TODO MUNDO SE JULGA VITORIOSO, INCLUSIVE VOCÊ: A MOTIVAÇÃO E O DIRIGENTE

PAULO ROBERTO MOTTA**

1. Introdução; 2. Atitudes humanas sobre o trabalho antes da teoria administrativa; 3. A teoria administrativa e a atitude humana sobre o trabalho; 4. Teorias específicas de motivação: o impulso ao trabalho; 5. Motivação, desempenho, recompensas.

1. *Introdução*

Poucas vezes, na teoria administrativa, pôde-se encontrar uma área de preocupação tão acentuada e constante quanto aquela relativa à motivação para o trabalho.

Nos últimos anos, principalmente, as teorias de motivação entraram na moda, estão presentes nos livros, textos, currículos de escolas de administração e debates públicos sobre trabalho. Dirigentes e administradores passaram a associar, pelo senso comum, eficiência com motivação. Tornaram-se típicas afirmações como "fulano produz pouco ou tem baixo rendimento por causa de sua falta de motivação" ou "a motivação de fulano anda tão baixa que seus índices de absenteísmo ou chegada tardia têm aumentado".

Essas afirmações ou crenças, por sua vez, conduziram à idéia de que fatores individuais do trabalho, como motivação, poderiam ser manipulados pelos administradores a fim de alcançar maior produtividade.

A motivação constitui um fator interno da organização e, portanto, mais controlável, a princípio, do que fatores externos. Essa atração pelos fatores motivacionais e suas prováveis associações com a produtividade contribuíram para a grande popularidade das teorias de motivação. Além disso, as crenças de que o trabalho era algo desagradável e a vida organizacional avessa ao ser humano serviram para tornar atrativa qualquer visão que propugnasse pela possibilidade de satisfação no trabalho e, também, que satisfação ou qualquer orientação positiva sobre o trabalho, construída na vida organizacioanl, redundaria em melhor desempenho e produtividade. A teoria da motivação veio atender ao sonho universal dos dirigentes.

2. *Atitudes humanas sobre o trabalho antes da teoria administrativa*

Antes de a teoria administrativa preocupar-se com o trabalho e buscar associações entre a atitude humana sobre o trabalho e a produtividade organizacio-

* Diretor da Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) da Fundação Getulio Vargas. (Endereço do autor: Praia de Botafogo, 190, sala 505.1 — 22.253 — Rio de Janeiro, RJ.)

nal, os homens, através de expressões artísticas, literárias e religiosas, o caracterizavam como algo desagradável, obrigatório, necessário, raramente visto como algo prazeroso. O trabalho era visto como o contrário de lazer e este como a atividade liberatória da autoridade e da concepção do dever. O lazer autêntico envolve autonomia do indivíduo sobre o tempo a ele dedicado. Por outro lado, o trabalho restringe a autonomia e significa conformidade com necessidades primárias de sobrevivência e luta contra o ambiente no qual o homem vive.

Logo na primeira página de seu primeiro livro, o Gênesis, a Bíblia produz uma versão do trabalho como forma de condenação humana. Disse Deus a Adão, após o pecado: "Maldita seja a terra por tua causa. E dela só arrancarás alimento à custa de penoso trabalho, em todos os dias de tua vida. Produzir-te-ás espinhos e abrolhos."

A literatura é pródiga em referências negativas sobre o trabalho, como revela essa jocosa frase do escritor norte-americano William Faulkner: "Você não pode comer oito horas por dia, nem beber oito horas, nem mesmo fazer amor oito horas por dia; a única coisa a fazer oito horas por dia é trabalhar. Essa é a razão pela qual o homem faz a sua própria vida e a de todos mais tão miserável e infeliz."[1]

Nas centenas de entrevistas conduzidas por Studs Terkel com trabalhadores norte-americanos, reproduzidas em seu brilhante e celebrado livro *Working*,[2] as ambigüidades sobre o trabalho se tornam claras e manifestas. Talvez não seja por acaso que Terkel comece o seu livro com a seguinte frase: "Este livro, sendo sobre trabalho, é, por sua natureza, sobre violência, tanto ao espírito como ao corpo. É tanto sobre úlceras como sobre acidentes, sobre lutas barulhentas como silenciosas quedas de braço, sobre colapsos nervosos e pequenas reações raivosas. É sobretudo (ou abaixo de tudo) sobre humilhações diárias."[3]

A visão cristã resgata o trabalho como algo intrinsecamente bom, tornando-o, além de um dever de estado, uma forma essencial de engrandecimento individual, de aquisição de méritos e de prática da virtude. O trabalho, como virtude, é uma dimensão importante na ética protestante, da mesma forma que também transparece na visão social católica, como nas encíclicas recentes, em que o trabalho é concebido como vocação e missão.

