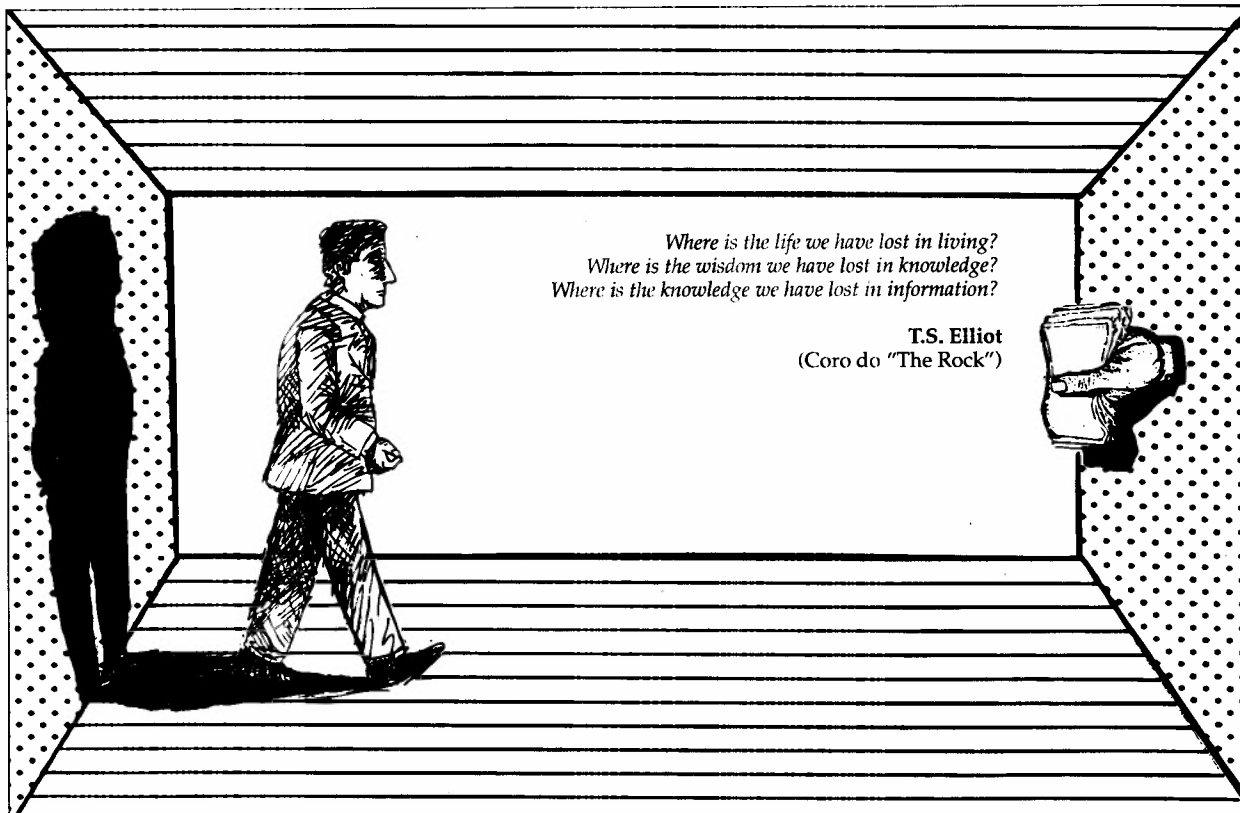


ALÉM DO SUCEDÂNEO DA MOTIVAÇÃO*



■ BURKARD SIEVERS

Professor do Department of Business Administration and Economics, Bergische Universität, Wuppertal, República Federal da Alemanha.

Tradução de Cecília W. Bergamini e Roberto Coda, professores do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da EAESP/FGV.

RESUMO: A imagem do homem tal qual é apresentada pelas teorias organizacionais predominantes na área da motivação não é compatível com as experiências do autor ao trabalhar com pessoas em diferentes empresas. Essa dissonância é responsável pela polêmica gerada em torno do conceito de motivação e auxilia a apontar as deficiências teóricas de cada abordagem, principalmente no que diz respeito à própria realidade das pessoas nas organizações. Entretanto, o principal argumento deste ensaio vem de uma perspectiva metacrítica, segundo a qual a noção de motivação e as teorias que a ela se referem podem ser vistas como invenções

científicas. A hipótese levantada e trabalhada no artigo coloca a motivação como um substituto para o próprio sentido do trabalho. É esse sentido que, analogamente ao sentido da própria vida, vem sendo crescentemente perdido em virtude da alta fragmentação e divisão do trabalho em nossas organizações contemporâneas. Qualquer tentativa para descobrir as dimensões existenciais do sentido do trabalho enquanto real significativo só poderá ter sucesso se cientistas sociais, administradores e trabalhadores, tanto no plano individual como no coletivo, voltarem a reconhecer a morte como um fato da vida. Assim, será somente pelo reconhecimento da finitude da vida que a humanização do trabalho poderá ocorrer.

PALAVRAS-CHAVE: motivação, fragmentação, vida, mortalidade, humanização, teorias motivacionais, fragmentação do trabalho.

* Artigo publicado originalmente sob o título "Beyond the Surrogate of Motivation" na revista *Organization Studies*, U.S.A., 7/4, 1986, pp. 335-351.

Os chamados dados científicos e conhecimentos acumulados nos últimos 25 anos sobre os temas motivação e liderança nas organizações tornam-se cada vez mais preocupantes para mim.

Tais teorias, acredito, não confirmam minha experiência de trabalho com pessoas em organizações. Não consigo esconder meu desapontamento, depressão e insatisfação diante dos enfoques teóricos dados particularmente à motivação e estou também convencido de que não posso superar minhas próprias frustrações ao tentar melhorar tais enfoques, por mais sofisticados que sejam.

O que me choca repetidamente são as imagens e conceituações essencialmente limitadas e unilaterais a partir das quais a maioria das teorias de motivação¹ reduz o homem e as organizações, bem como o respectivo inter-relacionamento, a simples decorrências já determinadas. A maioria dos teóricos parece classificar a motivação dos empregados como o problema predominante e usar esse conceito para abordar a administração das organizações.

