

Palavras-chave:

Aprendizagem
Aquisição
Atribuição
Condicionamento
Consenso
Consistência
Distintividade
Impressões
Modelação
Percepção
Personalidade

Capítulo 9

Aptidões individuais e teorias motivacionais

José Neves

Objectivos

- ☐ Identificar as aptidões individuais e caracterizá-las;
- ☐ Descrever a evolução e diferenciação individual;
- ☐ Explicar a influência das características e aptidões individuais na situação de trabalho;
- ☐ Compreender o processo motivacional e conhecer os conceitos principais das teorias motivacionais.

Enquadramento

Características individuais, aptidões intelectuais, valores e motivações têm sido elementos considerados como importantes do ponto de vista da compreensão do funcionamento das pessoas no contexto de trabalho e da sua produtividade organizacional. Compreender o comportamento das pessoas enquanto elementos de uma organização constitui por isso um grande desafio, tanto mais apetrechido, quanto mais o comportamento for contingente de desempenhos individuais e de produtividade organizacional. É neste contexto que se inserem as tentativas de estudar a associação entre características biográficas e o desempenho individual e organizacional, entre os valores e os desempenhos ou entre as motivações e os resultados organizacionais. Por isso, uma das primeiras tarefas com que se confrontam os investigadores consiste em conhecer o que determina o nosso comportamento. As respostas são consensuais em afirmar que todos os nossos comportamentos são fruto da influência da hereditariedade e do meio e toda a nossa actuação é ditada pela nossa personalidade e pelas nossas experiências passadas de aprendizagem. Se em relação a esta dupla determinação não existe controvérsia, já em relação ao sentido da mesma, as posições divergem. Saber se somos mais influenciados pela hereditariedade se pelo meio, constitui um problema ainda

sem uma resposta definitiva, dado o sentido de esta determinação não ser consensual. Para uns, o sentido da relação é aditivo, ou seja, a hereditariedade contribui com $x\%$ para a justificação de um determinado comportamento, e o meio contribui com $y\%$, facto que gera posições fatalistas – “já nasci assim e por isso me comporto desta maneira” – e posições irrealistas – “apesar das minhas limitações, o meio pode superá-las”. Para outros, a relação entre cada um dos factores determinantes do comportamento é de natureza multiplicativa, ou seja, o nosso comportamento é determinado pela influência conjunta de ambos os factores, os quais se combinam numa relação de influência e mútua interacção, o que torna o comportamento algo de evolutivo, dinâmico e criativo. É neste contexto que a expressão comportamento individual deverá ser interpretada, de forma a traduzir a influência das características biográficas como a idade ou o sexo e das aptidões cognitivas, na produtividade organizacional.

As características biográficas são um dado objectivo evidenciado pelo Balanço Social das organizações e assumem uma importância cada vez maior na gestão. Porquê? Questões de natureza demográfica e social e questões associadas a crenças que relacionam características individuais e capacidade de trabalho, serão os principais justificativos de tal importância. Quando integradas em modelos explicativos do funcionamento organizacional, quer assumam o estatuto de variável independente, quer o de variável moderadora, a sua influência na variável dependente constitui uma das evidências da importância que representa o seu conhecimento para a gestão.

De que forma a idade se associa com o problema do desempenho individual e com a produtividade organizacional? Relatórios de organismos internacionais sobre questões demográficas são consensuais na definição do desequilíbrio estrutural da população mundial. Este traduz-se na tendência do aumento populacional nas regiões do mundo menos desenvolvidas económica, social e culturalmente, na tendência decrescente da população nos países economicamente mais desenvolvidos e na tendência do envelhecimento da população em virtude do aumento da esperança de vida.

Estes fenómenos apresentam um enorme impacto ao nível da gestão do emprego e da produtividade organizacional. Entre nós, tal como em muitos outros países, existem constrangimentos legais que impedem a introdução no mercado de trabalho de gente demasiado jovem e a manutenção no mesmo mercado de pessoas com idade avançada. No entanto, a insuficiência quantitativa de pessoas no período de vida activa conduz à não valorização excessiva do factor idade no influenciar da produtividade organizacional. Observa-se, por isso, uma forte tendência para o aproveitamento da mão-de-obra jovem, de que o trabalho infantil constitui a ponta do “iceberg”, e uma tendência para alongar o período de vida produtiva, elevando a farsquia para o começo da idade da reforma e organizando o trabalho de modo a poder ser efectuado de acordo com o estatuto de reformado.

Mas o que nos revela a evidência relativamente ao efeito da idade sobre o desempenho individual e a produtividade organizacional? Em relação, por exemplo, à rotação no emprego, os estudos conhecidos revelam que esta é mais elevada quando se possui uma idade inferior a 50, do que após os 50 anos de idade. Tal é compreensível na medida em que à medida em que se avança na idade as oportunidades de trabalho para as pessoas com mais idade são menores do que as que existem para pessoas mais jovens, e ao mesmo tempo, o facto de se possuir elevada antiguidade no posto de trabalho, pode reverter em mais benefícios e vantagens para o detentor de tal antiguidade. Em termos de absentismo, os estudos revelam que a taxa é mais elevada nas idades mais avançadas do que nas idades mais jovens. Porém, a natureza do mesmo, (menos autocontrolável nas pessoas com idade mais avançada e portanto mais involuntário, e

mais autocontrolável nas pessoas mais jovens e portanto mais voluntário), faz com que seja o estado físico da pessoa e menos a sua idade, o que se relaciona directamente com o aumento do absentismo. Por isso, só indirectamente a idade poderá associar-se com o problema do desempenho e da produtividade.

As capacidades individuais (físicas e intelectuais) associadas com a idade são igualmente fonte de crenças e pressupostos associados à produtividade. Rapidez, agilidade, força, coordenação de movimentos, etc., ao decaírem com a idade, produziram menor desempenho. Contudo a análise da literatura sobre este problema revela escassa relação entre idade e desempenho, contradizendo assim as crenças e pressupostos. Igualmente se constata que os trabalhadores mais antigos, devido à sua maior estabilidade e experiência de vida, não se diferenciam significativamente dos seus colegas mais jovens, em termos da produtividade. É mesmo nos casos onde eventualmente algum declínio se observa, o mesmo pode ser compensado pela experiência da idade. (McEvoy e Cascio, 1989).

Também a condição de se ser homem ou mulher tem dado origem a interpretações diferentes relacionadas com o desempenho no trabalho, de que algumas estatísticas pretendem ser confirmação. Por exemplo, o facto de existirem menos mulheres do que homens a ocuparem cargos de direcção, seria explicado pela menor capacidade destas em relação à capacidade dos homens. No entanto, estudos de psicologia diferencial (Maccoby e Jacklin, 1974; Eagly e Carli, 1981) não evidenciam diferenças significativas entre homens e mulheres em termos das capacidades requeridas para o desempenho profissional. As diferenças em termos das características individuais (mais as psicológicas do que as físicas) que eventualmente se revelam, reflectem antes a influência da cultura na definição tradicional dos papéis sexuais.

Nesta perspectiva, não faz sentido questionarmo-nos sobre quem é mais ou menos estável, se o homem se a mulher. Igualmente é abusivo deduzir menor produtividade no desempenho feminino, partindo das taxas de absentismo feminino, as quais surgem habitualmente mais elevadas do que as dos homens. Uma vez mais é a influência dos papéis sexuais, culturalmente definidos, que mais se relaciona com o absentismo e indirectamente com a produtividade, do que com a condição de se ser homem ou mulher. A alteração que se vem verificando actualmente na reformulação dos papéis sexuais é prova do carácter estereotipado e muitas vezes preconceituoso que crenças e pressupostos veiculam sobre a condição de inferioridade inerente ao feminino. Por isso, a crescente taxa de participação das mulheres no mundo do trabalho nos últimos anos, confirma também o carácter erróneo e estereotipado de tais pressupostos e apoia a confirmação do pressuposto de que a condição género não interfere significativamente na produtividade.

Aptidões Individuais

As aptidões individuais são frequentemente referidas em termos dos requisitos para preencher determinado posto de trabalho. Estas referem-se a aspectos sensoriais (acuidade visual, sensibilidade auditiva, precisão visual, etc.), motores (agilidade digital, precisão motora, coordenação manual, etc.) e a aspectos de inteligência e linguagem (memória, capacidade de observação, capacidade de compreensão, espírito crítico e inovador, boa dicção verbal, etc.).

O interesse pelas aptidões cognitivas na sua relação com desempenho individual decorre da existência de diferenças individuais em termos de tais aptidões e da diferença de exigências de cada posto de trabalho relativamente às aptidões requeridas para o seu

adequado desempenho. Por exemplo, um cargo de chefia implica o uso mais intenso de competências intelectuais e comunicacionais do que quem simplesmente executa uma função de rotina num posto de trabalho de uma linha de montagem. Uma vez admitidas tais diferenças, é preocupação dos estudiosos operacionalizar tais aptidões e criar formas de as avaliar, hierarquizando do ponto de vista das aptidões os sujeitos avaliados. Galton e Cattell, influenciados pelo evolucionismo de Darwin, procuraram definir um método de selecção racional, na base de técnicas que captem as diferenças e possibilitem uma hierarquização das pessoas em termos de capacidades. Ambos são dos primeiros investigadores com preocupações de natureza teórica e metodológica dando um enorme contributo ao estudo da inteligência. Cattell em 1890 emprega pela primeira vez a palavra teste para designar provas de medidas de capacidades mentais. Os críticos são unânimes nas observações que fazem ao esforço destes investigadores, a saber: a pretensão em conhecer e medir as funções intelectuais a partir de testes sensoriais, perceptivos e motores num contexto de laboratório.