Assim, a visão do senso comum, antes das ciências do comportamento e da administração, não retratava o trabalho como algo agradável, a não ser para os mais virtuosos, que tinham prazer não na tarefa em si, mas em praticar a virtude, rezando ou trabalhando.

Como diz um ditado popular, "se o trabalho fosse realmente agradável, os ricos e poderosos teriam arranjado o mundo de tal forma que o trabalho seria reservado para eles". Mas o mundo não foi organizado desta forma. O trabalho, principalmente quando árduo e difícil, sempre foi reservado aos mais pobres, muito embora os mais ricos, que ocupam as posições mais elevadas, estejam sempre prontos a comemorar isoladamente as vitórias do trabalho coletivo e receberem sozinhos os louros do sucesso. Aliás, o mundo se entende assim, como na palavra dessa pobre mulher, trabalhadora rural migrante: "Eles (os

[1] Faulkner, William. *Apud* Terkel, Studs. *Working*. New York, Avon, 1972.
[2] Terkel, Studs. *op. cit.*
[3] Id. ibid. p. XIII

ricos) não precisam trabalhar; não trabalham; não estão acostumados, por isso precisam do pobre (...) não pode ser tudo rico, porque se for tudo rico não tem arroz nem feijão; eles não plantam; morre de fome."[4]

3. *A teoria administrativa e a atitude humana sobre o trabalho*

3.1 O indivíduo e a organização

A teoria administrativa, desde os seus primórdios, preocupava-se com a relação do indivíduo com a organização do trabalho, presumindo, desde o início, que a integração entre objetivos individuais e organizacionais era praticamente possível.

No entanto, no aprofundamento dos estudos sobre a organização do trabalho, os conflitos indivíduo-organização ficaram cada vez mais demonstrados e explicados por diversas correntes do pensamento administrativo.

Uma corrente definia o conflito como sendo, essencialmente, oriundo de fatores externos à organização. O conflito localizava-se na estrutura sócio-econômica que distinguia forças contrapostas de capital e trabalho e, portanto, só poderia ser resolvido externamente à organização. Uma outra corrente de pensamento via o conflito como sendo primordialmente de natureza organizacional. O conflito é inerente à organização, em virtude de fatores estruturais, tais como: divisão arbitrária de trabalho, distribuição de poder e autoridade, definição de papéis etc., que colocam muitas vezes os interesses do indivíduo em contraposição aos da organização. O conflito, assim, tem que ser administrado e resolvido a nível de cada organização específica. Uma terceira corrente de pensamento via o conflito como sendo essencialmente de natureza individual, isto é, de personalidade, relacionamento interpessoal e percepções com relação à organização.

As teorias de motivação foram construídas mais no sentido do indivíduo para a organização do trabalho, isto é, a orientação do indivíduo com relação ao trabalho. Assim, essa terceira corrente sempre prevaleceu nos estudos sobre motivação, embora não seja, necessariamente, a única explicação plausível para os conflitos organizacionais.

Desde a década de 50 o conflito indivíduo-organização passou a ser visto com base na personalidade do ser.[5]

A organização formal, por ser direcionada por objetivos, tende a ressaltar a passividade, dependência e conformidade dos indivíduos e, em decorrência, a ausência de controle e autonomia sobre o seu próprio trabalho. Por outro lado, na medida em que aumenta o seu grau de maturidade, os indivíduos desenvolvem interesses próprios de longo prazo, de autonomia na tarefa, maior iniciativa e independência.

[4] Martinez-Alier, Verena. As mulheres do caminhão de turma. In: Singer, Paul, coord. *Capital e trabalho no campo*. São Paulo, Hucitec, 1979. p. 83.

[5] Ver principalmente o trabalho de Chris Argyris, original de 1957, tradução brasileira (Rio de Janeiro, Renes, 1968).

Assim, a incongruência da personalidade do indivíduo com a organização se torna clara, inevitável e permanente. O resultado é a frustração, o conflito, a hostilidade do indivíduo em relação ao sistema organizacional como um todo ou a determinadas partes. A situação poderá ser apenas minorada, mas não resolvida totalmente, já que se trata de uma incompatibilidade real de interesses e necessidades.

