

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO EM EQUIPES INOVADORAS

José Gilberto Formanski¹, Carlos Augusto Monguilhot Remor²

Abstract. *How can the leader manage motivation in the workplace? This article presents the preliminary results of an integrative review in The Leadership Quarterly in the last 10 years on the theme "motivation and leadership". It presents the main concepts of motivation and the application of these in order to provide the leader with an instrument that allows him to motivate his team. With this information the leader can promote actions, for example, self-motivation and self-development that contribute to creating a culture of innovation.*

Keywords: *motivation; leadership; innovation.*

Resumo. *Como o líder pode gerenciar a motivação em ambiente inovador? Este artigo apresenta os resultados preliminares de uma revisão integrativa no periódico The Leadership Quarterly nos 10 últimos anos sobre o tema "motivation and leadership". São apresentados os principais conceitos de motivação e a aplicação destes no sentido de fornecer ao líder um instrumento que lhe permita motivar sua equipe. Com estas informações o líder pode promover ações, por exemplo, de auto-motivação e auto-desenvolvimento que contribuam para criar uma cultura de inovação.*

Palavras-chave: *motivação; liderança; inovação.*

¹ Graduate Program of Knowledge and Engineering Management – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. Email: formanski@gmail.com

² Graduate Program of Knowledge and Engineering Management – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. Email: : remor@matrix.com.br

1 INTRODUÇÃO

A motivação da equipe continua sendo um assunto importante nas pesquisas a respeito do desenvolvimento de liderança. Os estudiosos tem apontado o poder do contexto na questão de motivação (Lathan e Pinder, 2005), onde a motivação é um processo psicológico resultante da interação entre o indivíduo e o ambiente que determina o comportamento relacionado com o trabalho: sua forma, direção, intensidade e duração. Entende-se por ambiente o contexto: a cultura, as características de projeto de trabalho, e o ajuste pessoa-ambiente, omitindo opiniões de outras fontes exógenas de motivação (por exemplo, clima organizacional, liderança e equipes).

2 QUESTÃO E OBJETIVO DE PESQUISA

Este artigo tem a seguinte questão de pesquisa: Como o líder pode gerenciar a motivação da equipe em ambiente inovador? Neste sentido, esta pesquisa tem como objetivo apresentar as teorias que estão sendo estudadas atualmente relativas à motivação no ambiente de trabalho no processo de liderança, através de uma revisão integrativa, do tema “leadership and motivation” pesquisado no “The Leadership Quarterly”.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada é a revisão integrativa aplicada a base de dados Science Direct no periódico The Leadership Quarterly, utilizando as palavras chave “leadership” e “motivation” no período de 2006 a 2016. Na palavra-chave “leadership” foi aplicado o filtro “título” com o objetivo de se buscar todos os artigos que tenham um forte direcionamento para liderança. Com o uso do operador booleano AND buscou-se em conjunto a outra palavra-chave, “motivation”, onde foi aplicado o filtro “palavra-chave” com o objetivo de encontrar, no conjunto dos artigos que possuíam a palavra “leadership” no título, aqueles que possuísem as palavras “motivation” nas palavras-chave, pois o foco deste artigo é descrever como o líder pode gerenciar a motivação de sua equipe. Foi escolhido o periódico The Leadership Quarterly pela relevância que representa no meio científico que estuda as teorias da liderança. Os filtros foram escolhidos de maneira empírica no sentido de fazer um corte epistemológico relevante e que resultasse em uma quantidade de artigos possíveis de serem analisados dentro do prazo proposto. Utilizou-se como base teórica referencial, o artigo “work

motivation theory and reserch at the dawn of the twenty-first century” de Latham e Pinder publicado em 2005.

4 RESULTADOS

Como resultado da busca, foram encontrados 05 artigos que estão listados no Quadro

1:

Quadro 1 – Artigos analisados neste estudo

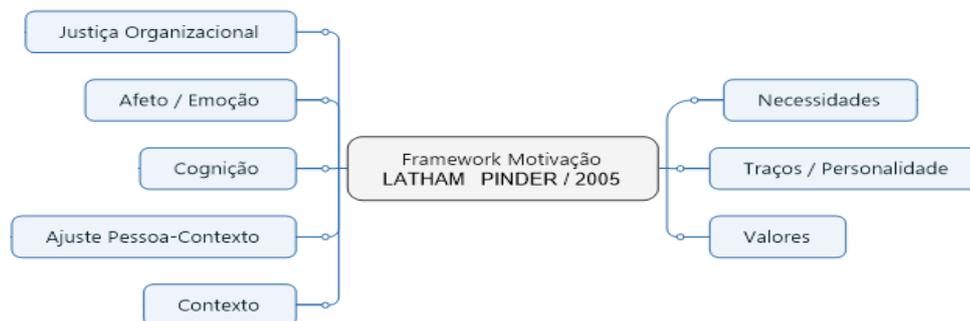
Ano	Autor	Título	Objetivo
2006	David De Cremer	Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership	Examinar como a liderança auto-sacrificial prediz as reações emocionais e motivacionais dos seguidores função de quão autocrático este líder se comporta (isto é, empurrando suas opiniões ou não).
2010	James D. Westaby, Tahira M. Probst, Barbara C. Lee	Leadership decision-making: A behavioral reasoning theory analysis	Testar proposições teóricas como a teoria do comportamento planejado e seu impacto nos processos de tomada de decisão.
2010	Lisa A. Boyce, Stephen J. Zaccaro, Michelle Zazanis Wisecarver	Propensity for self-development of leadership attributes: Understanding, predicting, and supporting performance of leader self-development	Examinar precursores cognitivos, disposicionais e motivacionais para a propensão a participar no auto-desenvolvimento da liderança. Um segundo objetivo consiste no papel do apoio organizacional nas relações entre propensão ao desenvolvimento pessoal e relatos de atividades de auto-desenvolvimento.
2011	Adele Eskeles Gottfried, Allen W. Gottfried, Rebecca J. Reichard, Diana Wright Guerin, Pamella H. Oliver, Ronald E. Riggio	Motivational roots of leadership: A longitudinal study from childhood through adulthood	Elucidar as raízes do desenvolvimento da motivação da liderança investigando como a motivação, desde a infância até a adolescência, está ligada à motivação na idade adulta.
2013	Annika Nübold, Peter M. Muck, Günter W. Maier	A new substitute for leadership? Followers' state core self-evaluations	Estudar experimentalmente, integrando a teoria da liderança transformacional com considerações teóricas e pesquisas sobre auto-avaliações fundamentais em uma abordagem de liderança.

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa

5 REFERENCIAL TEÓRICO

O framework utilizado como referencial teórico para o tema motivação é o proposto por Lathan e Pinder (2005) conforme figura 1 e é apresentado a seguir. Estes conceitos serviram de lentes para examinarmos os artigos encontrados, buscando resposta para a pergunta de pesquisa.

Figura 1 – Framework Lathan / Pinder 2005



Fonte: Elaborado pelos autores

5.1 NECESSIDADES

Ajila (1997) e Kamalanabhan et al. (1999) argumentam que o significado prático da teoria de Maslow é amplamente aceito. Necessidades fisiológicas são consideradas nas decisões sobre o espaço, iluminação e condições gerais de trabalho; em termos de segurança nas práticas de trabalho; amor em relação à formação de equipes de trabalho coesas; estima através da responsabilidade e reconhecimento; e auto realização em termos de oportunidades para trabalhos criativos e desafiadores.

Com base em sua teoria sócio analítica, Hogan & Warremfeltz (2003) argumentou que pessoas têm necessidades biológicas inatas para (a) a aceitação e aprovação; (b) status, poder e controle dos recursos; e (c) a previsibilidade e a ordem. Estas necessidades são traduzidas em comportamentos para conviver com os outros, ficando à frente em termos de status, e dar sentido ao mundo.

5.2 TRAÇOS / PERSONALIDADE

No presente século, Mitchell & Daniels (2003) relataram que a pesquisa sobre a personalidade é a área que mais cresce na literatura de motivação. Em uma revisão de

domínios preditores, Schmitt et al (2003) concluíram que a personalidade é o principal preditor de elementos de motivação. Essas características incluem extroversão, conscienciosidade, auto regulação e estratégias de auto monitoramento, tenacidade, auto avaliação e orientação a metas.

Tett & Burnett (2003) apresentaram um modelo em uma situação-interacionista. Seu modelo propõe que os funcionários procuram e estão satisfeitos com as tarefas, pessoas e características do trabalho que lhes permitem oportunidades para expressar um conjunto de traços de personalidade.