Reagindo a tais críticas, Alfred Binet, movido por razões de ordem prática e social, substitui no estudo da inteligência o método experimental pela observação em situação real e os processos sensoriais e motores pelas faculdades superiores (memória, natureza das ideias mentais, etc.). Cria as primeiras escalas métricas de inteligência e de idade mental (IM), como índice de medida, as quais foram oficialmente adoptadas pelas autoridades de França.

David Wechsler é também um marco de referência no estudo da inteligência, na medida em que se preocupou com a análise dos diversos componentes da inteligência e com a extensão dos testes aos adultos. Principando por fazer uma verificação dos testes até então existentes, no sentido de saber se todos mediam o mesmo, parte dos métodos correlacionais e selecciona onze testes, os quais reunidos numa escala (conhecida pela designação de Wechsler-Bellevue), fornecem uma avaliação da inteligência global do indivíduo. A mesma caracteriza-se por combinar material verbal e não verbal num instrumento único e ter em conta a regressão das funções mentais com a idade. A inteligência atingiria o seu máximo entre os 25 e 30 anos, observando-se posteriormente um progressivo declínio mais acentuado para as aptidões de natureza teórica do que para as de natureza prática. Concebe-se a inteligência como aptidão para lidar com abstrações, e como aptidão para enfrentar situações e problemas referidos a objectos concretos. Os resultados são dados em forma de Quociente de Inteligência (QI).

Os testes de inteligência, reflectem com frequência a concepção de inteligência por parte dos seus autores, os quais são o reflexo da cultura em que se inserem. Assim, se compreende, por exemplo, que na cultura ocidental a inteligência seja muito identificada com aptidão verbal, sendo considerado inteligente o indivíduo com tal aptidão desenvolvida.

No contexto organizacional, os testes são usados com a finalidade de selecção, processo que se articula nas seguintes operações:

- Comparar (determinar semelhanças com pessoa média/normal);
- Classificar (estabelecer uma hierarquia entre os indivíduos testados);
- Prever (a conduta futura em determinada situação);
- Seleccionar (fazer uma escolha racional).

Com tais finalidades, são utilizados testes de inteligência geral e de factores específicos (memória, atenção, aptidão verbal, aptidão mecânica, aptidão espacial, etc.), tra-

duzindo-se os resultados em índices IM (idade mental) ou QI (quociente de inteligência). Qual a utilidade de tais instrumentos de medida? A opinião de que constituem um bom meio auxiliar de diagnóstico, reúne algum consenso. Os seus resultados, confrontados com outros obtidos por outros métodos (entrevista, análise curricular, testes de personalidade, provas de conhecimentos, testes situacionais, etc.), possibilitam fazer prognósticos sobre o desempenho futuro de um indivíduo em determinado cargo.

Valores

No contexto da organização o acto de avaliar faz parte do quotidiano e apresenta importantes repercussões na vida dos actores organizacionais e dos resultados globais da organização. Avalia-se o desempenho individual, a competência profissional de uma equipa de trabalho, a eficácia de uma medida de gestão, o clima de trabalho, o futuro da organização, etc. Tais avaliações são operacionalizadas com base em opiniões, cuja âncora principal são os valores.

É bom ou mau andar constantemente a mudar de local de trabalho? O que pensar daqueles que permanecem durante bastante tempo na mesma organização? É positivo ou negativo ser-se ambicioso no contexto profissional e organizacional? Qual a validade da afirmação "a trabalho igual, salário igual"? No desempenho profissional quem é mais competente: os homens ou as mulheres? Para se poder entender a opinião que as pessoas possuem a propósito de questões como estas, torna-se necessário entender os seus valores subjacentes a cada uma destas matérias. Os valores traduzem convicções fundamentais a propósito da conduta ou acção, individual ou socialmente consideradas como desejáveis, certas ou boas. Exemplos de valores são por exemplo a liberdade, a honestidade, o respeito mútuo, a igualdade, a obediência, a participação, o prazer, a felicidade.

Cada um de nós no dia-a-dia é, por vezes, confrontado com a conflitualidade dos valores (defende-se a honestidade mas é-se desonesto sempre que o ser-se honesto é penalizador) e com a ambivalência dos mesmos (defende-se a igualdade no sistema de retribuição, mas igualmente se defende o mérito individual e a especificidade de cada um).

A saída para este tipo de problemas passa pela hierarquização da importância dos valores. Na criação deste sistema de valores, a socialização (familiar, escolar, organizacional, social, cultural, etc.) desempenha o mais importante contributo. A expressão "de pequenino é que se torce o pepino" acentua a importância dos primeiros tempos na transmissão dos valores, os quais resultam como uma matriz estruturante e relativamente estável ao longo da vida da pessoa. Por isso, questionar valores adquiridos pressupõe aceitar uma legitimidade para os valores substitutos. Substituir o valor do ateísmo pelo valor da religião, pressupõe romper com aquilo que era considerado como certo e bom e substituí-lo por algo que se apresenta como mais verdadeiro e desejável.

No contexto organizacional, conhecer os valores individuais é importante na medida em que estes permitem compreender as atitudes e motivações dos actores organizacionais face às políticas de gestão. Suponhamos que alguém que é admitido para a organização X, valoriza o mérito individual e se depara com uma política de gestão que premie a antiguidade. Quais as suas estratégias de actuação organizacional? Negligência, fraca implicação, combatividade e saída, são algumas das respostas possíveis, tanto mais compreensíveis quanto mais se conhecerem os valores dos actores

organizacionais. Estes funcionam pois como um código decifrador do significado das condutas individuais no contexto da organização e um critério de padronização de comportamentos. Estas mesmas finalidades se encontram nos valores organizacionais definidos por cada organização, os quais servem de pilares à construção da cultura organizacional.

A hierarquização dos valores e respectiva estruturação em sistemas de valores tem originado diversas tipologias. Entre as numerosas tipologias, o nosso destaque vai para a tipologia de Allport e colaboradores (1951) e para a tipologia de Rokeach (1973). A primeira resulta dos primeiros esforços para classificar os valores e consiste na atribuição dos valores em seis tipos: teóricos, económicos, estéticos, sociais, políticos e religiosos. Estes são hierarquizados de forma diferente consoante as opções pessoais, profissionais, sociais e culturais de cada pessoa. A segunda agrupa os valores em fundamentais (objectivos desejáveis de alcançar por cada um durante a sua existência, como, por exemplo, prosperidade, paz, igualdade, harmonia, auto-estima, reconhecimento social, etc.), e em instrumentais (modos desejáveis de comportamento, como, ambição, competência, coragem, responsabilidade, independência, etc.). Apesar de valores comuns a todos, a sua hierarquização em termos de importância varia consoante a condição pessoal, profissional, social e cultural de cada um.

Motivação no trabalho

O que é a motivação? Um olhar sobre os estudos conhecidos acerca desta problemática orientam-nos no sentido de considerar a motivação como o resultado da interacção entre o indivíduo e a situação, o que ajuda desde logo a entender as origens individual e situacional na variabilidade dos estados motivacionais. Alguns manuais escolares definem a motivação como o equivalente do desejo de adoptar elevados níveis de esforço com vista a alcançar objectivos organizacionais, na condição de tais esforços conduzírem à satisfação de alguma necessidade individual. Esforço (medida da intensidade do impulso), necessidade (estado interno que determina o grau de atracção de um resultado) e objectivo (meta que serve de referência ao comportamento), tornam-se por isso os elementos principais da definição. Na situação organizacional, o comportamento humano é motivado por um conjunto de necessidades (estado interno da pessoa que faz com que certos objectivos ou resultados sejam desejados e procurados), extremamente variáveis e em permanente evolução.

Procurar conhecer tais necessidades, a sua estrutura e modo de funcionamento, desde muito cedo constitui preocupação de teóricos e práticos. No contexto organizacional, e em virtude dos problemas do desempenho individual e da produtividade organizacional, tal preocupação motivou numerosos e diversificados estudos. Uns são direccionados para conhecer os motivos, sua estrutura e modo de funcionamento, considerados como o vector energético do comportamento. Outros visam explicar a direcção do esforço individual entre alternativas várias de acção. Um terceiro tipo de estudos relaciona-se com a explicação da maior frequência de uns comportamentos em relação aos outros, ou seja, com a manutenção de uns e a finalização de outros.

O comportamento na situação de trabalho é influenciado por variados factores, de cuja análise resulta a intervenção apropriada para corrigir resultados insulientes. É habitual traduzir a relação entre motivação e trabalho por uma equação em que um dos elementos explicativos é de facto a motivação.

Da equação (Desempenho = f [apetido × motivação]), decore que nem sempre os problemas de desempenho podem ser reduzidos a um dos termos da equação. Muitas

vezes problemas de desempenho em actividades de elevada complexidade têm na sua origem insuficiências de apetido e não de motivação. Por isso se torna importante no diagnóstico de um problema de reduzido desempenho, separar o contributo de cada um dos elementos da equação, em virtude de as acções correctivas requeridas serem diferentes consoante a origem do problema. Problemas em que o contributo maior para a sua ocorrência seja um nível baixo de motivação podem ser minimizados, actuando, por exemplo, sobre a forma de organização da tarefa, o estilo de chefiar ou a maneira de recompensar.

O que motiva as pessoas e o que é estar motivado? Como funciona o processo motivacional? Será que a motivação é algo que decorre das características pessoais ou algo que resulta da interacção de factores situacionais?

Prever o que será o desempenho individual pressupõe não só conhecer aquilo que determina os resultados que o indivíduo no contexto do trabalho procurará obter, mas também o que determina o esforço despendido pelo indivíduo para obter tais resultados. Num sistema de pagamento à peça, os desempenhos das pessoas nem sempre são iguais; umas aumentam a sua produtividade e outras diminuem-na.