Foi a partir desta visão conflitiva que começaram a surgir diversas propostas de adaptação do indivíduo à organização, principalmente no sentido de aumentar a autonomia individual. Recomenda-se, por exemplo, a ampliação do conteúdo das tarefas, maior participação no processo decisório e liderança mais democrática. Faltavam, contudo, estudos mais precisos sobre a motivação do indivíduo para o trabalho, para indicar se os remédios que se recomendavam eram meros paliativos. Poder-se-ia construir uma ligação satisfatória indivíduo-organização? Havia forças propulsoras do trabalho, capazes de gerar satisfação individual?

3.2 Satisfação e insatisfação no trabalho

Uma das primeiras contribuições sobre as causas de satisfação e insatisfação no trabalho foram as famosas pesquisas de Frederick Herzberg, entre os engenheiros de Pittsburg.[6] Herzberg desenvolveu uma teoria de fatores que afetam o grau de satisfação e insatisfação no trabalho.

Um desses conjuntos é constituído por fatores motivacionais, relacionados com a tarefa propriamente dita e que são responsáveis pela satisfação no trabalho. Entre esses fatores parecem ser mais relevantes aqueles relacionados com a concretização da tarefa, reconhecimento, responsabilidade, desenvolvimento e características específicas do trabalho. O outro conjunto é de fatores chamados higiênicos, que estão mais relacionados com a ambiência do trabalho e a insatisfação. Dentre esses fatores foram considerados mais relevantes o *status*, as relações interpessoais com supervisores, colegas e subordinados, a política organizacional, a segurança e os salários.

As conclusões dos trabalhos de Herzberg, sumarizadas a seguir, foram importantes e passaram a ser utilizadas pelos administradores modernos.

1. No que se refere à motivação, o conteúdo da tarefa é mais importante que a ambiência na qual é conduzida. Em decorrência, a organização deve procurar enriquecer a tarefa dos indivíduos, dando oportunidade para que eles se sintam competentes, capazes de concretizar a tarefa e receber reconhecimento por isso.

2. Níveis mínimos de fatores higiênicos, como *status*, salário e segurança, são importantes, mas quando presentes não causam satisfação; apenas impedem a insatisfação.

[6] Ver, principalmente: Herzberg, F.; Mausner, B. & Snyderman, B. *The motivation to work*. New York, Wiley, 1959; Herzberg, F. One more time: how do you motivate employes? *Harvard Business Review*, *46*(1):53-62, Jan./Feb. 1968.

3. Para os trabalhadores se tornarem positivamente motivados a realizar suas tarefas é necessário uma atenção constante a fatores como reconhecimento, responsabilidade, desenvolvimento individual, além da definição correta da própria tarefa.

Na verdade, Herzberg concluiu que, de um modo geral, o ser humano tende a atribuir a si próprio os aspectos positivos de seu comportamento e à ambiência e às condições além do seu controle os aspectos negativos.

Essa afirmativa será analisada mais adiante, juntamente com outras perspectivas teóricas mais recentes de que a satisfação não causa melhor desempenho. Nesse sentido, as recomendações de Herzberg serviriam menos a propósitos utilitários da organização, do que a produzir felicidade individual.

3.3 Premissas sobre o ser humano no trabalho

Antes de prosseguir na análise das teorias de motivação no trabalho e sobre como podem ser úteis aos dirigentes, vale a pena voltar a atenção para as premissas sobre a própria natureza humana no trabalho. Douglas McGregor[7] reproduziu, numa teoria de motivação, premissas clássicas sobre as tendências do homem ao bem e ao mal. A visão de McGregor é apresentada segundo duas teorias que chamou, simplesmente, de X e Y.

De acordo com a Teoria X, o ser humano possui tendências naturais ao mal, sendo indolente e sem interesse pelo trabalho, somente produzindo quando controlado.

Essa visão lembra a idéia do pecado original da Igreja católica, que condicionou a tendência ao mal como natural nos seres humanos. Durante séculos a Igreja jamais se esqueceu de que os caminhos do céu, ou da virtude, são cheios de espinhos, enquanto as trilhas do mal são povoadas de rosas. Nos antigos conventos e monastérios, as penitências e relativa perda de liberdade eram vistas como compensadoras pela conquista e acumulação de méritos espirituais. Nas organizações modernas, o controle, a disciplina sobre o trabalho, mesmo que resulte em perda de liberdade individual, podem levar a resultados que propiciam salários e benefícios que podem ser vistos como uma compensação útil e necessária.