5.3 VALORES

Os valores são semelhantes às necessidades em sua capacidade de despertar, dirigir e sustentar comportamento. Considerando que as necessidades são inatas, os valores são adquiridos através da cognição e experiência. Eles influenciam o comportamento porque são padrões normativos usados para julgar e escolher entre alternativas de comportamentos. Embora os valores possam ser subconscientes, eles geralmente são mais facilmente verbalizados do que as necessidades. (Latham e Pinder, 2005).

Em um estudo longitudinal, Malka & Chatman (2003) constataram que graduados que tem uma orientação para o trabalho externo relataram maior satisfação no trabalho e bem-estar subjetivo do que aqueles que tem uma orientação para os aspectos intrínsecos do trabalho.

5.4 CONTEXTO

Em uma tentativa de unir as necessidades e valores, Steers & Sanchez-Runde (2002) afirmaram que a cultura determina três conjuntos principais de fontes de motivação: (a) o autoconceito das pessoas, incluindo as crenças pessoais, necessidades e valores; (b) as normas sobre ética do trabalho e a natureza da "conquista", a tolerância para a ambiguidade, locus de controle, etc.; e (c) "fatores ambientais", como a educação e experiências de socialização, a prosperidade econômica e sistemas políticos / legais. Baseado em seu modelo conceitual, os autores concluíram que esses fatores influenciam as crenças de auto eficácia, os níveis de motivação de trabalho e metas, bem como a natureza dos incentivos e desincentivos. Em resumo, um progresso significativo foi feito na compreensão intercultural das diferenças de

motivação no trabalho. Mecanismos mediadores explicam porque estratégias motivacionais variam em eficácia em diferentes países.

Cordery (1997) encontrou quatro dimensões inter-relacionadas que afetam a autonomia no trabalho, ou seja, na medida à qual o supervisor: (a) fornece metas atingíveis claras, (b) exerce o controle sobre atividades de trabalho, (c) assegura que os recursos necessários estão disponíveis, e (d) dá feedback preciso em tempo útil sobre o progresso para alcançar a meta.

5.5 AJUSTE PESSOA – CONTEXTO

O pressuposto básico subjacente a estes modelos é que a relação entre variáveis pessoais (como necessidades ou valores) e os resultados individuais e organizacionais dependem de várias características do ambiente (como o trabalho, a organização, ou a cultura).

Cable & DeRue (2002), descobriram que os funcionários diferenciam entre três variedades de ajuste: (a) Ajuste pessoa e ambiente (em que o foco está nos resultados organizacionais, tais como decisões de volume de negócios); (b) Ajuste necessidades e atendimento destas necessidades (em que o foco principal é sobre os resultados relacionados à carreira, tais como a satisfação do empregado) e; (c) Ajuste demanda e trabalho (Ajuste do trabalho as habilidades dos funcionários).

O modelo de atração-seleção-atrito, afirma que as pessoas gravitam em torno de organizações e trabalhos que são congruentes com seus valores (Schneider et al., 2001).

5.6 COGNIÇÃO

Como observa Locke e Henne (1986), a cognição é inerente à motivação. As sensações de prazer e dor são informativas. Com base nas necessidades, valores e o contexto situacional, as pessoas definem metas e maneiras estratégicas de os atingir. Eles desenvolvem hipóteses de si mesmos e de sua identidade. Isso também afeta a sua escolha de metas e estratégias.

Teoria da Fixação de Metas - A meta-análise de Zetik & Stuhlmacher (2002) revelou que os negociadores que têm objetivos específicos, desafiantes e conflitantes consistentemente alcançam maiores lucros do que aqueles sem metas. Consistente com a teoria de definição de metas, quanto maior o objetivo, maior o resultado.

Latham et al. (2002) atualizou o ciclo de alta performance que explica como metas altas levam a alto desempenho, que por sua vez leva a recompensas. Recompensas resultam em alta satisfação, bem como uma elevada auto eficácia percebida em relação a capacidade de atender aos desafios do futuro, através da definição de metas ainda maiores.

Condições Contextuais - A meta de aprendizagem requer que as pessoas se concentrem na compreensão da tarefa que lhes é exigida, e desenvolvam um plano para executá-la corretamente. Alto desempenho nem sempre é o resultado de esforço elevado ou persistência, mas é devido à compreensão cognitiva da tarefa e estratégia ou plano necessário para completá-la (Frese & Zapf, 1994).