Embora essa tendência predominante se mostre ocasionalmente suavizada pelas colocações de Maslow ou Alderfer², parece-me que a noção de auto-realização de Maslow, em particular, e seu uso do conceito de motivação nunca foram totalmente incorporados pela teoria administrativa e organizacional. Suas idéias são primordialmente usadas como álibi³ para diminuir os sentimentos de culpa daqueles que dedicaram seu trabalho (e vida) às aplicações e explicações científicas dos enfoques predominantes.

As principais ressalvas que faço quanto às teorias motivacionais no contexto atual de trabalho em empresas podem ser resumidas em cinco pontos básicos, a saber:

— O contexto da motivação é limitado a uma microperspectiva e favorece explicações causais.

Tanto em conceituações genéricas como em uso científico, os conceitos de motivo e motivação parecem apoiar-se em aspectos psíquicos ou biológicos. Dessa forma, os motivos não são apenas parte do mundo interior de um ser humano, mas, em seu mundo exterior, estão somente relacionados com parte da totalidade do indivíduo, ou seja, seu comportamento. Assim sendo, a motivação pode ser colocada como a tentativa científica de estabelecer-se uma relação causal entre motivos e comportamento, na medida em que este último é determinado pelos primeiros. Embora durante as últimas décadas o conceito de motivo tenha mudado de "instinto" e "impulsos" para "necessidades" ou "realizações", os teóricos da motivação ainda parecem estar muito mais preocupados

com a busca de explicações científicas do que levar adiante imagens, analogias ou metáforas que permitiriam uma melhor conceituação e entendimento das pessoas e de suas ações⁴. As teorias sobre motivação parecem apoiar uma certa "esquizofrenia" por se basearem exclusivamente na metáfora de uma vida sem metáforas⁵.

— A motivação como tópico deixou de ser um conceito científico para ajudar a entender o homem e sua constituição individual e transformou-se em um instrumento pragmático para influenciar o comportamento humano.

No caso particular de Freud, muitas vezes visto como o primeiro psicólogo a referir-se à motivação, parece evidente que suas tentativas científicas de explicar o ser humano foram direcionadas especificamente para um entendimento mais consciente das pessoas, principalmente daquelas que se submetiam à psicanálise. Considerando-se essa crescente auto-explicação, podemos afirmar que, dentro do contexto administrativo e teórico-organizacional, a motivação foi convertida em um instrumento de invasão, manipulação e controle, através do qual dirigentes ou aqueles que foram por eles legitimados podem provocar determinado tipo de comportamento em seus subordinados. Uma melhor compreensão da motivação dos empregados tornaria então possível aos dirigentes conseguirem de seus subordinados determinado tipo de comportamento. Co-

1. CAMPBELL, John P.; DUNETTE, Marvin D.; LAWLER III, Edward E. & WEICK JR., Karl E. *Managerial behavior, performance, and Effectiveness*. New York, McGraw-Hill, 1970; LOCKE, Edwim A. "Personnel attitudes and motivation". In: *Annual Review of Psychology*, vol. 26, 1975, pp. 457-480; SCHNEIDER, Benjamim. "Organizational behavior". In: *Annual Review of Psychology*, vol. 36, 1985, pp. 573-611; VROOM, Victor H. & DECI, Edward L. (orgs.) *Management and motivation*. Harmondsworth, Penguin, 1970.

2. MASLOW, Abraham H. *Motivation and personality*. New York, Harper & Row, 1970; e ALDERFER, Clayton P. *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*, New York, Free Press, 1972.

3. MINER, John B. *Theory of organizational motivation in The functioning of complex organizations*. G.W. England & R. Negandhi (eds.) Cambridge, Mass., Oelgeschlegler, Gunn & Hain, 1981, pp. 75-110; MINER, John B. & DACHLER, H. Peter. "Personnel attitudes and motivation". In: *Annual Review of Psychology*, vol. 24, 1973, pp. 379-402.

4. MINER, John B. & DACHLER, H. Peter. Op. cit.

5. JOHNS, Roger S. *Physics as metaphor*. Londres, Wildwood House, 1982.

mo tal, a motivação, encarada como uma aparente atividade científica, tem sido usada em larga escala como substituto do poder e da coação, que eram, anteriormente, os meios predominantes de influência. Da mesma forma, uma vez que a motivação é vista como um dos (se não o único) elementos essenciais da abordagem administrativa, os teóricos em motivação estão reforçando a convicção de que é a administração de pessoas o próprio objetivo da administração e das teorias administrativas. O enfoque, diametralmente oposto, de que as pessoas podem apenas motivar a si mesmas e que as outras, somente de forma muito indireta e limitada, são capazes de permitir tal auto-motivação via administração de tarefas, fatores periféricos e outros recursos usados pela empresa, parece ser totalmente insustentável.

— As teorias motivacionais perderam o caráter mais abrangente de preocupação com as pessoas e as organizações em virtude das tendências comportamentalistas dominantes.

A busca de objetividade e racionalidade, sobre a qual as tentativas dos teóricos da motivação estão primordialmente baseadas, não só caminha de mãos dadas com uma redutibilidade psíquica e organizacional, mas também acentua ainda mais a redução do relacionamento entre as pessoas e trabalho nas organizações à preocupação exclusiva de como o balanceamento entre indivíduos e organizações pode ser otimizado. As teorias motivacionais, que atualmente encontram seu ponto alto no chamado "Comportamento Organizacional", perderam o conceito abrangente de homem no plano de sua constituição individual e, assim, passaram a conceituar as organizações basicamente a partir de sua anatomia⁷. Essa busca de objetividade é conseguida pela transformação do concreto, ou seja, pessoas e empresas em "abstratos" que deverão posteriormente ser de novo "concretizadas". Os indivíduos atuam dentro de organizações e estas têm que motivá-los de forma a obter os resultados esperados⁸. Apesar das ocasionais referências a um "homem complexo"⁹, os conceitos de interação homem-empresa e o de indivíduos entre si limitam-se a um enfoque que Maslow¹⁰, em contraste com a psicologia mais universal, definiu, certa vez, como uma "psicologia de muletas", ou que Holbrook¹¹ chamou de "homunculismo". À medida em que noções mais amplas sobre a vida, sabedoria, maturidade e sentido da morte são excluídas da noção predominante do indivíduo dentro da teoria motivacional, cria-se uma idéia bastante ingênua que inevitavelmente classifica os empregados como imaturos¹².