A visão da Teoria X é a mais clássica e permanente na história da organização humana. Conheciam-na bem tanto Hobbes, na formulação de sua teoria política, quanto Taylor, nos primórdios da administração científica. Ela é uma prática comum no mundo de hoje, por se tornar, na verdade, uma profecia autorealizável. Dirigentes crêem que o trabalho só será realizado se controles rígidos e critérios claros de autoridade forem impostos aos subordinados, que são naturalmente preguiçosos e desinteressados. Os subordinados, por sua vez, sendo socializados nessa prática, adquirem a mesma crença do dirigente e passam a produzir de acordo com a maior ou menor pressão ou disciplina de seu chefe. Assim, havendo menor pressão, trabalham menos e sentem-se mais livres para não cumprir as normas de trabalho que lhes são impostas. A pressão e a dis-

[7] McGregor, Douglas. *Os aspetcos humanos da empresa*. Lisboa, Clássica, 1970.

ciplina, sendo reativadas pelo chefe, levarão a um nível de produção mais elevado. Esse tipo de relação chefe-subordinado serve para reforçar a crença na indolência natural e na necessidade de controles, que são pressupostos da Teoria X.

A Teoria Y de McGregor, consistiu numa proposta inspirada no anarquismo, na visão rosseauniana dos seres humanos, de acordo com a qual eles são essencialmente bons e direcionados ao trabalho e irão produzir em níveis elevados, se lhes forem concedidas as condições adequadas. A visão anarquista de Rousseau, de que o homem é essencialmente bom e que são as instituições que corrompem os seres humanos, serviu de base para uma proposta de desenvolvimento de uma nova consciência social de liberdade e honestidade, através da gerência da sociedade por contratos sociais. Na Teoria Y o ser humano é automotivável para o trabalho, isto é, para o bem, e, se libertado para uso de sua força emocional, irá produzir com satisfação e em conformidade com a vontade geral.

O dilema entre o bem e o mal se repete na teoria da motivação para o trabalho: o ser humano, se libertado totalmente, tenderá para o bem ou para o mal? Trabalhará mais ou menos? Nesse dilema, a maioria das organizações do mundo moderno preferiu a Teoria X, que é a do controle e da busca da conformidade, embora não deixe de esconder uma atração pela Teoria Y.

O próprio McGregor era extremamente pessimista com relação a sua Teoria Y, já que, segundo ele, as premissas sobre o trabalho, implícitas na visão X, estão tão arraigadas na sociedade que só com mudanças profundas e difíceis poderiam ser introduzidas novas crenças.

4. *Teorias específicas de motivação: o impulso ao trabalho*

As teorias da motivação propriamente dita tratam das forças impulsoras do indivíduo para o trabalho. A razão fundamental do estudo da motivação para o trabalho é o fato de ela estar comumente associada à produtividade e ao desempenho, despertando, assim, o interesse de dirigentes.

Essas relações, comuns na literatura administrativa, são na verdade excessivamente simplistas e, metodologicamente, muitas dúvidas têm sido levantadas com relação ao rigor científico das pesquisas realizadas.

As teorias de motivação podem ser classificadas em três grandes correntes, conforme a visão da força propulsora para o comportamento no trabalho, que são: as necessidades, as intenções e expectativas, e os estímulos externos.

Considerando que essas teorias são muito utilizadas e seus resultados podem ser úteis ao trabalho dos administradores, segue um sumário delas, do ponto de vista da aplicabilidade.

4.1 Teoria das necessidades

A teoria das necessidades parte do princípio de que o ser humano sempre está à procura de algo, isto é, sempre possui uma necessidade a ser satisfeita. A necessidade insatisfeita é que leva o indivíduo a procurar, no seu trabalho,

a iniciativa, a forma e a intensidade do comportamento para satisfazê-la. Presume, portanto, que existe uma relação direta, embora não exclusiva, entre necessidade e comportamento administrativo.

Nessa perspectiva, o ser humano é visto como possuidor de necessidades de diversas naturezas, que podem ser hierarquizadas ou não, assunto sobre o qual há divergências entre pesquisadores. As principais bases da teoria são originadas do trabalho de Abrahan Maslow,[8] que construiu a teoria mais genérica sobre motivação humana, não direcionada especificamente ao trabalho, mas largamente utilizada para explicar motivação humana no trabalho. Maslow vê o ser humano como eterno insatisfeito e possuidor de uma série de necessidades, que se relacionam entre si por uma escala hierárquica na qual uma necessidade deve estar, em princípio, razoavelmente satisfeita, antes que outra se manifeste claramente prioritária. Na hierarquia de Maslow, o indivíduo procura satisfazer suas necessidades fisiológicas, fundamentais à existência, necessidades de segurança, antes de procurar satisfazer as necessidades sociais, as necessidades de estima e reputação e as necessidades de auto-realização.