Da mesma forma, Knight et al. (2001) relataram que metas difíceis afetam o desempenho através de seu efeito sobre as estratégias. A análise do trabalho pode evitar a necessidade de uma meta de aprendizagem, tornando explícitos os comportamentos necessários para atingir a meta (Brown & Latham 2002).

Intenções de Implementação e Metas de Automotivação - Uma limitação de Locke & Latham (2002), a teoria de, conscientemente, estabelecer metas é que ele não leva em conta que o subconsciente é um depósito de conhecimento e os valores além do que é encontrado na consciência em qualquer dado momento. Uma intenção de implementação é uma ligação mental que é criada entre uma situação futura específica e a resposta dirigida por objetivo pretendido.

Bargh & Ferguson (2000) resumiu os resultados da investigação que mostram que as metas automáticas ou inconscientes produzem os mesmos resultados como perseguição objetivo consciente no processamento de informações, armazenamento de memória, comportamento social, e desempenho da tarefa, bem como na auto eficácia, auto avaliação, e estado de humor.

Feedback - O feedback é um moderador de efeitos de fixação de metas (Locke & Latham, 2002). Ashford et al. (2003) afirmam que o processamento de feedback provável envolve o monitoramento do ambiente de uma forma pré-consciente automática através do visual, auditiva e pistas relacionais.

No entanto, as pessoas com baixa autoestima não têm a capacidade de resistência a procurar feedback negativo porque pode corroborar uma auto avaliação negativa (Bernichon et al. 2003).

Brown et al. (2001) descobriram que pessoas com alta auto eficácia, o uso de feedback pode aumentar a motivação, foco da tarefa, e esforço e pode diminuir a ansiedade e se

pensamentos auto debilitantes. Renn & Fedor (2001) relataram que buscando feedback aumenta a fixação de metas, que por sua vez aumenta a qualidade e performance.

Auto regulação - O estabelecimento de metas e feedback buscando em relação às metas são o núcleo de auto regulação (Latham & Locke, 1991).

Teoria da Expectativas - Pritchard & Payne (2003) atualizou o componente motivacional de Naylor, De Pritchard, & Ilgen teoria "NPI" (1980), que afirmou se baseia na teoria da expectativa. A motivação é definida como o processo que determina a forma como a energia é utilizada para satisfazer as necessidades. A motivação é um processo de alocação de recursos, onde o tempo e a energia são atribuídos a um conjunto de tarefas. A motivação inclui a direção, intensidade, e persistência desse processo de alocação. Motivação é visto como orientada para o futuro, conceito em que as pessoas antecipam a quantidade de satisfação de necessidades que irá ocorrer quando os resultados são recebidos (Latham e Pinder, 2005).

Teoria Social Cognitiva - Esforço e recursos são mobilizados com base em estimativas de antecipação do que é necessário para alcançar a meta. Portanto, no início, um objetivo pode melhorar o desempenho antes que qualquer feedback seja fornecido (Bandura, 2001).

5.7 AFETO / EMOÇÃO

Erez & Isen (2002) mostrou que as pessoas com níveis mais elevados de afeto positivo apresentaram níveis mais elevados de persistência, esforço, motivação auto reportados e o desempenho em duas tarefas diferentes.

Seo et al. (2004) propuseram um modelo conceitual onde níveis mais altos de crenças e expectativa, bem como níveis mais elevados de instrumentalidade na tarefa tem efeitos diretos na direção, intensidade e persistência, bem como efeitos indiretos sobre julgamentos sobre expectativa, utilidade e progresso, e características do objetivo.

5.8 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

A premissa da organização justa é que procedimentos justos melhoram a aceitação do empregado dos resultados organizacionais.

Justiça organizacional é tão importante para a liderança (por exemplo, De Cremer & Van Knippenberg, 2002), pois além de ser justo, os líderes devem ser percebidos como justos no que diz respeito aos resultados e processos que servem uma importante premissa

psicológica (Greenberg, 1990). Quando os funcionários se sentem injustiçados eles respondem tanto afetivamente (por exemplo, baixo comprometimento) e comportamentalmente (por exemplo, volume de negócios).