— As teorias motivacionais reduzem a complexidade da realidade social à preocupação única de satisfação e eficácia.

O supra citado reducionismo psíquico e organizacional é reforçado pela suposição básica de que o alvo principal e predominante de nossas organizações de trabalho contemporâneas consiste no aumento crescente de eficácia no trabalho. Tal tipo de objetivo pode ser mais facilmente alcançado quando os indivíduos com alto nível de desempenho estiverem recebendo um máximo de satisfação por suas contribuições.

A pressuposição da eficácia organizacional reduz o papel do indivíduo na empresa a um fator concreto do processo econômico e trabalhista que pode ser facilmente classificado como "recurso humano" e, como tal, pode até ser tratado em manual administrativo¹³. O conceito de satisfação individual parece negligenciar os interesses

6. MITCHELL, T.R. "Organizational behavior". In: *Annual Review of Psychology*, vol. 30, 1979, pp. 243-281; CUMMINGS, Larry L. "Organizational behavior". In: *Annual Review of Psychology*, vol.33, 1982, pp. 541-579; STAW, B.M. "Organizational behavior: A review and reformulation of the field's out-come variables". In: *Annual Review of Psychology*, vol. 35, 1984, pp. 627-666; SCHNEIDER, Benjamim. Op. cit.

7. SCHNEIDER, Benjamim. Op. cit.

8. BERGER, Peter L. & PULLBERG, Stanley. "Reification and the sociological critique of consciousness". In: *New Left Review*, vol. 35, 1966, pp. 56-71.

9. SCHEIN, Edgar H. *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1965.

10. MASLOW, Abraham H. *Motivation und Persönlichkeit*. Oltan, Walter, 1977. (Tradução alemã de MASLOW, A.H. *Motivation and personality*. Op. cit.)

11. HOLBROOK, David. *Human hope and the death instinct. An exploration of psychoanalytical theories and of human nature and their implications of culture and education*. Oxford, Pergamon, 1971.

12. ARGYRIS, Chris. "The organization: What makes it healthy?". In: *Harvard Business Review*, vol. 36, nº 6, 1958, pp.107-116; LAWRENCE, W. Gordon. *Some psychic and political dimensions of work experiences*. Occasional Paper nº 2. Londres, The Tavistock Institute of Human Relations, 1982; PEDERSON-KRAG, Geraldine. "A psychoanalytic approach to mass production". In: *Psychoanalytic Quarterly*, vol. 20, 1951, pp. 434-451; SIËVERS, Burkard. "Leadership as a perpetuation of immaturity. A new perspective on corporate culture". In: *Manuscript*, Wuppertal, 1985.

13. ODIORNE, George S. *Strategic management of human resources: A portfolio approach*. Londres, Jossey-Bass, 1984.

daquilo que, por exemplo, Maslow¹⁴ certa vez classificou de "metapatologia"; uma patologia gerada por um tipo de satisfação desprovida de quaisquer valores, significado e plenitude de vida.

— Apesar de sua preocupação com a verdade universal, as linhas adotadas pelos teóricos da motivação assentam-se em preconceitos apolíticos, não históricos e associativos.

Pela comparação de culturas nacionais diferentes, Hofstede¹⁵ entre outros¹⁶ ressaltou que os enfoques dados à motivação no contexto das teorias administrativas e desenvolvidas quase que exclusivamente nos Estados Unidos são a expressão do individualismo ultra elevado, do interesse próprio e do alto machismo que são características peculiares da cultura americana. Além disso, a cultura americana parece caracterizar a relação entre os indivíduos e a organização como sendo exclusivamente uma questão de adaptação e ordem. Aspectos de desordem¹⁷ ou de conflito não são levados em conta, uma vez que, por exemplo, podem ser tidos como inerentes entre os representantes do capital e do trabalho. Principalmente em virtude da redutibilidade associada à qualidade fictícia de seus conceitos centrais, as teorias motivacionais são totalmente omissas quanto a qualquer perspectiva de como o indivíduo, bem como as estruturas sociais da realidade possam ser percebidos. As teorias de motivação estão reforçando ainda mais o divórcio entre administradores e empregados, no sentido de que estes são vistos, quase que exclusivamente como os que devem ser dirigidos e motivados pelos primeiros. Embora possamos supor que os protagonistas das teorias motivacionais estejam procurando algum tipo de validade ou de verdade científica, a impressão que se tem, a partir de suas teorias, é que a moeda mais válida no mercado não é apenas a reputação, mas também o dinheiro¹⁸.

Como em outros mercados, seria surpreendente se no mercado das teorias motivacionais não se incluisse a criação das respectivas necessidades e solicitações por parte dos cientistas e dirigentes. Para concluir, a explicação do grande apego, que ainda envolve as teorias de motivação no contexto da gerência de organizações, talvez esteja no fato de que a redução, a supersimplificação e a fragmentação obviamente implícitas nessas teorias espelham, com grande precisão, em espécie e qualidade, as experiências vividas ou supostamente partilhadas pela maioria das pessoas em culturas industriais ocidentais contemporâneas.

Apesar de Campbell e Pritchard¹⁹ terem assinalado anteriormente que "a teoria da motivação organizacional pode ser qualquer coisa menos depri-

mente", as imagens do homem, da vida, do trabalho e a plenitude, que essas teorias fingem confirmar, acabaram por gerar uma depressão dentro de mim mesmo. Em comparação com o que parece estar sendo apontado como orientação principal, a convicção de que a motivação não seja uma invenção científica e, nem mesmo uma descoberta, é, obviamente, não muito amplamente compartilhada²⁰.