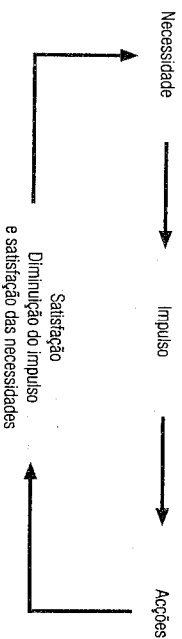
Todas as teorias sobre motivação procuram formular uma resposta para tais questões. Desde a teoria dos impulsos de Thordike (1911) e Hull (1943), mais orientadas para explicar o porquê da ocorrência de algo que já aconteceu, passando pelas teorias da expectativa de Lewin (1935) e Tolman (1948), que alcançaram a explicação dos desempenhos no efeito multiplicativo dos conceitos de expectativa e de valência, é comido Vroom (1964) quem aplica a teoria da expectativa ao contexto da motivação no trabalho. Para a comodidade de sistematização, agruparemos os diversos estudos na base de três critérios: os que se concentram no *objectivo* da motivação, a que chamaremos *teorias de conteúdo*, os que abordam o *como* se exprime a motivação, que apelidaremos de *teorias de processo* e os que enfatizam o *porquê* da manutenção dos comportamentos motivacionais (objectivos e reforçadores), que designaremos por *teorias de resultado*. No primeiro grupo, faremos uma referência especial à teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1954), à teoria dos factores motivadores e higiénicos de Herzberg (1966) e à teoria dos motivos de McClelland (1961). No segundo grupo far-se-á referência às teorias da expectativa (Vroom 1964) e às teorias da equidade (Adams, 1965). No último grupo serão referidos os objectivos e os reforçadores dos comportamentos motivacionais.

Teorias do conteúdo

Esta perspectiva acentua a compreensão dos factores internos aos indivíduos, explicativos da forma de agir. Procura responder a questões como: que necessidades possuem as pessoas? O que as impulsiona para agir? O pressuposto é o de que os indivíduos possuem necessidades interiores, as quais constituem uma fonte de energia para o comportamento, com vista à sua satisfação. Por outras palavras, assume-se que os resultados de uma acção são atractivos para a pessoa em virtude de uma necessidade e de um impulso que a pessoa possui. (Figura 9.1).

Uma necessidade constitui um estado interno ao indivíduo, capaz de induzir acção, com vista a alcançar resultados que as pessoas procuram como fim em si mesmos, que visam a satisfação dessa necessidade. Uma vez satisfeita, deixa de causar tensão ou desconforto e não estimula mais o comportamento. Mas nem sempre o resultado da acção se traduz na satisfação da necessidade. Uma vez pode acontecer a frustração (apesar de todo o esforço, o resultado não é alcançado), e outras vezes a compensação (a satisfação de outra necessidade reduz a tensão da necessidade não satisfeita). Quando

Figura 9.1
Modelo de motivação
das teorias de conteúdo



acontece a frustração, a tensão gerada pela necessidade frustrada procura um meio de escape, o qual pode apresentar um colírio de contornos psicológicos (agressividade, descontentamento, tensão emocional, apatia, etc.), e até mesmo com características fisiológicas (tensão nervosa, insônias, problemas cardíacos, disfunções digestivas, etc.). Dentro desta categorização, são de referir a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, a teoria dos fatores motivadores e higiênicos de Herzberg e a teoria dos motivos de McClelland. Uma referência a cada uma destas teorias é apresentada nas páginas seguintes.

Hierarquia das necessidades de Maslow

Maslow (1954) encara a motivação humana sob a forma de uma hierarquia de cinco necessidades:

1. Necessidades fisiológicas (englobando a necessidade de ar, alimento, água, sexo, etc.).
2. Necessidades de segurança (implicam a auto-preservação através do evitamento, da ameaça, do perigo e da privação).
3. Necessidades sociais (inclui o desejo de associação, de pertença, de amizade, de aceitação, etc.).
4. Necessidades de auto-estima (englobam a autoconfiança, o reconhecimento, a apreciação, o estatuto, a atenção, etc.).
5. Necessidades de auto-realização (implica competência, a concretização do potencial individual, o crescimento, etc.).

Segundo o autor, as necessidades humanas são de natureza biológica ou instintiva, possuem uma base genética, influenciam comportamentos muitas vezes de um modo inconsciente e desse modo caracterizam os seres humanos em geral. As necessidades fisiológicas e de segurança porque têm a ver com a preservação e conservação pessoal, são chamadas de primárias. As outras, porque visam mais a identidade sócio-individual, recebem a designação de secundárias.

Agrupadas segundo uma estrutura de prioridades existenciais, as necessidades motivam enquanto não estão satisfeitas. Uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento. Assim, são as necessidades fisiológicas as primeiras a influenciarem o comportamento das pessoas, comportamentos esses totalmente orientados para a satisfação de tais necessidades (fome, sede, sono, preservação, etc.). Uma vez atingido um nível mínimo de satisfação deste patamar de necessidades, novos padrões de necessidade emergem, com capacidade para influenciar novos comportamentos. Surgem por isso

as necessidades de segurança com um poder motivacional mais forte, o qual se vai transformando para outros níveis de necessidades, sempre que os anteriores estão controlados. Refere ainda o autor que as diferenças individuais são menores no patamar das necessidades primárias, do que no patamar das necessidades secundárias, e que o ciclo motivacional do primeiro patamar é mais rápido em termos temporais do que o do segundo patamar. As evidências empíricas da teoria de Maslow são escassas ou até mesmo inexistentes. Algumas das proposições de Maslow foram totalmente rejeitadas, outras receberam apoio, embora questionável. A maior confirmação foi para a importância das necessidades básicas e a menor foi para as necessidades de auto-realização. O número de necessidades e a ideia da satisfação progressiva e hierarquizada das mesmas, igualmente aparece questionável. Da mesma forma, a teoria não dá conta da especificidade cultural em matéria de valorização das necessidades, quer em termos de conteúdo, quer de priorização. Por exemplo, os trabalhadores de um país qualquer, podem atribuir mais valor às necessidades de segurança do que de auto-estima, ou a forma como cada tipo de necessidade mais contribui para motivar, pode assumir prioridade diferente.

Algumas implicações importantes decorrem da teoria de Maslow. A primeira consiste no chamar a atenção para os motivos de natureza social e de realização, como forças energéticas do desempenho do indivíduo no seu posto de trabalho. Outra implicação refere-se ao facto de revelar que a diversidade do grau hierárquico de uma necessidade existente nas pessoas, varia consoante as situações, o que faz com que os desempenhos sejam diferentes de indivíduo para indivíduo. Baseada mais em perspectivas lógicas e clínicas acerca da natureza humana, do que em resultados de investigação, alguns autores apelidam esta teoria de mais filosófica do que empírica.

Teoria dos fatores motivadores e higiênicos de Herzberg

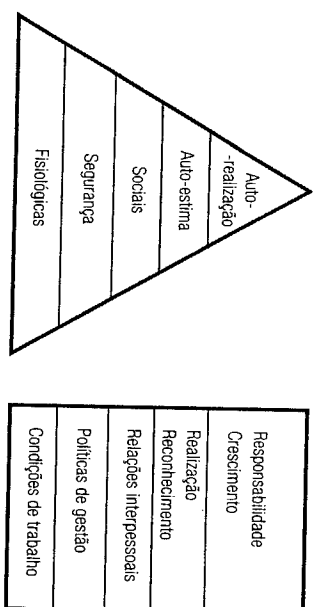
A teoria proposta por Herzberg (1966) visou compreender o que procuram as pessoas na situação de trabalho. O método consistiu em pedir às pessoas que detalhassem as situações de grande satisfação e de insatisfação no trabalho. Analisando as respostas dadas, concluiu que as mesmas diferem de um modo significativo consoante se trate de pessoas que se sentem bem na situação de trabalho ou de pessoas que se sentem mal na situação de trabalho. Fatores como crescimento, desenvolvimento, responsabilidade, natureza do trabalho, reconhecimento e realização, aparecem consistentemente relacionados com satisfação no trabalho e vistos como intrínsecos aos inquiridos. Quando insatisfeitos, os indivíduos tendiam a atribuir a causa a fatores extrínsecos, como, política da organização, estilo de chefia, relacionamento com o superior, condições de trabalho, salário, relações interpessoais, etc. Destes resultados e contrariando as visões tradicionais, sugere o autor, ser a não satisfação o oposto de satisfação, e a não insatisfação o oposto da insatisfação.

Os fatores intrínsecos são os verdadeiramente motivadores e referem-se ao conteúdo intrínseco ao desempenho, tendo paralelo com as necessidades mais elevadas da pirâmide de Maslow. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade. Quando são óptimos, elevam substancialmente a satisfação, quando são precários provocam ausência de satisfação. Os meios para os incentivar consistem em delegar responsabilidades, em permitir margem de liberdade na execução do trabalho, o pleno uso das capacidades e o enriquecimento do cargo.