Van den Bos (2002) mostrou que o mesmo evento pode ser avaliado mais ou menos severamente, dependendo do contexto social. Schminke et al. (2002) encontraram que a estrutura organizacional (descentralização, a formalização, a participação) afeta percepções de justiça apenas dos funcionários de baixos níveis do que dos níveis mais elevados do organização. Em suma, quando os funcionários se sentem tratados injustamente, eles respondem tanto afetivamente (por exemplo, baixo comprometimento) e comportamentalmente (por exemplo, diminuir em ajudar comportamento).

6 DISCUSSÃO

Como discussão de cada artigo, foram extraídas as ideias principais que contribuem para responder a pergunta de pesquisa:

- a. Artigo 1 (2006):** Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership (Cremer, D.D.).

O objetivo do artigo é analisar como a liderança auto sacrificial prevê reações emocionais e motivacionais dos liderados como uma função de que forma autocrática este líder se comporta (ou seja, impondo suas opiniões ou não).

Em linha com as expectativas, os resultados mostraram que os participantes suscitarão emoções positivas superiores e uma vontade mais forte de trabalhar em conjunto com o líder quando o líder exibiu auto sacrifício em vez de um comportamento de autobenefício, mas estes efeitos foram consideravelmente mais fortes quando o líder não agiu de uma maneira autocrática.

- b. Artigo 2 (2010):** Leadership decision-making: A behavioral reasoning theory analysis (Westaby, J.D., Probst, T.M. & Lee, B.C.)

O objetivo do artigo é testar as proposições teóricas que a teoria do raciocínio comportamental propõe, dizendo que as razões específicas ao contexto são fundamentais para a tomada de decisão, formação de intenção e comportamento do líder.

Os resultados forneceram apoio para a teoria. Em primeiro lugar, as intenções dos líderes estavam relacionadas com os resultados comportamentais neste estudo. Esta descoberta apoia a noção de que a intencionalidade gerencial está associada à estrutura e

forma de organização, consistente com a teoria de macro (Flier et al., 2003). Em segundo lugar, os motivos globais estavam relacionados com intenções.

c. Artigo 3 (2010): Propensity for self-development of leadership attributes: Understanding, predicting and supporting performance of leader self-development (Boyce, L.A., Zaccaro, S.J. & Wisecarver, M.Z.)

O objetivo do artigo é examinar os precursores cognitivos, disposicionais e motivacionais à propensão de se envolver em autodesenvolvimento de liderança e o papel do suporte organizacional sobre as relações entre a propensão de autodesenvolvimento e as atividades de autodesenvolvimento relatadas.

Os resultados indicaram que certas características individuais afetam a motivação e as habilidades que contribuem para a propensão de uma pessoa se envolver em autodesenvolvimento da liderança. Especificamente, como hipótese, os indivíduos com uma maior orientação para o trabalho e orientação ao domínio estavam mais motivadas para realizar o autodesenvolvimento da liderança. Além disso, os indivíduos com um maior crescimento na carreira e orientação ao domínio exibiam mais habilidade em executar o autodesenvolvimento. Ambos, motivação e habilidade no autodesenvolvimento, fomentam a inclinação ou propensão para iniciar as atividades de um líder.

d. Artigo 4 (2011): Motivational roots of leadership: A longitudinal study from childhood through adulthood (Gottfried, A.E., Gottfried, A.W., Reichard, R.J., Guerin, D.W., Oliver, P.H. & Riggio, R.E.)

O objetivo do artigo é elucidar as raízes do desenvolvimento da motivação para a liderança investigando como a motivação, desde a infância até a adolescência, está ligada à motivação para liderar na idade adulta.

A pesquisa revelou que a motivação intrínseca acadêmica na infância e adolescência proporciona uma fundação no desenvolvimento motivacional para levar a motivação para a idade adulta.

e. Artigo 5 (2013): A new substitute for leadership? Followers' state core self-evaluations (Nubold, A., Muck, P.M. & Maier, G.M.)

O objetivo do artigo é analisar até que ponto a auto avaliação pode representar um substituto para a liderança transformacional, em termos de sua influência sobre a motivação e desempenho do liderado.

A descoberta mais importante do estudo é que a auto avaliação dos seguidores é que quando o estado de auto avaliação é elevado em determinada situação não há necessidade de um comportamento de liderança transformacional para que os seguidores sejam motivados

para um bom desempenho. A liderança transformacional só foi eficaz para os seguidores com estado inferior de auto avaliação beneficiando claramente em termos de motivação e desempenho do estilo de liderança transformacional.