Alderfer,[9] numa variação da teoria de Moslow, propõe uma visão não-hierarquizada das necessidades humanas em três categorias: primeiro, as necessidades fundamentais à existência, que são concretas por sua natureza e se referem à sobrevivência do ser humano, englobando, no caso, as necessidades fisiológicas de Maslow e as necessidades físicas de segurança. Por serem concretas, essas necessidades se referem a recursos escassos, limitados para sua distribuição, e que são disputados internamente dentro da organização do trabalho, como salários, benefícios etc.

O segundo conjunto é de necessidades sociais de relacionamento, ou seja, de reputação, estima e segurança social. São necessidades que para a sua satisfação requerem não só a interação com outras pessoas, mas, principalmente, o desenvolvimento e manutenção de relações pessoais que produzem segurança e sentimentos positivos.

A terceira categoria é definida pelas necessidades de desenvolvimento que compreendem a auto-estima, auto-realização e de lograr uma adaptação positiva, satisfatória ao meio ambiente. Nessa categoria os seres humanos se distinguem mais e adquirem diferentes formas de adaptação ao ambiente que os cerca, para satisfazer seu potencial e os desejos específicos de cada um.

Além desses, outros autores aprofundaram estudos sobre as necessidades como forças propulsoras do comportamento humano. Com o que se conhece hoje pode-se dizer que:

1. Apesar de ser aceito que os seres humanos possuem necessidades as mais variadas, e que jamais serão integralmente satisfeitas, parece ainda bastante duvidoso que exista uma hierarquia entre elas. Sabe-se, contudo, que as necessi-

[8] Ver, principalmente: Maslow, A. H. *Motivation and personality*. New York, Harper & Row, 1954.
Sobre a teoria das necessidades é importante mencionar ainda os trabalhos pioneiros de David McClelland a respeito dos três níveis de necessidades: concretização, afiliação e poder. Dessa forma, ver: *The achieving society*. Princeton, Van Nostrand, 1961; e *The achievement motive*. New York, Appleton-Century, 1953.

[9] Alderfer, C. P. *Existence, relatedness and growth*. New York, The Free Press, 1972.

dades fundamentais de existência são prioritárias e ameaças a sua satisfação provocam reações mais fortes. Por isso, as lutas dos empregados são mais acentuadas no que se refere, por exemplo, a salários, benefícios, segurança no emprego, por serem fatores mais diretamente relacionados com as necessidades de existência. A hierarquia entre as outras necessidades é que não está claramente demonstrada.

2. O peso relativo das necessidades varia intensamente de indivíduo para indivíduo, além de se observar que as necessidades satisfeitas diminuem de importância como fator causador de comportamento.

3. Várias necessidades podem ser igualmente e ao mesmo tempo importantes, como fatores de motivação. Aliás, conforme já mencionado, não existe correlação clara entre um tipo de necessidade e um tipo de comportamento no trabalho, já que ele é causado por múltiplos fatores, inclusive várias necessidades.

4. Fatores sociais e culturais ocasionam variações entre necessidades individuais.

Um dirigente moderno deve ter consciência não só da natureza global das necessidades humanas, mas também das diferenças individuais, em relação aos fatores motivacionais. Por outro lado, vale lembrar que os indivíduos, normalmente, não estão conscientes das necessidades que pretendem satisfazer, no momento de seu comportamento.

Assim, dirigentes devem lembrar que sistemas uniformes de incentivos para satisfazer necessidades e melhorar a motivação para o trabalho servem tanto para motivar um grupo de funcionários, como para desmotivar outros. As políticas mais efetivas consideram um conjunto de incentivos abrangendo várias necessidades e permitem adaptações individuais na busca de satisfação de necessidades.

4.2 Teoria da intencionalidade e das expectativas

A teoria da intencionalidade parte da premissa de que a intenção do indivíduo para agir constitui a força propulsora básica de seu comportamento. As intenções dependem das crenças e atitudes que definem a maneira de um indivíduo ver o mundo, ou seja, suas percepções. Portanto, as intenções são as causas imediatas e principais do comportamento, sendo as crenças e atitudes apenas causas remotas.