Estou convencido de que o problema subjacente, porém real, que as teorias motivacionais constantemente tentam abordar e resolver, não só pode, mas também deve ser periodicamente redescoberto, a fim de que sejam encontrados novos métodos de abordagem. O que me encoraja a tentar é o fato de que não vejo minhas idéias como sendo aprioristicamente as únicas, mas, sim, como pensamentos que me uniram a outros pensadores (dentre os quais W. C. Lawrence que, através dos anos, me causou o maior impacto).

— A hipótese que gostaria de colocar e explicar é a seguinte: "a motivação só passou a ser um tópico — tanto para as teorias organizacionais, quanto para a organização do trabalho em si — quando o sentido do próprio trabalho desapareceu ou então foi perdido; a perda do

14. MASLOW, Abraham H. *Motivation und Persönlichkeit*. Op. cit.

15. HOFSTEDE, Geert. "Motivation, leadership and organization: Do American Theories apply abroad?". In: *Organizational Dynamics* 9, Summer, 1980, pp. 42-63.

16. Por exemplo, COX, Charles J. & COOPER, Cary L. *The irrelevance of American organizational sciences to the UK and Europe*. Trabalho apresentado à Academy of Management Conference. San Diego, 11-14 August, 1985.

17. COOPER, Robert. "Organization/disorganization". In: *Manuscript*. Lancaster, Department of Behaviour in Organizations, University of Lancaster, 1985.

18. MINER, John B. "The validity and usefulness of theories in an emerging organizational science". In: *Academy of Management Review* 9, 1984, pp. 296-306.

19. CAMPBELL, John P. & PRITCHARD, Robert D. "Motivation theory in industrial and organizational psychology". In: DUNNETTE, M. D. (org.) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, Rand McNally, 1976, pp. 63-130.

20. KELLY, G.A. "Man's constructions of his alternatives". In: LINDZEY, G. (org.) *Assessment of human motives*. New York, Rinehart, 1958, pp. 48-60; LENK, Hans. "Motive als Interpretationskonstrukte Zur Anwendung einer Interpretationstheoretischen Handlungsphilosophie in der Sozialwissenschaft". In: *Soziale Welt*, 29, 1978, pp. 201-216.

sentido do trabalho está diretamente ligada à crescente divisão e fragmentação do trabalho, princípios que vêm sendo observados na estruturação da forma de trabalhar na maioria de nossas organizações ocidentais. Como consequência, as teorias motivacionais têm se transformado em sucedâneos na busca do sentido do trabalho".

Os fundamentos da motivação e suas explicações teóricas parecem concentrar-se no fato de que os indivíduos são incapazes de perceber, compreender e relacionar-se com os sistemas sociais em que vivem. Isso pode ser visto como concretização da aparente ignorância voluntária e inabilidade dos cientistas sociais (e psicólogos, em particular) em entender as instituições e com elas se relacionarem. Essa perspectiva tão sombria sobre os indivíduos inclui também o pressuposto de que suas relações com as empresas devam ser controladas e dirigidas por eles. As abordagens científicas, portanto, não mais podem levar em conta a própria subjetividade das pessoas. Elas explicam o ser humano em termos mecânicos, como entidades desconectadas de sentido e da sociedade, e com preocupações que não vão além da satisfação das necessidades individuais primárias. Em lugar de permitir ao indivíduo seus próprios enfoques e tentativas de definir a si mesmo e ao seu mundo, modelos científicos têm que ser inventados, desenvolvidos e colocados de forma a adequar o indivíduo aos requisitos da massa social e dos sistemas de produção e consumo. Com a teoria motivacional, o homem em si mesmo foi reduzido a um homúnculo em relação à posição histórica inicial de ter sido criado à imagem e semelhança de Deus.

Em lugar de relacionar a imagem do homem às suas próprias fontes, os enfoques científicos aparentemente dominantes relacionam o homem à máquina. Ele chega a se ver como uma de suas mais sofisticadas produções, explicando-se a si próprio como uma máquina e um produto. Como Ziegler²¹ afirma: "as pessoas produzem bens e, dessa forma, se transformam em produtos. As pessoas vêm existindo de forma diretamente relacionada ao sistema de produção, à troca de bens de consumo". Ou, então, como Hales²² coloca: "A sociedade é classicamente representada como um agregado de indivíduos que encontram a sua realidade social somente no mercado".

Estou convencido de que a noção de motivação é uma invenção e que a realidade social e a imagem do homem, que sublinham as teorias motivacionais predominantes, se acham baseadas na ficção. Elas não são só aparentemente latentes, mas também continuamente perpetuadas nas

teorias organizacionais contemporâneas e nas suas aplicações em empresas. Não pretendo apresentar um tratado filosófico sobre o sentido, mas parece, no entanto, inevitável que se enxergue além das falhas e atalhos mais evidentes da explicação científica predominante de nossa realidade social contemporânea a fim de que seja alcançada maior compreensão sobre o trabalho e seu respectivo sentido para os indivíduos.

A meu ver, a imagem do homem motivado é somente uma versão concretizada do consumidor como um dos papéis do homem em nossa sociedade e, dentro de uma colocação simplista e não científica, reforça o processo de fragmentação de nossa sociedade contemporânea. Essa fragmentação baseia-se na dicotomia dos indivíduos e instituições, processo pelo qual tanto um quanto outro são destruídos e dispersos em pequenos fragmentos sem mais qualquer relação entre si.

Segundo o conceito sociológico mais clássico de diferenciação²³ e que se refere a uma discriminação fragmentada ou funcional de uma sociedade ou dos subsistemas das estruturas sociais, essa diferenciação pode ser vista como uma tentativa do ser humano de relacionar-se com graus mais elevados de complexidade e autonomia. Além disso, a noção de fragmentação, em sua tradição psicanalítica da teoria das relações objetivas, acha-se diretamente relacionada com a divisão e a segregação²⁴. Como tal, a fragmentação refere-se a um processo esquizóide, através do qual as pessoas organizam o seu próprio mundo pela separação das partes positivas e negativas da realidade. Essa realidade, a partir desse processo, pode ser então negada ou idealizada. Ao experimentar e lidar com o mundo exterior, essa divisão esquizóide cria e perpetua a fragmentação do mundo exterior. Divisão e fragmentação não devem ser entendidas apenas como processos que se reforçam mutuamente — o desmembramento

21. ZIEGLER, Jean. *Die Lebenden und der Tod*. Frankfurt, Ullstein, 1982.

22. HALES, Mike. "Management Science and 'The second industrial revolution' ". In: *Radical Science Journal*, 1, 1974, pp.3-28.