7 CONCLUSÃO

Como o líder pode gerenciar a motivação no ambiente de trabalho? A resposta é observar aspectos da automotivação e autodesenvolvimento dando ênfase ao contexto que envolve o funcionário.

Pode ser observado que as pesquisas atuais estão na direção apontada pelo artigo base, pois nos artigos há em curso pesquisas sobre as necessidades, valores, cognição (particularmente metas), afeto (especialmente as emoções) e comportamento.

Os resultados mostraram que os participantes suscitaram emoções positivas superiores e uma vontade mais forte de trabalhar em conjunto com o líder quando o líder exibiu auto sacrifício em vez de um comportamento de autobenefício.

REFERÊNCIAS

- Ajila C.O. (1997). Maslow's hierarchy of needs theory: applicability to the Nigerian industrial setting. *IFE Psychol.* 5:162–74
- Ashford S.J., Blatt R., VandeWalle D. (2003). Reflections on the looking glass: a review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *J. Manag.* 29:773–79
- Bandura A. (2001). Social cognitive theory: an agentic perspective. *Annu. Rev. Psychol.* 52:1–26 Bandura A.
- Bargh J.A., Ferguson M.J. (2000). Beyond behaviorism: on the automaticity of higher mental processes. *Psychol. Bull.* 126:925–45
- Baum J.R., Locke E.A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill and motivation to subsequent venture. *J. Appl. Psychol.* 89: 587–99
- Bernichon T., Cook K.E., Brown J.D. (2003). Seeking self-evaluative feedback: the interactive role of global self-esteem and specific selfviews. *J. Personal. Soc. Psychol.* 84:194– 204
- Boyce L.A., Zaccaro S.J., Wisecarver M.Z. (2010). Propensity for self-development of leadership attributes: Understanding, predicting, and supporting performance of leader self-development. Original Research Article. *The Leadership Quarterly*, Volume 21, Issue 1, Pages 159-178
- Brown S.P., Ganesan S, Challagalla G. (2001). Self-efficacy as a moderator of informationseeking effectiveness. *J. Appl. Psychol.* 86: 1043–51

- Brown T.C., Latham G.P. (2002). The effects of behavioural outcome goals, learning goals, and urging people to do their best on an individual's teamwork behaviour in a group problem-solving task. *Can. J. Behav. Sci.* 34: 276–85
- Cable J.P., DeRue D.S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *J. Appl. Psychol.* 87:875–84
- Cordery J. (1997). Reinventing work design theory and practice. *Aust. Psychol.* 32:185–89
- Cremer D.D. (2006). Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership. Original Research Article. *The Leadership Quarterly*, Volume 17, Issue 1, Pages 79-93.
- Day D.V., Schleicher DJ, Unckless AL, Hiller NJ. (2002). Self-monitoring personality at work: a meta-analytic investigation of construct validity. *J. Appl. Psychol.* 87:390–401.
- De Cremer D., van Knippenberg D. (2002). How do leaders promote cooperation? The effects of charisma and procedural fairness. *J. Appl. Psychol.* 87:858–66.
- Erez M., Earley P.C. (1993). Culture, Self-identity, and Work. New York: Oxford Univ. Press
- Erez A., Isen A.M. (2002). The influence of positive affect on components of expectancy motivation. *J. Appl. Psychol.* 87:1055–67.
- Gottfried A.E., Reichard R.J., Guerin D.W., Oliver P.H., Riggio R.E. (2011). Motivational roots of leadership: A longitudinal study from childhood through adulthood. Original Research Article. *The Leadership Quarterly*, Volume 22, Issue 3, Pages 510-519.
- Greenberg J. (1990). Looking vs. being fair: managing impressions of organizational justice. In *Research in Organizational Behavior*, ed. *BM Staw, LL Cummings*, 12:111–57. Greenwich, CT: JAI.
- Hogan R., Warremfeltz R. 2003. Educating the modern manager. *Acad. Manag. J.* 2:74– 84
- Hulin C.L., Judge T.A. (2003). Job attitudes. In *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, ed. *WC Borman, DR Ilgen*, pp. 255–76. New York: Wiley.
- Kamalanabhan T.J., Uma J, Vasanthi M. (1999). A dephi study of motivational profile of scientists in research and development organizations. *Psychol. Rep.* 85:743–49.
- Knight D., Durham C.C., Locke E.A. (2001). The relationship of team goals, incentives, and efficacy to strategic risk, tactical implementation, and performance. *Acad. Manag. J.* 44: 623–39.
- Latham G.P., Winters D.C., Locke E.A. (1994). Cognitive and motivational effects of participation: a mediator study. *J. Organ. Behav.* 15:49–63.
- Latham G.P., Locke E.A., Fassina N.E. (2002). The high performance cycle: standing the test of time. In *The Psychological Management of Individual Performance. A Handbook in the Psychology of Management in Organizations*, ed. *S Sonnentag*, pp. 201–8. Chichester: Wiley
- Frese M, Zapf D. (1994). Action as the core of work psychology: a German approach. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, ed. *HC Triandis*, MD Dunnette, 4:271–340. Palo Alto, CA: *Consult. Psychol.*
- Lathan, G.P., Pinder, C.C.,(2005) Workmotivation Theory and Reserch at the Dawn of the Twenty-First Century. *Rotman School of Management*, University of Toronto, Ontario M5S 3E6; Faculty of Business, University of Victoria, British Columbia V8W 2Y2.