Segundo essa perspectiva, os indivíduos possuem objetivos e expectativas que desejam alcançar[10] e agem intencionalmente, de acordo com suas percep-

[10] Ver, por exemplo: Fishbein, M. & Ajzen, I. *Belief, attitude, intention and behavior*. Readings, Mass., Addison-Wesley, 1975; Locke, E. A. Toward a theory of task motives and incentives. In: *Organizational behavior and human performance*. 1968. v. 3. p. 157-89; Locke, E. A. & Lathan, G. P. *Goal setting;* a motivacional technique that works. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1984; Ryan, T. A. *Intentional behavior*. New York, The Ronald Press, 1970; Porter, L. W. & Lawler, E. E. *Managerial attitudes and performance*. Homewood, Dorsey Press, 1968; Vroom, V. E. *Work and motivation*. New York, Wiley, 1964.

ções da realidade. O grau de satisfação e insatisfação no trabalho depende do grau de sucesso e fracasso que os indivíduos encontram no alcance de seus objetivos e expectativas. No entanto, na perspectiva de intencionalidade, o principal fator motivador para um indivíduo dedicar-se a um trabalho é o grau de satisfação esperado e não a satisfação realmente obtida na execução de uma tarefa.

As dificuldades encontradas na aplicação dessa teoria são principalmente relativas a duas questões. Primeiro, a necessidade de se observar, no meio organizacional, as reais condições de trabalho de uma pessoa, para se saber o seu grau de liberdade para seguir suas escolhas. Em segundo lugar é preciso notar que as expectativas dos indivíduos, sendo baseadas em percepções sobre a realidade organizacional, dependem da quantidade e qualidade das informações possuídas pelo indivíduo.

Resumindo as dimensões básicas dessa teoria, no sentido de aplicação prática pelos dirigentes, pode-se dizer:

1. Os indivíduos dirigem o seu comportamento de forma a alcançar resultados que julgam lhes serem os mais atrativos. Logo, a maior motivação para o trabalho estará ligada à capacidade organizacional de preencher expectativas individuais.

2. Incentivos de qualquer natureza, quer sejam financeiros, de reconhecimento, recompensas etc., influenciam a motivação para o trabalho, somente na medida em que influenciam as intenções dos indivíduos para agir.

3. Objetivos específicos de trabalho definidos com os subordinados, conforme proposta da gerência participativa por objetivos, são bons instrumentos para melhorar a motivação e o desempenho. Objetivos vagos ou definidos unilateralmente, sem a incorporação de expectativas e intenções dos indivíduos, possuem pouca força motivadora para o trabalho.

4.3 Teoria do aprendizado

A teoria do aprendizado vê o comportamento humano simplesmente como uma função de suas conseqüências. O comportamento é explicado exclusivamente por causas externas. A teoria não nega que as pessoas percebam coisas na sua ambiência, ou mesmo que desenvolvam crenças, atitudes e valores. Ela afirma que essas crenças, percepções ou expectativas do indivíduo apenas acompanham o comportamento, mas de forma alguma podem ser identificadas como sua causa.

Segundo a teoria do aprendizado, que é, essencialmente, uma decorrência dos trabalhos behavioristas de Skinner,[11] o comportamento é causado por contingências, que são relações mais complexas do indivíduo com seu meio ambiente, do que, simplesmente, a visão do estímulo-resposta. A contingência envolve um estado ambiental prévio, um comportamento e a conseqüência. Para se entender um comportamento é necessário saber que "dicas" existem na ambiência, que

[11] Ver, por exemplo, os dois últimos trabalhos: Skinner, B. F. *Beyond freedom and dignity*. New York, Knopf, 1971; e *About behaviorism*. New York, Knopf, 1974.

resposta é emitida e quais as conseqüências dela decorrentes. Se um estímulo da ambiência não produz resposta não é porque o indivíduo, por algum fator interno, filtrou-o ou o negou, mas porque o estímulo simplesmente não desempenha um papel importante na contingência.

Por tratar de causas externas a teoria do aprendizado às vezes não é considerada uma teoria de motivação. No entanto, por sugerir formas de direcionar o comportamento, não deixa de ter sua validade como teoria sobre forças propulsoras do trabalho.