Os fatores extrínsecos referem-se ao contexto do trabalho e como tal são periféricos e extrínsecos ao trabalho em si. Quando existem em grau elevado, apenas evitam a

Figura 9.2

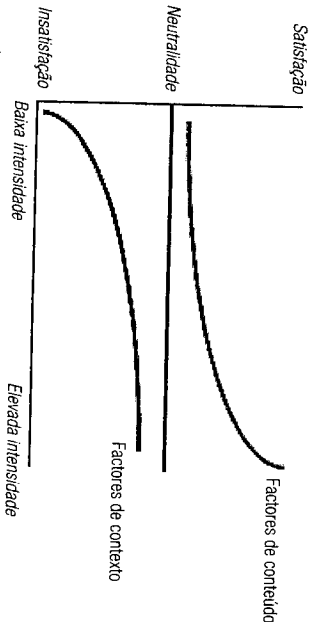
Paralelismo entre os factores de Maslow e de Herzberg.



insatisfação, mas quando são precários geram insatisfação. Relacionam-se com os níveis inferiores da hierarquia de Maslow e constituem os factores tradicionalmente usados nas organizações para motivar o desempenho dos colaboradores. Constituem o que o autor chama factores higiénicos, referindo o carácter preventivo e profilático dos mesmos. (Figura 9.2)

Quando tais factores existem a um nível aceitável, apenas evitam a insatisfação, uma vez que a sua influência sobre o comportamento não consegue elevar de uma forma substancial e duradoura a satisfação. Um bom salário ou condições ambientais de trabalho agradáveis, não constituem, só por si, factores de motivação, pois apenas evitam insatisfação e são neutros em relação à satisfação. Para aumentar a motivação no trabalho, o autor sugere que a tarefa seja enriquecida, isto é, ampliada em termos de responsabilidade, de objectivos e de desafio (Figura 9.3).

A avaliação crítica da teoria articula-se em dois aspectos: o metodológico e o da confirmação empírica. Em relação ao primeiro, o procedimento metodológico usado de recolha da informação é questionável, em virtude da tendência que as pessoas têm de atribuir a factores internos (factores do conteúdo), a causa do que de bom e agradável lhes acontece, e a factores externos (factores de contexto) a razão do que de menos bom e agradável lhes acontece. Como tal os resultados seriam artificiais. Em termos da confirmação empírica, os resultados revelam que tanto os factores de conteúdo como os factores de contexto contribuem para a satisfação e para a insatisfação. Não se sentir realizado ou reconhecido é mais insatisfatório do que indiferente ou neutro, bem como

**Figura 9.3**

Efeito dos factores de contexto e de conteúdo na satisfação do trabalho

Teoria das necessidades de McClelland

Segundo este autor, são três os impulsos básicos que apresentam uma grande variação entre as pessoas e as motivam para o desempenho: a *necessidade de realização*, a *necessidade de poder* e a *necessidade de afiliação*.

A primeira pode definir-se como um desejo de querer ser excelente e de ser bem sucedido em situações de competição. As pessoas com esta necessidade em grau elevado, gostam de assumir responsabilidades para encontrar soluções para os problemas, tendem a estabelecer objectivos exigentes e a assumir riscos calculados, e valorizam o “feedback” relacionado com o seu desempenho. Tais características funcionam como bom prognóstico de elevado desempenho em contextos de trabalho desafiante e competitivo, e de fraco desempenho em situações de rotina e pouco competitivas. A necessidade de poder consiste no forte desejo de influenciar e controlar o comportamento de outros, motivando mais o estatuto, o prestígio e ganhar influência sobre outros, do que o desempenho eficaz. A terceira necessidade é a afiliação e consiste no desejo e vontade de ter amizades e ser aceite pelos outros. Indivíduos com esta necessidade em grau elevado preferem situações mais cooperantes do que competitivas e desejam relacionamentos que impliquem elevado grau de mútua compreensão.

O comportamento das pessoas é, assim, afectado por tais motivos. Em geral presume-se que tais motivos, embora possam ser aprendidos, têm características semelhantes aos traços de personalidade, são consistentes ao longo do tempo, em múltiplas situações e resistentes à mudança. O problema da utilização deste modelo com carácter preditivo, consiste no facto de as necessidades variarem inter e intra-individualmente em diferentes lugares e tempos. Os estudos empíricos apoiam um pouco esta estrutura teórica, recebendo contudo maior confirmação a necessidade de realização do que as restantes necessidades. Numerosos programas de treino com vista a estimular nos profissionais a necessidade de realização têm ocorrido, com algum sucesso.

Teorias do processo

Apesar das teorias anteriores procurarem dar conta das regularidades existentes ao nível dos motivos ou necessidades fundamentais que constituem o vector energético do comportamento, na prática, a pretensão de regularidade nem sempre acontece.

Constata-se que as pessoas não só são diferentes em relação aquilo que as motiva, como as suas motivações variam com o tempo. Igualmente a forma como as motivações se traduzem em actos varia de pessoa para pessoa. As pessoas nem sempre agem coerentemente com as suas necessidades, e as reacções à satisfação ou não satisfação de uma necessidade variam de pessoa para pessoa e dentro da mesma pessoa, conforme o tempo.

Após um aumento de salário é suposto por parte da organização esperar contentamento e eventualmente maior empenho por parte do seu colaborador. As reacções face

ao aumento podem estimular muitos colaboradores a aumentar o seu esforço, enquanto para outros poderá ser indiferente ou até desmotivador. Igualmente para os mais estimulados, passados alguns dias, a força e intensidade do estímulo diminui e com reflexos menos positivos no desempenho.

Como explicar tais diferenças entre pessoas e situações? Sendo as necessidades apenas um dos elementos do processo, é em como estas se manifestam que se deverá procurar uma resposta. Trata-se, pois, de encontrar uma resposta para a diversidade de escolhas por parte dos indivíduos, enfatizando os factores situacionais e de natureza informativa que levam uma pessoa a escolher uma acção em vez de outra.

Várias abordagens encaram o comportamento como derivado de processos cognitivos. Dessas abordagens, apresentam-se algumas das mais representativas: teoria da expectativa, teoria da equidade e teoria do trabalho enriquecido.

Teoria da expectativa

Trata-se de uma teoria cognitiva, segundo a qual cada pessoa é um decisor racional na questão da quantidade de esforço que despende na situação de trabalho, para obter as recompensas desejadas. Por outras palavras, a teoria defende que a força da tendência para agir de uma determinada maneira, depende da força da expectativa no resultado da sua actuação e no grau de atractividade de tal resultado. Vroom (1964) e Lawler (1986) são dois autores bastante representativos desta teoria.

Esta formulação assume três tipos de pressupostos:

1. Atractividade ou a importância que representa para o indivíduo o resultado que pode ser conseguido na sequência do trabalho;
2. A relação desempenho-recompensa ou o grau em que o indivíduo acredita que de terminado desempenho conduzirá à obtenção de um resultado desejado;
3. A ligação esforço-desempenho ou a probabilidade percebida pelo indivíduo de que despendendo determinada quantidade de esforço, conduzirá a um desempenho.

Cinco conceitos funcionam como os pilares da teoria: resultados, valência, instrumentalidade, expectativa e força.

Os *resultados* são os aspectos tangíveis ou intangíveis que a organização proporciona ao seu colaborador como contrapartida do seu trabalho. Mais do ponto de vista da percepção individual do que da realidade, os mesmos podem ser positivos (salário, promoções, tempo de férias, segurança, bom relacionamento, oportunidade de realização, *valência* traduz o grau de atractividade que o resultado representa para o indivíduo, ou seja, a intensidade da preferência da pessoa pelo resultado esperado. Esta pode ser positiva, quando o resultado é atractivo para o indivíduo, esforçando-se este por o atingir. Pode ser negativa, quando o resultado causa insatisfação ao indivíduo, evitando o mesmo atingi-lo. Pode ser neutro, quando o resultado é indiferente, assumindo o mesmo a valência zero.

Instrumentalidade traduz o grau percebido da relação entre desempenho e resultado alcançado. Por exemplo, um indivíduo que associe o aumento de remuneração ao acréscimo de desempenho, atribui uma instrumentalidade elevada associada ao resultado.

Expectativa significa o que a pessoa antevê como provável ocorrência em função do seu comportamento. Face a várias alternativas (trabalhar em vez de ficar em casa),

as pessoas escolhem aquela que avaliam como mais apropriada ao alcance dos resultados desejados. Trata-se portanto da relação percebida entre o esforço e o desempenho, no sentido de estimar em termos de probabilidade se quanto maior for o esforço, maior será o desempenho.

Força constitui a quantidade de esforço ou de tensão existente no interior da pessoa capaz de motivar. Quanto maior a força, maior será a motivação. Matematicamente, a força é o produto da valência, da instrumentalidade e da expectativa, traduzido na seguinte fórmula: $F = \Sigma (E \times V \times I)$, em que F é a força, Σ é o produto de todos os resultados, E a expectativa, V a valência e I a instrumentalidade. O produto final traduzirá assim a quantidade de motivação existente na pessoa.

A teoria da expectativa fornece uma base racional para entender o fenómeno motivacional, através da decomposição dos diferentes componentes do processo.

A ênfase vai para os resultados e respectiva valência. Se os mesmos representam valência baixa para o sujeito, não existem motivos para grande esforço para os alcançar. A segunda ênfase vai para a instrumentalidade. Se a pessoa procura resultados e não vê relação dos mesmos com o seu desempenho, não há ligação entre o que se faz e o resultado que é pretendido. As recompensas são fundamentais para originar elevadas instrumentalidades. Se a organização afirma que prémios ou promoções são função da antiguidade e não do desempenho, o colaborador não se empenhará elevando o seu desempenho, para alcançar tais resultados, que são percebidos como tendo baixa instrumentalidade.

