em ambientes de trabalho. Na verdade, o modelo recebeu muita atenção, tanto da parte das organizações como dos investigadores. O interesse por parte dos investigadores significa que o modelo tem estado sob revisão e que se têm feito modificações. Embora criticada no que respeita a problemas filosóficos e de medida, parece que os princípios básicos da teoria são válidos e parecendo os seus aspectos cognitivos reflectir adequadamente os dispêndios de energia.

Na prática organizacional, a teoria da expectativa é bem aceite pela gestão já que a sua natureza lhe permite ser utilizada em locais de trabalho específicos. O modelo de Porter e Lawler ao utilizar os seus componentes sob o formato de «sistema», fornece uma linha geral de aplicação, permitindo aos administradores ilustrar facilmente, perante os empregados, as relações específicas entre os *outcomes*.

Pelo contrário, os nossos outros dois modelos — via-objectivo e equidade — despertaram muito menos entusiasmo, tanto na investigação, como na prática. A primeira, embora sujeita a investigações recentes na área da liderança, não evoluiu como teoria da motivação para além da contribuição original de Georgopoulos e outros (1957). A sua importância, nesse campo, reside na

contribuição dada à formulação da teoria da expectativa. A teoria da equidade não recebeu atenção por parte da teoria da expectativa. O interesse demonstrado, geralmente através de teorias «híbridas», resumiu-se à apresentação de críticas.

## REFERÊNCIAS

- ADAMS, J. S. — «Toward an Understanding of Inequity». *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, pp. 422-436, 1963.
- ADAMS, J. S. — «Wage Inequities, Productivity and Work Quality». *Industrial Relations*, vol. 3, pp. 9-16, 1963.
- ADAMS, J. S. — «Inequity in Social Exchange», in Berkowitz, L., (ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2, Academic Press, 1965.
- ADAMS, J. S. e RARENBAUM, W. E. — «The Relationship of Worker Productivity to Cognitive Dissonance About Wage Inequities». *Journal of Applied Psychology*, vol. 46, pp. 161-164, 1962.
- ANDREWS, I. R. — «Wage Inequity and Job Performance: An Experimental Study». *Journal of Applied Psychology*, vol. 51, pp. 39-45, 1967.
- ANSTEY, E., FLETCHER, C. e WALKER, J. — *Staff Appraisal and Development*, Allen-Unwin, 1976.
- ARCHIBALD, W. P. — «Alternative Explanations For The Self-Fulfilling Prophecy». *Psychological Bulletin*, vol. 81, pp. 74-78, 1974.
- BARNARD, C. — *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938.
- CAMPBELL, J. P., DUNNETTE, M. D., LAWLER, E. E. e WEICK, K. E. — *Managerial Behaviour, Performance and Effectiveness*, McGraw Hill, 1970.
- CARRELL, M. R. — «A Longitudinal Field Assessment of Employee Perceptions of Equitable Treatment». *Organizational Behaviour and Human Performance*, vol. 21, pp. 108-118, 1978.
- DANSEREAU, F., CASHMAN, J. e GRAEN, G. — «Instrumentality Theory and Equity Theory as Complementary Approaches in Predicting the Relationship of Leadership and Turnover Among Managers». *Organizational Behaviour and Human Performance*, vol. 10, pp. 184-200, 1973.
- DAVIES, D. R. e SHACKLETON, V. J. — *Psychology and Work*, Methuen, 1975.