23. DURKHEIM, Emile. *De la division du travail social*. Paris, Presses Universitaires de France, 1960 (7a. edição); SIMMEL, Georg. *Über soziale Differenzierung. Soziologische und psychologische Untersuchungen*. Leipzig, Dunker & Humblot, 1890; LUHMANN, Niklas. *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt, Suhrkamp, 1984.

24. KLEIN, Melanie. *Contributions to psycho-analysis*. Londres, Hogarth, 1948.

projetado é novamente introjetado e vice-versa —; podem ser vistas como uma tentativa imatura e inadequada de reduzir a complexidade por meio da evasão. Isso traz implicações e conseqüências psíquicas e sociais. Enquanto a diferenciação pressupõe processos paralelos e mecanismos de integração, a fragmentação e a divisão baseiam-se na (falsa) suposição de que a realidade como um todo não pode sequer existir. Embora pareça plausível que uma grande parte da fragmentação em nossas sociedades industriais contemporâneas e empresas esteja inter-relacionada com o alto grau de diferenciação social atual²⁵, os pensamentos que se seguem não excluem o fato de que, por exemplo, camponeses ou trabalhadores de épocas pré-industriais também não sofressem dessa fragmentação.

A fragmentação do mundo é multiforme. No que se refere ao indivíduo, a realidade não vem sendo apenas fragmentada em áreas sociais, políticas ou privadas. Estamos acostumados a participar de uma ficção em que nossos pensamentos, ações, experiências e emoções não podem mais ser inter-relacionados e conectados, não sendo mais inerentes ao indivíduo. Nossas instituições estão fragmentadas e, de várias maneiras, estão também fragmentando nossas experiências. Em nossas sociedades ocidentais, somos tentados a confirmar a ficção de que nossa vida privada nada tem a ver com nossa vida social ou política. A fragmentação de nossas instituições e de nossas organizações de trabalho em particular são planejadas e administradas de tal forma que o planejamento, a administração e a supervisão do trabalho se acham separados da execução. Como Weil²⁶ aponta, essa é a nossa versão da divisão do trabalho; um grupo de pessoas simplesmente manuseia as máquinas e outro grupo está autorizado a pensar na organização dessas pessoas e respectivas máquinas. As organizações de trabalho perenemente confirmam a ficção de que alguns são gerentes e outros trabalhadores, como se os gerentes não tivessem que trabalhar e os trabalhadores gerir para conseguirem desempenhar suas atividades, ainda que simples.

A maioria de nossas organizações não se caracteriza apenas pela constante separação entre administradores, gerentes e trabalhadores, mas existe também, ao mesmo tempo, uma divisão fundamental de autoridade, responsabilidade, habilidade, conhecimento e até de atividades. Apesar do mito político de que todos os homens são iguais, alguns parecem mais iguais que os outros. De todos os membros de uma organização, apenas alguns devem ter autoridade, ser responsáveis e ter as necessárias habilidades e conheci-

mentos, sendo, portanto, tidos como ativamente comprometidos com os objetivos da organização. Na realidade, essa dissociação pode ir muito mais longe e no sentido de que os membros de uma organização parecem comportar-se de acordo com a crença implícita de que somente alguns têm tudo e que a maioria não tem nada. Do ponto de vista psicanalítico, acredita-se que aqueles que estão no topo sejam tidos como oníscios e onipotentes e, por conseguinte, todos os demais sejam ignorantes e impotentes.

Essa divisão fundamental de nossas organizações não é uma característica exclusiva do sistema social. Ao mesmo tempo, está inter-relacionada a um processo psíquico e bastante complexo de introjeções e projeções do mundo interior de todos os membros da organização, e legitimada e perpetuada por esse processo. Os do topo olham para os da base e pensam que estes não são suficientemente potentes, ou ainda que são muito passivos para se autogerirem. Isso leva a uma realidade de ordem psíquica na qual os que estão no topo lidam com suas próprias inadequações, fraquezas, interdependência, passividade e impotência, projetando-as nos outros. Ao mesmo tempo, essa projeção por parte daqueles que estão no topo está relacionada às suas próprias introjeções de força, potência, singularidade e atividade que são por eles e a eles atribuídas. A confusão disso decorrente também afeta os chamados empregados ou trabalhadores. Através da projeção parecem perder a própria força da qual se utilizam em larga escala em seus outros relacionamentos fora da organização e, ao mesmo tempo, introjetam todos os aspectos negativos da organização. Por fim, perdem a auto-estima e o respeito próprio.

Diante da contínua fragmentação do trabalho em nossas organizações contemporâneas, as atividades humanas dos trabalhadores são cada vez mais e mais reduzidas ao mínimo componente, parecendo que a própria noção do trabalho em si foi também convertida em cargos e desempenho em cargos. O conteúdo do trabalho diluiu-se, em grande parte, pelas formas nas quais este tem sido, e ainda é, organizado na maioria das empresas. A noção de cargos muito freqüentemente parece ser o rótulo para o que restou do trabalho,

25. DICKSON, David. *Alternative technology and the politics of technical change*. Glasgow, Fontana, 1974; WILLIAMS, Trevor A. *Learning to manage our futures the participative redesign of societies in turbulent transition*. New York, Wiley, 1982.

26. WEIL, Simone. *Fabriktagbuch und andere Schriften zum Industriesystem*. Frankfurt, Suhrkamp, 1978.

após a retirada de todos os aspectos administrativos e de satisfação pessoal, perdendo-se até mesmo o sabor das migalhas da mesa de um rico. Assim sendo, espera-se que, via motivação, o trabalho possa ser novamente enriquecido e aromatizado artificialmente. Motivar trabalhadores, por exemplo, através de incentivos, é também uma forma de esconder seus próprios sentimentos de desprezo e de culpa ligados ao fato²⁷.