- Locke E.A., Henne D. (1986). Work motivation theories. In *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, ed. CL Cooper, I Robertson, pp. 1–36. New York: Wiley
- Locke E.A., Latham G.P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Locke E.A., Latham G.P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey. *Am. Psychol.* 57:705–17.
- Malka A., Chatman J.A. (2003). Intrinsic and extrinsic orientations as moderators of the effect of annual income on subjective wellbeing: a longitudinal study. *Personal. Soc. Psychol. Bull.* 29:737–46.
- Mitchell T.R., Daniels D. (2003). Motivation. *Handbook of Psychology*, Vol. 12: Industrial Organizational Psychology, ed. WC Borman, DR Ilgen, RJ Klimoski, pp. 225–254. New York: Wiley.
- Morgeson F.P., Campion M.A. (2002). Minimizing tradeoffs when redesigning work: evidence from a longitudinal quasi-experiment. *Pers. Psychol.* 55:589–612.
- Pritchard R.D., Payne S.C. (2003). Motivation and performance management practices. In *The New Workplace: People, Technology and Organization*.
- Renn R.W., Fedor D.B. (2001). Development and field test of a feedback seeking, self-efficacy, and goal setting model of work performance. *J. Manag.* 27:563–83.
- Schneider B., Smith B.D., Paul M.C. (2001). P-E fit and the attraction-selection-attrition model of organizational functioning: introduction and overview. See Erez & Kleinbeck 2001, pp. 231–46.
- Schminke M., Cropanzano R., Rupp D.E. (2002). Organization structure and fairness perceptions: the moderating effects of organizational level. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.* 89:881–905.
- Steers R.M., Sanchez-Runde C.J. (2002). Culture, motivation, and work behavior. In *The Blackwell Handbook of Principles of Crosscultural Management*, ed. MJ Gannon, KL Newman, pp. 190–216. Bodmin, UK: MPG Books.
- Tett R.P., Burnett D.D. (2003). A personality trait– based interactionist model of job performance. *J. Appl. Psychol.* 88:500–17.
- Van den Bos K. (2002). Assimilation and contrast in organizational justice: the role of primed mindsets in the psychology of the fair process effect. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.* 89:866–80.
- Verplanken B., Holland R.W. (2002). Motivated decision making: effects of activation and self-centrality of values on choices and behavior. *J. Personal. Soc. Psychol.* 82:434–47.
- Westaby J.D., Probst T.M., Lee B.C. (2010). Leadership decision-making: A behavioral reasoning theory analysis. Original Research Article *The Leadership Quarterly*, Volume 21, Issue 3, June 2010, Pages 481-495.
- Witt L.A., Ferris G.R. (2003). Social skill as a moderator of the conscientiousness-performance relationship: convergent results across four studies. *J. Appl. Psychol.* 88:809–21.

- Wright B.M., Cordery J.L. (1999). Production uncertainty as a contextual moderator of employee reactions to job design. *J. Appl. Psychol.* 84:456–63.
- Zetik D.C., Stuhlmacher A. (2002). Goal setting and negotiation performance: a metaanalysis. *Group Process. Intergroup. Relat.* 5:35–52.