Sabe-se, através da teoria do aprendizado, que os indivíduos tendem a fazer coisas cujos resultados julgam positivos e a evitar comportamentos cujas conseqüências julgam negativas. Assim, fatores como maiores salários, comissões, gratificações, prêmios, reconhecimento social etc., podem ser associados a melhor desempenho. Funcionários podem ter maior produção pelas conseqüências positivas de seu comportamento. A conseqüência de um comportamento, que aumenta a probabilidade de o ato ocorrer novamente, constitui um reforço a esse tipo de comportamento. Ao contrário, a conseqüência de um comportamento que diminui a probabilidade de o ato ocorrer no futuro constitui-se numa punição. Resumindo as principais dimensões dessa teoria, pode-se dizer que:

a) os comportamentos são explicados pelos seus antecedentes e conseqüências;

b) comportamentos que são punidos têm menor probabilidade de serem repetidos, enquanto comportamentos que são premiados têm maior probabilidade de serem repetidos;

c) reforço contínuo constitui o meio mais eficaz para a aquisição de novo comportamento;

d) reforço intermitente é a melhor maneira de se manter um comportamento, evitando que ele se extinga.

5. *Motivação, desempenho, recompensas*

As teorias de motivação se referem sempre às causas do comportamento humano no trabalho, isto é, às forças propulsoras, internas ou externas, que levam a um determinado desempenho. O desempenho, entretanto, propicia, para o indivíduo, um resultado que pode ser, também, tanto externo como interno, ou seja, recompensas materiais ou não. As teorias de motivação, já analisadas, deixam clara a questão do resultado como uma dimensão básica do comportamento, embora somente a teoria das necessidades separe nitidamente resultados materiais (satisfação de necessidades fisiológicas ou de sobrevivência) de resultados não-materiais e de satisfação interna (crescimento e autodesenvolvimento). Mas é na teoria das necessidades e na teoria das expectativas que comportamentos individuais, que não objetivam recompensas materiais, são examinados.

Na verdade, existem estudos[12] que têm demonstrado que as pessoas, depois de satisfeitas as necessidades básicas, procuram o autodesenvolvimento e auto-

[12] Ver estudos de: Lawler, E. E. *Pay and organizational effectivenes;* a psychological view. New York, McGraw-Hill, 1971; Lawler, E. E. & Portes, L. W. The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations,* 7:20-8, 1967.

realização. Essas pessoas se direcionam para trabalhos mais desafiantes e complexos na busca da satisfação ou para preencher a expectativa de se sentirem realizadas, autoconfiantes, seguras e competentes na superação de um desafio. Ou mesmo, essas pessoas procuram atingir um grau de capacidade que julgam adequado para si próprias. Em outras palavras, existem pessoas que são intensamente motivadas por fatores intrínsecos e procuram resultados intrínsecos ao trabalho. Uma pergunta importante a essa altura é a seguinte: como as recompensas materiais afetam essas pessoas? Já que as pesquisas têm demonstrado resultados diversos, existem, na teoria, dúvidas que podem ser classificadas em três proposições diferentes.

A primeira diz que adicionar incentivos externos, materiais e financeiros a pessoas que já têm motivação intrínseca e procuram resultados intrínsecos melhora o nível de desempenho. A segunda, que é oposta à primeira, tenta mostrar que oferecer recompensas materiais a pessoas que já possuem a motivação intrínseca pode resultar na diminuição ou perda dessa força motivadora interna.[13] A terceira proposição afirma que existem certos fatores condicionantes na relação recompensas materiais/aumento de desempenho, tais como: nível de recompensa, nível do compromisso do indivíduo com a tarefa e grau de autonomia do indivíduo para optar por fazer ou não a tarefa.[14]

Na vida prática, dirigentes, quando em dúvida com relação ao tema, sempre que possível têm optado pelas recompensas materiais, não por opção própria, mas por pressão de seus subordinados.

Não há dúvida de que existem pessoas que são motivadas intrinsecamente para determinados tipos de tarefas e vão obter desempenho elevado, independentemente do tipo e quantidade de recompensa material. A maioria das pessoas, no entanto, vive na mesma expectativa dos jogadores de futebol, ou seja, que ao aplauso do público sigam os prêmios materiais pela vitória. Nas instituições públicas e privadas, esperam os funcionários que aos cumprimentos dos dirigentes sigam gratificações e promoções garantidas.

Com relação a vitória e prêmio, Thomas Peters e Robert Waterman, em seu recente e afamado trabalho,[15] apresentam uma visão de motivação que coincide com os achados de Herzberg e Skinner. Peters & Waterman dizem que as pessoas são exuberantemente irracionais a respeito de si próprias, gostam de pensar que são vitoriosas, sensíveis e condicionadas pelas recompensas e punições do ambiente, são fortemente automotiváveis e procuram desesperadamente significado para suas vidas, fazendo sacrifícios que as levem a crer que são elas as senhoras de seu próprio destino. Além do mais, numa analogia com as conclusões de Herzberg, dizem Peters & Waterman que os indivíduos atribuem o sucesso a si próprios e os fracassos ao sistema.