- DE LEO, P. J. e PRITCHARD, R. D. — «An Examination of Some Methodological Problems in Testing Expectancy — Valence Models with Survey Techniques». *Organizational Behaviour and Human Performance*, vol. 12, pp. 143-148, 1974.
- DIPBOYE, R. L. — «A Critical Review of Korman's Self-Consistency Theory of Work Motivation and Occupational Choice». *Organizational Behaviour and Human Performance*, vol. 18, pp. 108-126, 1977.
- ETZIONI, A. — *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, Free Press, 1961.
- FESTINGER, L. A. — *A Theory of Cognitive Dissonance*, Row Peterson, 1957.
- GAVIN, J. F. — «Self-Esteem as a Moderator of the Relationship Between Expectancies and Job Performance». *Journal of Applied Psychology*, vol. 58, pp. 83-88, 1973.
- GEORGOPOULOS, B. S., MAHONEY, G. M. e JONES, N. W. — «A Path-Goal Approach to Productivity». *Journal of Applied Psychology*, vol. 41, pp. 345-353, 1957.
- GOULD, S. — «An Equity-Exchange Model of Organizational Involvement». *Academy of Management Review*, vol. 4, pp. 53-62, 1979.
- GRAEN, G. — «Instrumentality Theory of Work Motivation: Some Experimental Results and Suggested Modifications». *Journal of Applied Psychology Monograph*, vol. 53, whole n.° 2, part 2, 1969.
- HENEMAN, H. G. e SCHWAB, D. P. — «Evaluation of Research on Expectancy Theory Predictions of Employee Performance». *Psychological Bulletin*, vol. 78, n.° 1, pp. 1-9, 1972.
- HEROLD, D. M. e GRELLER, M. M. — «Feedback: The Definition of a Construct». *Academy of Management Journal*, vol. 20, pp. 142-147, 1977.
- HINTON, B. L. — «The Experimental Extension of Equity Theory to Interpersonal and Group Interaction Situations». *Organizational Behaviour and Human Performance*, vol. 8, pp. 434-449, 1972.
- HOUSE, R. J. — «A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness». *Administrative Science Quarterly*, vol. 16, pp. 321-338, 1971.
- HULL, C. L. — *Principles of Behaviour*, Appleton-Century, 1943.
- HULL, C. L. — *Essentials of Behaviour*, Yale University Press, 1951.
- JONES, S. C. — «Self and Interpersonal Evaluations: Esteem Theories Versus Consistency Theories». *Psychological Bulletin*, vol. 79, pp. 185-199, 1973.
- KORMAN, A. — «Toward a Hypothesis of Work Behaviour». *Journal of Applied Psychology*, vol. 54, pp. 484-490, 1970.
- LAWLER, E. E. e O'GARA, P. W. — «Effects of Inequity Produced by Underpayment on Work Output, Work Quality and Attitudes Toward the Work». *Journal of Applied Psychology*, vol. 51, pp. 403-410, 1967.
- LEWIN, K. — *A Dynamic Theory of Personality*, McGraw Hill, 1935.
- LIDDELL, W. W. e SOLOMON, R. J. — «A Total and Stochastic Test of the Transitivity Postulate Underlying Expectancy Theory». *Organizational Behaviour and Human Performance*, vol. 19, pp. 311-324, 1977.
- LOCKE, E. A. — «Personnel Attitudes and Motivation». *Annual Review of Psychology*, vol. 26, pp. 457-480, 1975.
- MARCH, J. G. e SIMON, H. A. — *Organizations*, McGraw-Hill, 1967.
- MASLOW, A. H. — «A Theory of Human Motivation». *Psychological Review*, vol. 50, pp. 370-396, 1943.
- MASLOW, A. H. — *Motivation and Personality*, Harper and Row, 1954.
- MINER, J. B. e DACHLER, H. P. — «Personnel Attitudes and Motivation». *Annual Review of Psychology*, vol. 24, pp. 379-402, 1973.
- MITCHELL, T. R. e BIGLAND, A. — «Instrumentality Theories: Current Uses in Psychology». *Psychological Bulletin*, vol. 76, pp. 432-454, 1971.
- NEBEKER, D. M. e MITCHELL, T. R. — «Leader Behaviour: An Expectancy Theory Approach». *Organizational Behaviour and Human Performance*, vol. 11, pp. 355-367, 1974.
- PORTER, L. W. e LAWLER, E. E. — *Managerial Attitudes and Performance*, Irwin-Dorsey, 1968.
- PRITCHARD, R. D. — «Equity Theory: A Review and Critique». *Organizational Behaviour and Human Performance*, vol. 4, pp. 176-211, 1969.
- PRITCHARD, R. D., DE LEO, P. J. e VON BERGEN, C. W. — «A Field Experimental Test of Expectancy — Valence Incentive Motivation Techniques». *Organizational Behaviour and Human Performance*, vol. 15, pp. 355-406, 1976.
- REINHARTH, L. e WAHBA, M. A. — «Expectancy Theory as a Predictor of Work Motivation, Effort Expenditure, and Job Performance». *Academy of Management Journal*, vol. 18, pp. 520-537, 1975.