Não há dúvida de que a maioria dos cargos são simplesmente ocupados porque geram empregos que têm como principal benefício as fontes financeiras que permitem viver, assumindo-se, assim, o papel de consumidor. Frequentemente, parece que a principal vantagem que o emprego traz é evitar o desaparecimento total dos papéis desempenhados por meio de cada um, garantindo o inter-relacionamento de papel pela confrontação com o vazio que domina a experiência do desemprego²⁸.

Estou convencido de que aquilo que tentei descrever e questionar até aqui — a divisão dicotômica em nossas organizações e a fragmentação do trabalho — é apenas a ponta do *iceberg* e que, subjacente a essas segregações e de certa forma congelada sob a superfície, existe uma outra separação fundamental em nossa sociedade ocidental contemporânea que é a divisão entre a vida e a morte²⁹.

Não há dúvida de que em oposição às teorias motivacionais, encorajadas por suas limitações e simplificações, existem crescentes tentativas e preocupações em superar a desvalorização do trabalho nas organizações industriais. Cada vez mais a questão da qualidade do trabalho está sendo ampliada e dirigida para a busca da qualidade de vida no trabalho, com dupla intenção por parte das organizações:

- 1) a de oferecer um trabalho qualificado, ao invés de um cargo; e
- 2) a de relacionar, uma vez mais, o trabalho ao indivíduo e sua vida e não somente às 38 ou mais horas semanais durante as quais se acha empregado.

O que não parece ainda fazer sentido, apesar de todas essas buscas tão ambiciosas, é o fato de que o trabalho e a vida no trabalho não são fins em si mesmos, mas aspectos de uma entidade muito mais ampla, ou seja, a própria vida de um indivíduo. A tentação, que presumo estar incluída no movimento pela qualidade de vida no trabalho, é a de apenas substituir uma fragmentação por outra, ou seja, a fragmentação do trabalho em cargos, pela fragmentação da vida em vida no trabalho e no que resta dela. Aquilo que é considerado como

vida no trabalho, não é somente aquela parte do trabalho aprisionada pelo emprego em si, mas também parece enfatizar uma noção de trabalho que, segundo Marcuse³⁰, negligencia qualquer ligação entre o trabalho e a existência humana.

A relativa facilidade com a qual essa ficção de uma vida após o trabalho é mantida deve-se, por outro lado, ao aumento dos programas internos de saúde e segurança nas organizações e também pelo fato de que, nos casos em que a vida termina antes da aposentadoria, normalmente isso não acontece no local de trabalho. Se as pessoas e, em particular, os trabalhadores, sofrem danos pessoais a ponto de ter que se aposentarem precocemente, isso parece ser apenas outro meio de as organizações se livrarem do problema crucial de que o potencial de cada indivíduo é limitado e que, finalmente, acaba por terminar. "*O acidente de trabalho pertence à ordem econômica e não tem valor simbólico*"³¹. A morte e a experiência de morte são, de alguma forma, neutralizadas através do que é chamado de "flutuação natural".

A fragmentação da vida em vida no trabalho e todo o resto, parece também perpetuar o mito criado em torno da imortalidade da empresa. As empresas contemporâneas parecem, de certa forma, ter assumido o simbolismo da imortalidade que, como tão convincentemente colocaram Brown, Campbell ou Dunne³², era o papel das velhas cidades e antigos impérios. A duração da ordem social é um mito tão antigo quanto a humanidade e que tanto permite ao homem encontrar paz na inevitabilidade da sua própria morte, quanto negá-la³³. Esse mito, particularmente

27. MILLER, A. *The drama of the gifted child*. New York, Basic, 1981.

28. NOVAK, Michael. *The experience of nothingness*. New York, Harper & Row, 1970.

29. BAUDRILLARD, Jean. *Der symbolische Tausch und der Tod*. München, Hatthes und Seitz, 1982.

30. MARCUSE, Herbert. "Über die philosophischen Grundlagen des wirtschaftswissenschaftlichen Arbeitsbegriffs". In: *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*, 69/3, apud MARCUSE, H. *Kultur und Gesellschaft 2*, Frankfurt, Suhrkamp, 1933, pp.7-48.

31. BAUDRILLARD, Jean. Op. cit.

32. BROWN, Norman O. *Life against death. The psychoanalytical meaning of history*. Londres, Sphere, 1968; CAMPBELL, Joseph. *Myths to live by*. New York, Bantam, 1973; DUNNE, John S. *Time and myth. A meditation on story-telling as an exploration of life and death*. Notre Dame, University of Notre Dame Press, 1975.

33. CAMPBELL, Joseph. Op. cit.

nas empresas familiares americanas, é algumas vezes simbolicamente reforçado com o enterro de seu fundador nos jardins da própria empresa. Especialmente durante as épocas de recessão, isso é também permanentemente enfatizado pela demissão de empregados para que a empresa possa sobreviver. A herança de qualquer propriedade, em geral, e a herança de uma firma familiar, em particular, carregam em si a noção de imortalidade. O fato de que a ameaça de falência, por exemplo, da Krup, AEG ou British Leyland, seja vista quase que como um desastre nacional é uma evidência suficiente de que a imortalidade é atribuída à maioria das nossas empresas que oferecem empregos. Como nas organizações familiares, onde o filho assume a empresa de seu pai e passa-a depois para seu filho e, assim, sucessivamente, a imortalidade parece ser compartilhada por aqueles que comumente se identificam com a firma e são vistos pelos outros como identificados com a empresa, ou seja, a administração. De acordo com o mito predominante nas sociedades industriais ocidentais, os administradores são os únicos que podem e devem desempenhar as funções necessárias à sobrevivência e sucesso da empresa³⁴. A real fragmentação do sistema tem então que ser projetada em indivíduos e nos trabalhadores em particular. Aqueles que estão no poder introjetam a noção de estarem acima da fragmentação³⁵.