Por fim, a expectativa traduz-se numa relação entre o esforço e o desempenho. Se a expectativa de alcançar um resultado é baixa, é indiferente muito ou pouco esforço, pois no final o desempenho não variará. Por exemplo, numa linha de montagem em que o grau de rapidez da linha é o decisivo para determinar o nível de desempenho do grupo, é indiferente o maior ou menor esforço a nível individual, pois o mesmo não apresenta uma relação directa com a produtividade da linha. Apenas lhe é exigido que responda de um modo adequado à cadência da linha. Se é elevada, então existirá grande probabilidade de aumento do esforço para alcançar determinados resultados. Um vendedor que é recompensado pelo seu esforço através da comissão sobre o volume de vendas, possui uma expectativa elevada entre o seu esforço e a produtividade, o que o motivará fortemente para vender, desde que atribua uma elevada valência às comissões que recebe.

A Figura 9.4 apresenta o modelo da expectativa como explicativo do comportamento dos indivíduos na situação de trabalho. Trata-se de um modelo abrangente que pretende dar conta do carácter permanente, actante e dinâmico do processo motivacional em que intervêm maioritariamente a percepção individual na construção da motivação. Segundo o modelo, a motivação explica-se como a força que estimula o sujeito a actuar de determinada forma e a desenvolver determinada quantidade de esforço, o qual é função do valor que a recompensa apresenta para o sujeito e da probabilidade da recompensa ser alcançada. O esforço, em conjugação com as características pessoais e com os papéis organizacionais conduz a um desempenho. Este é instrumental em relação ao esforço, no sentido de que quanto mais elevada for a relação percebida entre esforço e desempenho, maior será a possibilidade de incremento do esforço. O desempenho apresenta também o efeito de expectativa sobre a recompensa na medida em que o sujeito antevêia como provável a ocorrência de algo, como consequência do desempenho, o que contribuirá também para aumentar ou diminuir o esforço a efectuar. Na sequência do desempenho ocorrem resultados traduzidos sob a forma de recompensas, quer estas sejam extrínsecas (salário, promoção, regalias, etc.), quer sejam intrínsecas

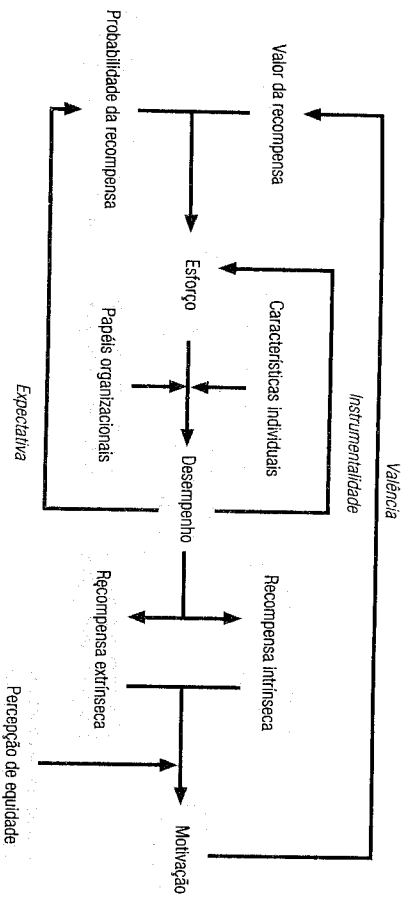


Figura 9.4
Modelo da expectativa.

(auto-realização, gosto pelo trabalho efectuado, relacionamento interpessoal, etc.). Estas são ainda filtradas pela equidade percebida e apresentam como resultado final a motivação explicativa do comportamento. Esta apresenta também um efeito de valência sobre a recompensa, ou seja, indica o grau de atractividade conferido pelo sujeito à recompensa, o qual irá também condicionar a quantidade de esforço que irá dar origem ao desempenho.

Como qualquer teoria, também esta foi objecto de numerosos estudos empíricos. As questões metodológicas e problemas de medida deram origem a resultados divergentes entre os vários estudos efectuados. Mas algum consenso se obtem a partir dos resultados dos inúmeros estudos: o de que a teoria funciona com maior capacidade preditora em termos motivacionais a nível individual e em pessoas com "locus" de controlo interno, do que a nível interindividual.

No final, o resultado é positivo e de grande utilidade para a construção de programas motivacionais. Primeiro, porque chama a atenção para a importância do resultado e para a necessidade de o mesmo representar um elevado grau de atractividade para o sujeito. Depois, porque realça a necessidade de regras claras que relacionem desempenho e recompensa, possibilitando a cada um conhecer com clareza não só o que se espera dele, mas também quais os parâmetros e critérios com que o seu desempenho é avaliado. Por último, surge a natureza individual da expectativa, que é quem, em último grau, determina a quantidade de esforço e desempenho por parte do indivíduo, independentemente do maior ou menor realismo e racionalidade dos incentivos, definidos no plano motivacional.

Teoria da equidade

Segundo Adams (1965), a teoria da equidade fundamenta-se no facto de o indivíduo experimentar certas discrepâncias quando compara o seu ganho com o de outros. O seu esforço no trabalho é função do resultado da comparação com o esforço despendido por outros indivíduos relevantes e que funcionam como termo de comparação.

Quatro elementos mais importantes podem destacar-se desta teoria:

1. A pessoa que se compara;
2. A outra pessoa com quem é comparada;
3. Os *inputs* ou recursos da pessoa (nível de escolaridade, inteligência, experiência, antiguidade, esforço e dedicação, absentismo, etc.);
4. Os *outputs* (pagamento, benefícios, condições de trabalho, estatuto, privilégios, etc.).

A teoria sugere que a pessoa constrói um rácio, com base na comparação entre os seus *inputs* (o que dá) e *outputs* (o que recebe) e os *inputs* e *outputs* de outro relevante que faz um trabalho semelhante. Do processo de comparação três situações podem surgir: (1) uma igualdade dos rácios o que evidencia uma percepção de equidade; (2) uma desigualdade dos rácios em virtude do outro obter resultados superiores aos seus, apesar de os *inputs* de ambos serem iguais, originando-se a percepção de injustiça por defeito; e (3) uma desigualdade dos rácios resultante de os seus ganhos serem superiores aos do outro, apesar de ambos investirmos os mesmos recursos, emergindo uma percepção de injustiça mas por excesso.

Sentimentos de injustiça são geradores de tensão que o sujeito procura reduzir, optando por uma das seguintes escolhas: modificar o doseamento dos seus *inputs* (ex: diminuindo o seu esforço); alterar os seus *outputs* (ex: aumento de quantidades de peças produzidas num sistema de pagamento à peça); alterar as auto-percepções (ex: pensar que produza um trabalho regular, mas verifique que sou dos melhores); alterar as hetero-percepções (ex: o trabalho do outro é inferior ao que inicialmente eu tinha percebido); escolher termos de comparação diferentes (ex: eu não faço tão bem como o meu colega mais experiente, mas faço melhor de que os colegas que possuem a mesma antiguidade que eu); e até abandonar o local de trabalho. Uma escolha são de natureza comportamental, outras de natureza cognitiva.

Esta teoria tem sido replicada em numerosos estudos, cujos resultados nem sempre são consonantes. Isto é, uns confirmam as predições da teoria mais do que outros. É nas situações em que o ganho do outro é maior que o meu, ou seja, em que é percebida uma injustiça por defeito e nos casos da remuneração à hora, em vez do pagamento à peça, que mais vezes se verifica a elevada capacidade preditiva da teoria. A injustiça por excesso não se afligiu de impacto significativo na situação de trabalho, mas se ainda assim a tensão provocada por esta situação se revelar com influência na motivação, tal é apenas temporário. Existe uma melhor tolerância e capacidade de racionalizar tais situações.

Apesar de a teoria da equidade se concentrar predominantemente na recompensa monetária, os estudos revelam que as pessoas são igualmente sensíveis à equidade da distribuição de outras recompensas organizacionais (estatuto, símbolos distintivos, distribuição de equipamentos e de espaços, etc.). Em conclusão, esta teoria revela que a recompensa é susceptível de interferir no processo motivacional, o qual além da componente individual, integra igualmente uma componente social resultante do processo de comparação social.

Teoria da tarefa enriquecida

A literatura sobre motivação para o trabalho revela considerável evidência de que o conteúdo do trabalho afecta não só os sentimentos de auto-estima e de competência dos sujeitos como também a forma como os resultados do trabalho são valorizados pelo sujeito. Por outras palavras, o conteúdo funcional de uma tarefa contribui para aumentar

ou diminuir a recompensa intrínseca que o sujeito sente decorrente do trabalho que realiza. Uma baixa recompensa intrínseca é particularmente sentida no exercício de tarefas rotineiras, simples, estandarizadas e elevadamente especializadas. As razões económicas e de processo subjacentes à estratégia de gestão científica de Taylor e Fayol e que conduziram a uma definição de tarefas simples e rotineiras, (cuja aplicação máxima foi patente nos processos produtivos em massa, vulgarmente conhecidos por "linhas de montagem"), não foram suficientes para impor esta filosofia de desenho do trabalho. Não só não se reduziram os custos económicos da actividade produtiva, como também a excessiva simplicidade e rotinização das tarefas elevou a taxa de absentismo dos trabalhadores. Como resultado deu-se a institucionalização dos prémios de produtividade e de ausência de absentismo.

Esta situação despertou os investigadores, no início de 1950, para a importância de se pensar o conteúdo do trabalho na fase de outra lógica. Partiu-se do princípio de que é desejável, de um ponto de vista de motivação, perspetivar o trabalho como algo de complexo, desafiador e interessante. Uma lógica que é também traduzida por enriquecimento horizontal e vertical da tarefa. Enriquecimento horizontal no sentido de traduzir o acrescentar mais do que uma tarefa à actividade de uma pessoa e, enriquecimento vertical no sentido de aumentar a autonomia e responsabilidade de cada trabalhador pelo que faz e como faz.

Mas porque é que o conteúdo do trabalho afecta a motivação?

