

## Dilema ético

### » » "Comprar" a motivação ou "ganhar" o funcionário?

Segundo Taylor, o trabalhador é motivado pelas recompensas materiais obtidas do aumento da produtividade. A partir do conceito de *Homo economicus*, a administração científica estabelece que o pagamento do trabalhador deve estar relacionado à sua produtividade, para que ele desenvolva o máximo de produção que é fisicamente capaz. Assim, de acordo com essa visão, os indivíduos são estimulados por recompensas materiais e agem racionalmente para elevar seus ganhos financeiros.

Baseadas nesse princípio, muitas empresas adotam a chamada "remuneração variável", mas o impacto dessa ferramenta sobre o desempenho e o vínculo da pessoa com seu trabalho pode não ser o esperado. A compensação financeira pode até provocar saltos significativos no desempenho das pessoas, mas não consegue sustentá-lo em alta por períodos muito longos. Diferentemente de formas sociais de reconhecimento, o desempenho tende a cair "na espera" de outro estímulo financeiro.

Já a escola comportamental defende a ideia de que as pessoas são motivadas por algo mais do que recompensas materiais. Os pressupostos do homem social e, mais tarde, do homem complexo, sugerem que os trabalhadores têm necessidades de afiliação,

integração, desenvolvimento e realização. Pelo seu foco no entendimento das emoções e atitudes dos trabalhadores e pelo contraste com a racionalidade instrumental da administração científica, a escola de instrumental costuma ser inocentemente rotulada como uma corrente humanista.

Baseada nesses pressupostos, cabe, portanto, à organização oferecer condições para que o empregado esteja satisfeito com o trabalho, uma vez que isso aumenta sua motivação e, conseqüentemente, seu desempenho. No entanto, existe um aproveitamento das emoções e atitudes humanas para manipular os trabalhadores com o objetivo de aumentar a produtividade e elevar os lucros das organizações.

Se assim for, a diretriz dessa corrente não é muito diferente da administração científica, modificando apenas o meio utilizado para alcançar o objetivo e podendo, inclusive, ser classificada como maquiavélica em função disso.

O dilema que se coloca é o seguinte: devem as empresas vincular a motivação a recompensas extrínsecas, ou seja, concordam em "comprar" o compromisso do seu funcionário ou usar ferramentas e técnicas gerenciais para manter o trabalhador satisfeito, manipulando assim o seu envolvimento com a organização?

### Questões para discussão

1. Das duas alternativas apresentadas, qual considera ser a maneira mais ética para aumentar o desempenho no trabalho?
2. Será que os gestores não têm legitimidade para usar todos os instrumentos ao seu alcance para alcançar os objetivos organizacionais?
3. Existiria uma maneira "mais humana" para elevar a produtividade e os lucros das organizações?