Embora não haja dúvidas de que os administradores também morrem, eles parecem estar acima dessas banalidades da vida. Se, em certas ocasiões, chegam a acreditar que entregaram suas almas ao diabo, são geralmente, os únicos que parecem ter comprometido suas vidas inteiras às organizações. De acordo com esse mito, esses administradores, como os antigos deuses, carregam suas fontes de autoridade e poder dentro de si, não necessitando absolutamente de motivação ou reforço por parte dos outros.

Para irmos mais além, o que normalmente é tratado pela teoria organizacional, pela ciência administrativa e pela administração de empresas, parece ser esse paraíso divino, constantemente legitimado e glorificado pelos papas da ciência que, ao mesmo tempo, parecem incapazes de reconhecer a centelha divina dentro de todo o homem. Em lugar de contribuir para a compreensão da sociedade industrial e seu desenvolvimento, a ciência da administração degenera-se em "uma mera projeção não crítica de idéias e práticas das elites administrativas"³⁶. Através do mito da imortalidade da empresa e sua administração, a divisão acima descrita, entre aqueles do topo e aqueles da base, não somente é reforçada, como,

também, parece assumir o caráter de uma conclusão definitiva. O que a torna uma verdade conclusiva e irrefutável.

Embora a realidade da morte seja basicamente negada pela nossa sociedade e pelas organizações de trabalho, parece que apenas os trabalhadores devam conscientemente carregar o peso de tal negação. Enquanto participantes da imortalidade da empresa, através da negação da própria morte, os administradores vêem o resto e os trabalhadores como os objetivos de seu próprio destino divino. Como a morte e o cadáver em nossa sociedade muito freqüentemente não têm outro significado além da configuração do nada e, portanto, têm que ser eliminados de uma forma bastante higiênica e estéril³⁷, a perda do trabalho e o desemprego têm um significado semelhante e, portanto, devem ser negados de forma semelhante, ou seja, através da esmola da empresa ou através de planos assistenciais. Como o seguro de vida em caso de morte, esses planos de ajuda aos desempregados representam uma tentativa da sociedade de não só livrar-se de quaisquer consequências mais sérias decorrentes de tal perda, como também negar tais consequências posteriores, sejam elas quais forem.

Os três aspectos que tentei descrever até aqui — a segregação e o desconhecimento dos trabalhadores pelos administradores das empresas; a fragmentação do trabalho em cargos e atividades que exigem uma parcela mínima das habilidades do indivíduo maduro; e a fragmentação da vida em vida no trabalho, ignorando-se não só o restante dela, mas também negando-se o fato inevitável de que ela termina com a morte — parecem facetas do mesmo problema e que se avoluma cada vez mais em nossas sociedades contemporâneas, ou seja, a eterna e fundamental preocupação humana com o sentido, com o real significado da vida. Em outras palavras menos acadêmicas, trata-se da busca de uma resposta para a questão "como levar-se uma vida efetivamente útil?".

A invenção do tema "motivação" ocorreu numa situação na qual se perdeu a possibilidade de

34. MARTIN, Shan. *Managing without managers. Alternative work arrangements in public organizations*. Beverly Hills, Sage, 1982.

35. BURKARD, Sievers. "Participation as a collusive quarrel over immortality". In: *Manuscript*, Wuppertal, 1984.

36. HALES, Mike. Op. cit.

37. ELIAS, Norbert. *The loneliness of the dying*. Oxford, Basil Blackwell, 1985.

concretizar para um crescente percentual de trabalhadores qualquer sentido para o trabalho que executavam e isso em função do processo de divisão e fragmentação do trabalho em cargos e atividades isoladas.

Como o sentido foi perdido e com ele a capacidade ou qualidade do significado como fonte coordenadora e integradora das ações de cada indivíduo e de suas respectivas interações com os outros, o tema "motivação" teve que ser inventado. Através da motivação, a falta de sentido do trabalho é substituída ou traduzida pela seguinte questão: "como é possível conseguir-se que as pessoas atuem e produzam sob condições nas quais elas normalmente não estariam motivadas a trabalhar?". O problema não diz respeito à degradação do homem ou da mulher, mas sim às dificuldades geradas pelas reações conscientes ou inconscientes diante da degradação³⁸.

Em contraste com o sentido do trabalho que se refere, conforme Elias³⁹ convincentemente descreve, a uma categoria social envolvendo uma pluralidade de pessoas inter-relacionadas com seu conteúdo e que, enquanto categoria, não pode ser entendida como relacionada a um indivíduo isolado, a motivação diz respeito a uma dimensão mais ou menos relacionada à doutrina do solipsismo, uma vez que considera a entidade humana como autocontida e isolada. A motivação é vista primordialmente como relacionada aos mecanismos intrapsíquicos do mundo interior sem maiores ligações com o mundo social exterior, exceto pelo fato de poder ser manipulada pelos outros. De certa forma, a teoria motivacional ratifica uma das conseqüências predominantes da contínua fragmentação do trabalho, ou seja, a solidão do trabalhador, expressa tanto pela crescente inabilidade pessoal, como pela impossibilidade pré-estruturada de estreitar o relacionamento com outros trabalhadores e de perceber a inter-relação entre as próprias atividades e a missão da empresa da qual se é membro; uma solidão gelada que, de acordo com Weil⁴⁰, pode ser vista como um traço característico da maioria de nossas empresas. Em grande parte, estes são o mesmo isolamento e solidão nos quais se supõe que as pessoas das sociedades ocidentais acabam por terminar suas vidas e morrer, situação esta que está sendo antecipada em suas experiências de trabalho⁴¹.

Se o sentido do trabalho enquanto inter-relação com o próprio trabalho e com o trabalho dos colegas não pode mais ser percebido e administrado pelo indivíduo, então as pessoas precisam ser administradas de forma a serem capazes de operar sem se relacionarem ou serem relacionadas.