De acordo com Lawler (1994), as pessoas que possuem tarefas enriquecidas percebem numa importante relação entre fazer bem o trabalho e um sentimento de desenvolvimento pessoal, autoconsideração e competência. Tal opinião fundamenta-se nos seguintes princípios: a) a tarefa deve ser concebida de forma a que o seu executante possa sentir-se pessoalmente responsável por uma quantidade significativa do trabalho que faz e o grau de autonomia que a pessoa experimenta na programação e no modo de fazer a sua tarefa traduz o esforço de medir a responsabilidade que o trabalhador sente em relação ao seu trabalho; b) a tarefa deve ser significativa, ou seja, deve permitir que quem a desempenhe a possa experienciar como intrinsecamente significativa. Se o trabalhador sente que os resultados do seu esforço não são muito importantes, é pouco provável que se sinta bem a desempenhar o seu trabalho; c) a tarefa deve permitir fornecer *feedback* sobre a forma como está a ser efectuada em termos de processo e de resultado. O modo como a tarefa está a ser desempenhada e o resultado de tal desempenho deverão ser a origem da informação de retorno para o trabalhador.

Tais constatações conduzem a esforços de repensar e questionar os esquemas tradicionais de desenhar o conteúdo funcional de uma tarefa e a integrar nas novas formulações as descobertas referidas. Por isso surgiram princípios relacionados com o desenho do trabalho que passaram a integrar aspectos relacionados com a tarefa, com o indivíduo e com o grupo. Ao nível da tarefa, preconiza-se que a mesma possua variedade e exigência, permita aprender algo, possibilite alguma autonomia ao seu executor, favoreça a ajuda mútua, represente um contributo com significado e utilidade social e projicie um futuro desejável. Ao nível do indivíduo, o desenho do posto de trabalho deverá permitir um nível adequado de variedade de tarefas, mostrar o enquadramento global em que se insere a tarefa, a duração óptima e ajustada do ciclo de trabalho, a possibilidade de *feedback* e conhecimento das metas quantitativas e qualitativas, a inclusão de conteúdos que valorizem e dignifiquem socialmente a tarefa e o seu executor. Ao nível do grupo, as recomendações vão no sentido de o desenho do trabalho proporcionar tarefas de

interligação, rotação ou proximidade física onde exista uma interdependência necessária entre os diversos postos, possibilitar a definição de metas e de *feedback* sobre os resultados e a percepção da tarefa inserida num todo maior e com utilidade social. Tais princípios visam, no fundo, dar resposta a necessidades individuais e grupais que são aproveitadas para desenvolver modelos motivacionais assentes no processo de trabalho, cuja expressão mais popularizada é representada pelo modelo de Hackman e Oldham (1976, 1980).

Estes autores partem dos estados internos do sujeito que afectam o seu estado motivacional interno, (significado do trabalho, responsabilidade pelos resultados e *feedback* sobre actividades e resultados) e definem as características do trabalho motivador: variedade de tarefas, identidade e significado da tarefa, autonomia e informação de retorno ou *feedback*. A diferença de reacção de indivíduo para indivíduo face ao mesmo desenho do posto de trabalho é explicada por factores moderadores como o conhecimento e competência, a intensidade da necessidade de crescimento e a satisfação ligada ao contexto. Os resultados esperados consistem em motivação e satisfação elevadas, eficácia e qualidade e baixos níveis de absentismo e rotação.

De um ponto de vista motivacional, este modelo sugere que a recompensa (intrínseca) e consequentemente a motivação para trabalhar, ocorre quando o trabalhador aprende (conhecendo os resultados através do *feedback*) que em termos individuais (experienciando responsabilidade mediante a autonomia que possui para realizar o seu trabalho) fez bem o trabalho que lhe fora distribuído (experienciando importância do trabalho realizado, através da variedade, identidade e significado da tarefa). O modelo sugere ainda o efeito de variáveis moderadoras na relação entre as características do trabalho e os resultados alcançados, o que permite explicar, por exemplo, a diferença de resposta motivacional de indivíduos com uma elevada força de necessidades de desenvolvimento, da de indivíduos com uma reduzida força das mesmas necessidades. Em termos de implicação na definição dos postos de trabalho, o modelo contribui igualmente com importantes sugestões para o enriquecimento e alargamento do conteúdo dos postos de trabalho.

Teorias do resultado

A pretensão de encontrar respostas para entender o comportamento motivacional das pessoas, em contexto organizacional, e controlar, desta forma, os factores que mais contribuem para predizer o desempenho profissional é igualmente prosseguido por este conjunto de teorias que enfatizam a força de um objectivo ou de um reforçador para explicar o porquê do desempenho profissional. Ter um objectivo que se pretende alcançar ou reagir com maior empenho na sequência de um ganho importante são as explicações para entender a motivação de alguém no contexto de trabalho.

Tal como a perspectiva anterior, trata-se de encontrar uma resposta para a diversidade de escolhas por parte dos indivíduos, enfatizando os aspectos individuais e factores situacionais que levam uma pessoa a escolher uma acção em vez de outra.

Várias abordagens encaixam o comportamento como derivado de processos comportamentais, quer se trate de um comportamento de definição ou de meta informação sobre os objectivos a realizar, quer sejam as consequências de um comportamento a ditar a continuidade de repetição ou de extinção de tal comportamento. Neste caso estamos perante uma perspectiva que associa indivíduo e situação.

Teoria da fixação de objectivos

Ter objectivos definidos significa o desejo de obter resultados, o sentido ou direcção de desempenho da actividade e o critério de medida do resultado do desempenho efectuado. Esta prática de fixar objectivos tem subjacente a crença de que o desempenho pode aumentar sempre que existem objectivos predefinidos e sempre que, apesar de difíceis, os objectivos são aceites pelas pessoas. Os objectivos são vistos como motivadores do desempenho, na medida em que trabalhar para alcançar um objectivo se revela uma força impulsionadora da acção. A intensidade desta força é tanto maior quanto mais desafiantes forem os objectivos (objectivos fáceis revelam uma intensidade mais reduzida de índice motivacional) e quanto mais participação tiver ocorrido na fixação dos mesmos por parte dos destinatários. Esta forma de encetar a função dos objectivos trazia-se na prática organizacional no sistema de gestão por objectivos, os quais, mais do que desempenharem uma função de controlo, desempenham uma função de motivação. De uma forma resumida, pode definir-se a gestão por objectivos, como um sistema em que os objectivos são determinados conjuntamente por chefes e subordinados, o grau do seu alcance é periodicamente revisto e o grau de alcance dos objectivos constitui o critério para a atribuição da recompensa. A paternidade deste sistema é atribuído a Peter Drucker (1954). A avaliação da sua eficácia tem tido alguma expressão em termos de investigação empírica (Locke, 1968; Locke et al., 1981; Tubbs, 1986; Erez et al., 1985, etc.). Os resultados sugerem que objectivos desafiantes e percebidos como possíveis de alcançar, específicos e propiciadores de *feedback* notam desempenhos elevados. Relativamente à participação na definição dos objectivos, as investigações revelam resultados menos consistentes e não confirmam os pressupostos da supertirade da participação na fixação dos objectivos de trabalho sobre a não participação em termos de força motivacional. O impacto positivo da participação no desempenho traduz-se no incremento do nível individual de aspiração e na predisposição para aceitar objectivos com um nível maior de dificuldade.

Teoria do reforço

Contraponto da teoria dos objectivos é a teoria do reforço, segundo a qual o que controla o desempenho são os reforçadores, ou seja, o comportamento é função das suas consequências. Por reforço entende-se qualquer consequência resultante de um comportamento. Se for positivo, aumenta a probabilidade da repetição desse comportamento. As pessoas adoptarão elevados desempenhos sempre que sejam recompensadas por tal e imediatamente a seguir ao desempenho. O pressuposto desta teoria é o de que a motivação para trabalhar é consequência de encorajar os comportamentos apropriados e de desencorajar os comportamentos inapropriados. Os reforçadores como a remuneração, o elogio, o incentivo pessoal, etc., são administrados na sequência dos comportamentos de trabalho por parte das pessoas. Desta forma, a teoria da reforço preconiza o estímulo de comportamentos desejados e desincentiva comportamentos indesejados. São vários os tipos de reforço disponíveis (reforço positivo, reforço negativo, extinção e punição) para gerir a motivação das pessoas na situação de trabalho, bem como os sistemas diversificados de uso de tais reforços. Tais sistemas ou programas de reforço possuem duas componentes, como se pode ver no Quadro 9.1: o tempo em que ocorre o reforço do comportamento desejado e a frequência com que é administrado o reforço. O reforço pode ser dado de acordo com um intervalo fixo de tempo e

TEMPO		FREQUÊNCIA	
	Fixa		Variável
Intervalo	Reforçar um comportamento desejado, na base de um período específico de tempo (ex.: assegurar a colaboração de alguém através de um sistema de pagamento à hora, à semana ou ao mês)		Reforçar um comportamento desejado na base de um período variável de tempo (ex.: fazer avaliações de controlo do trabalho realizado, em dias não especificados ao longo de cada mês)
Proporcional	Reforçar um comportamento desejado, após uma quantidade especificada do mesmo (ex.: assegurar a colaboração de alguém através de um sistema de pagamento em função de um número especificado de peças produzidas)		Reforçar um comportamento desejado, após uma quantidade não especificada do mesmo (ex.: assegurar a colaboração de alguém através de um sistema de pagamento à comissão)

administrado com uma frequência fixa (ex.: pagamento à semana ou ao mês), com uma frequência variável (ex.: atribuir prémios de mérito ou de produtividade de uma forma não esperada para o destinatário de tal prémio); pode, ainda, o reforço ser administrado de acordo com um intervalo variável de tempo e com uma frequência fixa (ex.: pagar em função do número de peças produzidas) ou uma frequência variável (ex.: elogiar alguém pelo desempenho que revela melhoria progressiva, ou atribuir comissões de venda que podem variar segundo o montante de produtos vendidos).