- SCHRIESHEIM, C. e VON GLINOW, M. A. — «The Path-Goal Theory of Leadership: A Theoretical and Empirical Analysis». *Academy of Management Journal*, vol. 20, pp. 398-405, 1977.
- SCHUSTER, J. R., CLARK, B. e ROGERS, M. — «Testing Portions of the Porter and Lawler Model Regarding the Motivational Role of Pay». *Journal of Applied Psychology*, vol. 55, pp. 187-195, 1971.
- SHRAUGER, J. S. — «Responses to Evaluations as a Function of Initial Self Perceptions». *Psychological Bulletin*, vol. 82, pp. 581-596, 1975.
- STARKE, F. A. e BEHLING, O. — «A Test of Two Postulates Underlying Expectancy Theory». *Academy of Management Journal*, vol. 18, pp. 703-714, 1975.
- STINSON, J. E. e JOHNSON, T. W. — «The Path-Goal Theory of Leadership: A Partial Test and Suggested Refinement». *Academy of Management Journal*, vol. 18, pp. 242-252, 1975.
- SZILAGYI, A. D. e SIMS, H. P. — «An Exploration of the Path-Goal Theory of Leadership in a Health Care Environment». *Academy of Management Journal*, vol. 17, pp. 622-634, 1974.
- TORNOW, W. W. — «The Development and Application of an Input-Outcome Moderator Test on the Perception and Reduction of Inequity». *Organizational Behaviour and Human Performance*, vol. 6, pp. 614-638, 1971.
- VROOM, V. H. — *Work and Motivation*, Wiley, 1964.
- WALLBANK, M. — «Effort in Motivated Work Behaviour», in Duncan, K. D. *et al* (eds.). *Changes in Working Life*, Wiley, 1980.
- WEICK, K. E. e MARUYAMA, G. — «The Equity Context». *Organizational Behaviour and Human Performance*, vol. 15, pp. 32-65, 1976.



INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA

**FACULDADE DE CIÊNCIAS DE EDUCAÇÃO  
DA UNIVERSIDADE DE BRISTOL**

**DIPLOMA DE ESTUDOS AVANÇADOS  
EM PSICOLOGIA EDUCACIONAL**

(Nível idêntico ao do grau de Master of Education  
das Universidades inglesas)

■ **DURAÇÃO**

De Janeiro de 1982 a Junho de 1982

■ **DISCIPLINAS**

— Psicologia do Desenvolvimento — Psicologia da Aprendizagem e do Ensino — Psicologia Social da Educação — Psicologia de Crianças com Necessidades Educativas Especiais e Métodos de Investigação

NOTA — Prevêm-se cursos de reciclagem de Inglês e Estatística a partir de Novembro.

■ **CONDIÇÕES DE INSCRIÇÃO**

- Diplomados pelo ISPA ou possuidores de diploma de licenciatura
- Como todas as disciplinas serão leccionadas por professores ingleses, é indispensável um conhecimento adequado da língua inglesa.

■ **DIRECÇÃO DE CURSOS**

W. P. ROBINSON (Director da Faculdade de Ciências da Educação da Universidade de Bristol e da respectiva **Division of Advanced Studies**)

FREDERICO PEREIRA (professor no ISPA)

■ **CANDIDATURAS**

- Pré-inscrição de 20 de Setembro a 30 de Outubro
- Máximo de 30 inscrições, seleccionadas a partir de análise curricular

**Informações:**

ISPA — AV. MARQUÊS DE TOMAR, 33, 4.º ESQ. — 1000 LISBOA  
TELEFONES: 76 09 51 / 76 05 52