[13] Ver: Deci, E. L. *Intrinsic motivation*. New York, Plentim Press, 1975; e sua pesquisa inicial Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology, 18*:105-15, 1971; e Pritchard. R. D.; Campbell, K. M. & Campbell, D. J. Effects of extrinsic financial rewards on intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 62:9-15, 1977.

[14] Ver Staw, B. M. *Intrinsic and extrinsic motivation*. Morristown, General Learning Press, 1976.

[15] Peters, T. & Waterman, R. In search of excellence; lessons from America's best-run companies. New York, Warner Books, 1982.

Num estudo comparativo sobre as empresas norte-americanas de maior sucesso, eles concluíram que são exatamente as empresas que empregam uma combinação dessas premissas sobre a natureza humana. Em outras palavras, celebrar a vitória de cada um com recompensas claras (reforço positivo de Skinner) para todos que atingem seus resultados. Os prêmios podem ser pequenos, e até melhor do que grandes prêmios para poucos, já que todas as pessoas se julgam vitoriosas. Grandes prêmios para poucos apenas ajudam a criar ressentimentos entre os muitos que não receberam e ajudaram os poucos premiados. O importante é reconhecer o esforço de cada um, fazê-los crer que são bem-sucedidos, individualizá-los perante o grupo e recompensá-los tanto com tapinhas nas costas como com os prêmios materiais. O prêmio, a vitória, o elogio, a recompensa simbólica refletindo a ênfase no positivo para alcançar os comportamentos e resultados desejáveis e nunca na atenção ao negativo, que gera resultados comportamentais imprevisíveis.

No mesmo sentido, encontram-se as recomendações recentes de Kenneth Blanchard e seus colegas,[16] de que o dirigente deve ficar à espreita para surpreender os seus funcionários, no momento em que realizam corretamente o seu trabalho. Afirmam, também, que somente conseqüências positivas garantem bom desempenho. Dizem, ainda, que mesmo nos casos em que o chefe tiver que repreender o funcionário, essa repreensão deve terminar com um elogio. Só se deve advertir quem pode fazer melhor. Se o chefe só censurar o subordinado, este concentra a sua atenção no comportamento do chefe, que lhe foi desagradável. Mas se o chefe terminar a conversa com um elogio, o empregado tende a concentrar o seu pensamento no próprio comportamento. O elogio final proporciona ao subordinado a certeza de que é reconhecido como bom funcionário e que a preocupação do chefe limita-se a falhas de desempenho.

Thomas Peters, no seu mais recente trabalho,[17] retoma a idéia de celebração dos vitoriosos, concluindo que não há limite para se celebrar. Alegria e entusiasmo devem ser parte da moderna tecnologia administrativa e só podem ser alcançados com premiação constante e a convicção do mérito percebido.

É preciso aprender a apreciar o poder e a beleza da celebração. A celebração deve incluir prêmios financeiros e não somente os difíceis, mas possíveis prêmios não-materiais.

A preocupação com o positivo tem sido enfática nesta década de 80. Nesse sentido, revolucionaram-se os conceitos de gerência. Os livros que proclamam e exemplificam essas idéias têm alcançado popularidade e índices de venda jamais atingidos anteriormente.

A celebração coletiva, com prêmios de produção distribuídos entre todos, constitui, cada vez mais, o principal incentivo nos sistemas empresariais norte-americano, japonês e soviético.

Afinal nunca é demais lembrar que todo mundo se julga vitorioso, inclusive você.

[16] Blanchard, Kenneth & Johnson, Spencer. *The one minute manager*. New York, Berkley Books, 1981: Blanchard, Kenneth & Lorber, Robert. *Putting the one minute manager to work*. New York, Berkley Books, 1984.

[17] Peters, Thomas & Austin, Nancy. *A passion for excellence*. New York, Randon House, 1985.

Summary

From the biblical perspective of labor contained in Genisis, and regained nowadays by modern Christian thought, to present-day administrative theories, when the literature is vast but the results are controversial most of the time, the author analyses work motivation.

Paulo Roberto Motta concludes the article by reporting to findings in American research where award, success and symbolical rewards that emphasise the positive side of issues may bring forward highly desirable behavior and results.

Happiness and enthusiasm must be part of modern administrative technology and they can only be attained by persistent rewards and conviction of perceived merit.