Esta teoria é simples e clara e tem sido alvo de uma enorme quantidade de estudos empíricos de validação, que revelam o seu potencial de explicação. Contudo, a sua focalização no indivíduo e problemas metodológicos de aplicação, constituem uma restrição limitativa ao seu uso generalizado. Ainda assim, esta teoria quando aplicada em programas de modificação de comportamentos em contextos organizacionais, beneficia da aplicação conjunta dos princípios da aprendizagem social e dos princípios da equidade, salvaguardadas as necessidades específicas dos indivíduos.

Em termos de aplicação, esta teoria implica uma resposta prévia às seguintes perguntas: que comportamentos são desejados? Como podem ser observados e medidos? O que os pode reforçar? Quando deverão os reforços ser aplicados? Quais as consequências de tais reforços? Como pode o programa de reforço ser melhorado?

O significado do dinheiro

Uma das ideias do senso comum que primeiro ocorre quando é necessário motivar alguém consiste em usar o dinheiro como moeda de troca do esforço exercido. A teoria científica de Taylor sobre o funcionamento organizacional preconizava mesmo que a remuneração financeira seria a melhor forma de motivar as pessoas a trabalhar. Inúmeros estudos empíricos e diagnósticos organizacionais dão conta da baixa satisfação das pessoas com a remuneração que recebem. Independentemente de auferirem montantes financeiros elevados, médios ou baixos, quando perguntadas sobre a quantidade de remuneração que recebem em troca do seu trabalho, as pessoas raramente indicam que estão satisfeitas com o que recebem. Observa-se mesmo na maioria dos estudos uma baixa satisfação com a remuneração recebida. Tais constatações estão presentes quer que seja a idade, o sexo, o estatuto social e cultural dos indivíduos. As organizações usam o dinheiro para atrair, motivar, reter, recompensar, reconhecer, punir, etc. os seus colaboradores. Isto faz do dinheiro um instrumento motivador, cujo significado

atribuído pelas pessoas importa conhecer, não só pelo que representa para o bem-estar das pessoas, bem como pela influência exercida sobre o seu comportamento.

"*Três coisas há nesta vida: saúde, dinheiro e amor...*" constitui parte do refrão de uma canção sul-americana amplamente divulgada, o que provavelmente faz do dinheiro um valor quase intrínseco, um fim em si mesmo, à semelhança da saúde ou do amor. Outra valorização, mais instrumental do que finalística, que o dinheiro pode representar para as pessoas é igualmente proclamada na popular canção do filme *Um violino no telhado*, "*If I was a rich man...*". Assim, porque é importante possuir dinheiro?

O dinheiro constitui um meio de troca na aquisição de bens ou serviços e representa um padrão estandardizado de referência para comparar o valor de diferentes objectos, o valor da duração temporal da prestação de um serviço, o valor da capacidade de endividamento de uma pessoa ou de uma organização no médio ou longo prazo. Da mesma forma, o dinheiro está associado à valorização social que a sociedade faz do indivíduo, na base da qual lhe confere prestígio ou desprestígio, lhe atribui o estatuto de rico ou de pobre, ou o hierarquiza em termos de poder aquisitivo, etc. Existem, por isso, muitas perspectivas associadas ao modo de entender a função do dinheiro e a sua importância no seio das organizações e da sociedade.

Um olhar sobre a literatura que aborda o significado do dinheiro revela uma multiplicidade de significados associados ao dinheiro. Um significado neutro e essencialmente quantitativo na economia, um significado emocional e cognitivo na psicologia e um significado social, regulado pelas normas e pelos valores na sociologia, constituem exemplos da diversidade de perspectivas e da variabilidade de significados. Apesar de tal variabilidade, emerge como aspectos comuns a constatação de que o dinheiro pode igualmente ser perspectivado em termos das suas componentes afectiva, simbólica e comportamental. A componente afectiva faz com que algumas pessoas o encarem como uma coisa boa, importante, valiosa e atractiva, enquanto outras o percebem como algo mau, vergonhoso, sem utilidade e desonesto. A componente simbólica associa o dinheiro a sucesso e reconhecimento, a estatuto e respeito, a autonomia e liberdade, a prestígio e poder, etc. Poupar ou investir constituem exemplos da componente comportamental. As causas explicativas destas diferenças de percepção são muitas vezes atribuídas a factores sociais, culturais e contextuais, o que pouco contribui para compreender as diferenças individuais de percepção. Contudo em matéria de motivação, as diferenças individuais são importantes, uma vez que entre a quantidade de dinheiro recebida como contrapartida do desempenho e do esforço despendido, a satisfação sentida e o desempenho realizado são passíveis de se correlacionar.

As teorias motivacionais da expectativa, da equidade e do reforço tratam o dinheiro como uma forma de pagamento do desempenho e avançam com hipóteses explicativas de comportamentos absintistas ou de fracos desempenhos como estando relacionadas com sentimentos de subcompensação ou de injustiça, e pouco avançam em matéria de importância ou significado que cada indivíduo confere ao dinheiro.

Para levar a bom termo a tarefa de motivação e de implicação das pessoas no seu trabalho, e assim definir políticas e planos motivacionais apropriados, é necessário conhecer a importância e o significado que cada pessoa atribui ao dinheiro. Por exemplo, é frequente acontecer que na sequência de um aumento salarial, que se traduziu em acréscimo real de dinheiro recebido, que alguns indivíduos incrementem a sua motivação para o trabalho e que outros, tendo recebido a mesma percentagem de acréscimo ou mesmo até uma percentagem superior, se desmotivem e adotem comportamentos de actuação organizacional caracterizados pela negligência ou pela saída da organização.

Por outro lado, um pequeno acréscimo de valor de aumento salarial pode constituir para alguns indivíduos um poderoso estímulo motivacional. Que causas existem para explicar tais diferenças?

Alguns esforços têm sido desenvolvidos no sentido de clarificar este problema. Algumas medidas da variabilidade individual relativas ao significado do dinheiro foram já desenvolvidas. A título de exemplo, podem referir-se a escala MES (Money Ethic Scale) de Tang, (1995), a escala MBBS (Money Belief and Behavior Scale) de Fumman (1984) e a escala MIS (Money Importance Scale) de Mitchell *et al.* (1998).

Existem também resultados empíricos que associam o significado do dinheiro com outras variáveis. Mitchell e Mickel (1999) referem resultados de estudos que revelam uma ligação directa entre a importância do dinheiro e atributos pessoais, como assunção do risco, competitividade, materialismo, auto-estima, desejo de sucesso e outras variáveis biográficas como o sexo, idade e grau de instrução escolar. Quando se trata de apurar o grau de determinação da intenção dos comportamentos, o dinheiro não se revela nem o maior determinante nem o antecedente directo. Por isso se revela importante para a gestão das motivações conhecer o significado que o dinheiro tem para cada pessoa, não só como forma de prever variações na motivação, mas também no modo de constituir e usar equipas de trabalho, de entender estratégias individuais de actuação organizacional e até de compreender as formas de controlo organizacional, quer através da prática da orçamentação, quer dos prémios de mérito ou pagamento em função de resultados.

Por fim, Locke e colaboradores (1980), na sequência de uma revisão da literatura sobre métodos motivacionais e impacto na produtividade organizacional, recomendam que não se deve ignorar o dinheiro como método de motivação. A produtividade é explicada em cerca de 16% pela definição dos objectivos, entre 8 e 16% pelo desenho do trabalho, e aumenta para cerca de 30%, quando é considerada na equação dos incentivos monetários.

Perspectiva integradora

Uma visão integradora das diferentes teorias motivacionais tem sido preocupação de alguns autores, facto que revela crença na utilidade de todas, embora com validações empíricas diferentes, e na complementaridade das mesmas. Assim, é possível encontrar alguns pontos de convergência que auxiliam este esforço de integração.

As teorias a que chamámos de conteúdo, pressupõem que as pessoas são motivadas por factores internos. Estes são constituídos pelos vários tipos de necessidades que procuramos a todo custo satisfazer.

As teorias do processo enfatizam o como e por que objectivos as pessoas se motivam, e fazem uso da racionalidade humana, suportada por processos de escolha entre alternativas diferentes. De acordo com esta perspectiva, são os factores externos que maior ênfase desempenham no domínio energético da acção.

Qual a perspectiva mais defensável? Ambas, será talvez a resposta mais apropriada. A primeira, porque acentua a importância das diferenças individuais, a primazia dos esforços para a satisfação das necessidades de sobrevivência e só depois para as sociais, a diferença intra e interindividual em termos de necessidades e desejos, etc. A segunda, porque acentua a dimensão racional que nos permite fazer escolhas entre alternativas diferentes, que toma a motivação um processo consciente e que forma a dimensão social que nos torna seres em relação e introduz variáveis novas no energético do nosso comportamento.

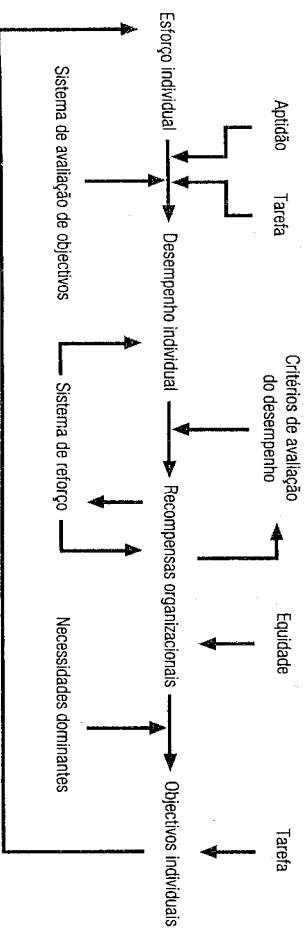
Outras sistematizações com intuito integrador têm sido propostas. Vroom e Deci (1970), ancorados no modelo da expectativa, sistematizam de uma forma integradora as várias abordagens à problemática da motivação no trabalho em três sentidos.

O primeiro, caracterizam-no de abordagem *científica* da motivação. Trata-se de uma perspectiva que teve a sua máxima expressão até ao final dos anos 30 e que faz do desempenho a origem da recompensa e a fonte da motivação. Recebeu enorme apoio em matéria da investigação empírica e reforça a relação desempenho-resultados do modelo da expectativa, pressupõe um controlo externo (objectivos de trabalho e remuneração em função do trabalho produzido), o que em termos de implicação prática, pressupõe a estandardização e quantificação do trabalho. As suas principais limitações decorrem da sua aplicação estar mais virada para os trabalhadores essencialmente motivados pelas necessidades primárias, de não contemplar a motivação intrínseca e de ignorar muitas das diferenças individuais e situacionais em matéria de motivação.

O segundo, apelidam-no de abordagem *paternalista* da motivação. Trata-se de uma perspectiva que teve a sua máxima expressão entre os anos 40 e 60, e faz da organização a origem da recompensa e a fonte da motivação. Recebeu escasso apoio em matéria da investigação empírica e reforça a relação esforço-desempenho do modelo da expectativa, pressupõe um controlo interno (a organização é a origem da recompensa), o que em termos de implicação prática, pressupõe a necessidade de a organização criar boas condições de trabalho e de segurança de emprego, exigindo, como contrapartida, dedicação e lealdade. A sua principal limitação decorre de não contemplar a motivação intrínseca e de ignorar muitas das diferenças individuais e situacionais em matéria de motivação.

O terceiro, apelidam-no de abordagem *participativa* da motivação. Trata-se de uma perspectiva que teve a sua máxima expressão nos anos 60 e 70 e que faz do conteúdo e processo de trabalho a origem da recompensa e a fonte da motivação. Recebeu enorme apoio em matéria da investigação empírica e reforça a relação esforço-desempenho e desempenho-resultados do modelo da expectativa. Pressupõe um controlo individual (autocontrolo e auto-responsabilização), o que em termos de implicação prática, requer cuidados especiais no desenho do trabalho, na actuação das chefias em matéria de relacionamento interpessoal e em matéria decisional relativa ao grau de participação nas decisões. As suas principais limitações decorrem da sua aplicação estar mais virada para os trabalhadores essencialmente motivados pela necessidade secundárias, de descurar a importância da motivação extrínseca e de ignorar muitas das diferenças individuais em matéria de motivação.

Figura 9.5
Modelo integrado das
teorias de motivação.
Adaptado de Robbins,
(983)



Serão estas abordagens incompatíveis? Ao olharem para o problema da motivação no trabalho focalizando aspectos diversos, será uma integração das três leituras uma tarefa absurda? A resposta a tais interrogações é não. Todavia, uma abordagem combinatoria das três perspectivas não seria aplicável a todas as pessoas e a todas as situações. Alguns trabalhos não poderão ser enquadrados e outros serão difíceis de ser medidos em termos de desempenho. Algumas pessoas não valorizam as recompensas extrínsecas e outras não querem responsabilidades decisórias. Por outras palavras, porque o indivíduo é um ser complexo e a situação organizacional é enormemente diversificada, tornam insuficiente qualquer combinatoria das referidas abordagens.

Numa perspectiva mais operacional e integrando alguns dos aspectos que contemporaneamente mais afectam a problematização da motivação, apresentamos de seguida um modelo integrador (ver Figura 9.5), o que pressupõe elevada complementaridade dos diversos modelos teóricos sobre a motivação anteriormente referidos. O seu ponto de ancoragem principal é o modelo de expectativa.

Numa situação de trabalho, o esforço individual é dirigido pela força dos objectivos individuais, o que é representado no modelo pela seta que parte da caixa dos objectivos individuais para a caixa do esforço individual. Ligação que é coerente com a teoria dos objectivos. A teoria da expectativa prevê que o trabalhador exercerá uma elevada quantidade de esforço, se perceber uma grande relação entre o esforço e o desempenho, o desempenho e a recompensa e entre a recompensa e os objectivos pessoais. Por sua vez, cada uma destas relações é influenciada por outros factores. Por exemplo, o desempenho individual é determinado quer pelo nível de esforço individual, mas também pelas aptidões do indivíduo e pela forma como são avaliados pela organização os objectivos de desempenho. A relação desempenho-recompensa será diferente consoante o indivíduo percepire os critérios existentes para atribuir recompensas. Se a recompensa é função do desempenho a relação desempenho será maior do que se o critério for a antiguidade, a experiência, profissional, a formação escolar, ou outros. A relação recompensa-objectivos indicará um grau motivacional mais forte, sempre que os resultados satisfaçam as necessidades dominantes do indivíduo e que sejam consistentes com os seus objectivos pessoais. O modelo refere igualmente o contributo de outras teorias, como a do reforço, da equidade e do enriquecimento da tarefa. No modelo, a teoria do reforço revela-se no facto de as recompensas organizacionais reforçarem o desempenho individual. Se, por exemplo, a organização possui um esquema de recompensas que estimula e premia desempenhos elevados, tal esquema reforçará e encorajará a continuação de um desempenho elevado. Também a teoria da equidade joga o seu contributo no modelo. O esforço despendido pelos indivíduos poderá ser influenciado pela situação de equidade ou inequidade percebida, decorrente da comparação que fazem do seu binómio esforço-recompensa com o binómio de outro indivíduo relevante. Por último, a teoria do trabalho enriquecido está presente no modelo em dois momentos distintos. Por um lado, tarefas que pelas suas características apresentem um elevado potencial motivador (por exemplo, trabalhos que pela sua elevada complexidade apresentem um elevado potencial motivador) influenciarão provavelmente desempenhos mais elevados, aumentando a ligação entre esforço e desempenho. Por outro lado, objectivos individuais de controlo sobre o próprio trabalho, poderão ser maximizados por trabalhos que permitam autonomia, *feedback*, responsabilidade, etc.

Trata-se de uma tentativa de integrar as várias teorias sobre motivação, mas ainda assim, deixa de fora outros factores que influenciam também a motivação. São exemplo

de tais factores, as diferenças individuais em termos de personalidade, a adequação do posto de trabalho às características da pessoa que o ocupa, a forma como os objectivos são definidos, etc.

Resumo

Ao longo do capítulo procurámos dar conta dos principais aspectos de natureza individual que interferem com o funcionamento interno das organizações. Uns têm uma origem mais hereditária, outros uma origem mais ambiental, mas ambos são fortemente condicionadores do desempenho pessoal e consequentemente da produtividade organizacional. Consoante se valorizar mais a importância dos factores hereditários ou a dos factores ambientais, assim será a conduta relativamente à utilização das características individuais no contexto do trabalho. A uma maior valorização das diferenças individuais e crença no carácter hereditário das mesmas corresponderá uma maior apêndia pela selecção das pessoas para se adequarem às exigências do posto de trabalho. A uma maior valorização das semelhanças e crença no maior contributo do meio na formação das mesmas, corresponderá uma maior apêndia pelo treino em detrimento da selecção, no pressuposto de que o comportamento individual e o desempenho profissional são fruto da aprendizagem.

Independentemente do sentido da determinação da influência por parte da hereditariedade e do meio sobre o comportamento humano, a evidência empírica revela que as pessoas diferem umas das outras em características físicas, de personalidade e de aptidões cognitivas, e que estas exercem alguma interferência no comportamento individual e no desempenho profissional, quer em termos do reforço do potencial individual, quer em termos de eventuais limitações. Igualmente a mensagem resultante das teorias motivacionais para o contexto organizacional é de consideração obrigatória do seu estudo e compreensão. Ou seja, a ideia de que, no contexto do trabalho, o indivíduo é um ser capaz de uma racionalidade própria e muitas vezes em contradição com a racionalidade organizacional. Persiste ainda a ideia de que o mesmo é um ser em relação, isto é, inserido num contexto social, do qual depende para a formação da sua identidade pessoal.

Já mais difícil será conseguir determinar, com exactidão, os perfis individuais, em termos intelectuais, de personalidade e motivacionais, e apurar a influência dos mesmos na produtividade organizacional. Conceções diferentes de autor para autor, processos de medida divergentes, planos de investigação com finalidades diferentes, efeitos multiplicativos de numerosos e complexos factores constitutivos da natureza humana responsabilizam, em parte, a falta de unanimidade e de clareza nos resultados das diferentes medidas. Isto é válido no que se refere aos testes de inteligência e de personalidade, às medidas de satisfação e de motivação. Tais constatações são a evidência de que em matéria de natureza humana, há ainda um longo caminho a percorrer no sentido de compreender e explicar o comportamento individual e de determinar o sentido das causalidades. A aproximação que se vier a conseguir terá de contemplar necessariamente a complexidade e o carácter evolutivo que parecem fazer parte da essência dos sistemas individuais, sociais e organizacionais. É um desafio que continua actual.

Palavras-chave:

Aptidão
Dinheiro
Equidade
Expectativa
Factores higiénicos
Hierarquia das necessidades
Motivação
Objectivos
Reforço
Resultado
Tarefa
Teorias do conteúdo
Teorias do processo
Valor