Quando as pessoas são administradas é porque elas não têm mais, ou então, não assumem mais responsabilidades por si mesmas. "Os mitos evidentes das organizações baseiam-se sobretudo no pressuposto de que administrar é administrar gente"⁴². A "alienação diante da ausência de sentido do trabalho, que é permanentemente criada e mantida por este pressuposto, tem sido aceita por tanto tempo como parte integrante dos cargos dos indivíduos que é vista como absolutamente normal"⁴³.

Com a perda do sentido do trabalho, o mundo interior do trabalhador também se fragmenta, ou, então, acaba sendo visto como fragmentado por ele mesmo, por seus colegas e superiores. Como os indivíduos não são mais capazes de reunir os pequenos fragmentos de seus próprios mundos e nem tampouco aqueles do mundo exterior, do seu posto de trabalho e da organização, torna-se necessário desenvolver e utilizar modelos mecanicistas para suplantam essa fragmentação e o caos ameaçador que vem a ser a conseqüência final. A motivação transforma-se na estrutura do caos da organização e do mundo interior dos administradores, sendo que esse caos, a partir dessa situação, projeta-se automaticamente nos trabalhadores.

Acredito que tenha ficado claro até aqui que a intenção de desenvolver e explicar minha hipótese sobre motivação como um sucedâneo do sentido não pode resultar em uma tentativa para suplantam a falta de sentido já instaurada na situação de trabalho, em particular e, na vida, de forma geral, através da criação de um novo significado de sentido positivo. Minha principal preocupação neste artigo não é com a criação de um sentido, mas sim, principalmente, com sua destruição; uma destruição com a qual estamos cada vez mais harmonizados e que se torna uma realidade em si mesma à medida que o sentido original do trabalho cai mais e mais no esqueci-

38. BRAVERMAN, Harry. *Labor and monopoly capital. The degradation of work in the twentieth century*. New York, Monthly Review, 1974.

39. ELIAS, Norbert. Op. cit.

40. WEIL, Simone. Op. cit.

41. ELIAS, Norbert. Op. cit.

42. LAWRENCE, W. Gordon. "A concept for today: the mangement of oneself in role". In: LAWRENCE, W.G. (org.) *Exploring individual and organizational boundaries. A Tavistock open system approach*. Chichester, Wiley, 1979, pp.235-249.

43. HALES, Mike. Op. cit.

mento. Em lugar de reconstruir qualquer conteúdo relativo ao significado do trabalho e que originalmente é subjacente ao sucedâneo, minha preocupação está em descobrir o sentido original do significado do trabalho e que está por trás do sucedâneo da motivação.

Semelhante à teoria de construção social da realidade de Berger e Luckmann⁴⁴ existe em marcha uma destruição social da realidade que parece ser também verdadeira⁴⁵. Como existem atores em ambas as cenas, existe também a usurpação do sentido do significado e dos seus agentes, agentes estes que tiram vantagem pessoal prejudicando os outros por meio da projeção de suas possibilidades de referência e relação com o sentido do trabalho. Essa destruição, parece ao mesmo tempo, ser reforçada, legitimizada e institucionalizada pelo fato de existirem pessoas suficientes, seja pela introdução ou pelo desespero, para privarem-se da habilidade de se relacionarem com o sentido do trabalho. Se o sentido não pode ser encontrado, existem sempre mercadores que tentam oferecê-lo, tais como aquelas imensas multinacionais que "controlam os destinos das pessoas, criando para estas o sentido"⁴⁶.

Referir-se ao significado do trabalho como um princípio subjacente à tremenda fragmentação coletiva e individual e ao processo de divisão significa também mudar o quadro de referências através do qual a realidade é predominantemente percebida. Da mesma forma que a realidade, além da moldura de um quadro, é a pré-condição lógica para se perceber a realidade específica do próprio quadro e sua mensagem ou significado, para compreender-se o significado do quadro é necessário que este esteja relacionado a alguma coisa a mais e possa ser transcendido. Significado no geral e, especialmente o significado da vida de alguém, só pode ser concebido além da moldura. Isso quer dizer que o significado da vida só pode ser discutido a partir da morte como final da vida — não importa se o tema da vida após a morte é ou não compartilhado e sob qual ponto de vista é interpretado. Sem a compreensão de sua própria morte e da morte coletiva de todos os homens e mulheres, a dimensão lógica da vida assemelhar-se-ia ao estado de um paciente esquizofrênico, na medida em que este não aceita o "como se" como parte de sua realidade fantasiosa, sempre que se refere a si mesmo ou aos outros⁴⁷. Se a nossa realidade social é construída sobre o princípio de que não existe uma vida após a morte, então não é de surpreender que essa ficção seja continuamente reforçada pela prática e também pelas teorias científicas.

Um dos principais problemas de nossas so-

iedades contemporâneas parece ser a crescente dificuldade, insegurança e confusão com as quais estamos sempre nos defrontando na tentativa de organizar e compreender nossas experiências diante dos referenciais tradicionais que, apesar de terem tido seu valor e sua evidência para gerações anteriores, estão se tornando mais frágeis e questionáveis a cada dia.

A única lógica que consigo ver naquilo oferecido como teoria motivacional parece estar reduzida a uma realidade dentro do quadro da vida que, por sua vez, parece estar circundado pelo nada. A teoria motivacional é uma tentativa de lidar com o fato de que nossas percepções estão "rompendo os limites de nossas arraigadas conceitualizações"⁴⁸, sendo necessário inventarem-se novos conceitos que ampliem e ultrapassem nossos enquadramentos e detenham a experiência individual e social da incerteza, do caos, da destruição e da falta de significado de nossa existência humana contemporânea.

A busca de novos conceitos que ofereçam espaços suficientes para nossas percepções, pensamentos e experiências inclui a noção de que o significado tem que ser necessariamente descoberto. Uma compreensão do sentido como uma graça de Deus ou como a essência da existência tem que ser aceita e, obviamente, ainda compartilhada pela maioria de nossa sociedade contemporânea. Não há dúvidas de que entre os significados oferecidos por inúmeros produtores e mercadores, há bons e maus frutos ou, na terminologia deste artigo, existem significados de várias qualidades, assim como existem diferentes sucedâneos.

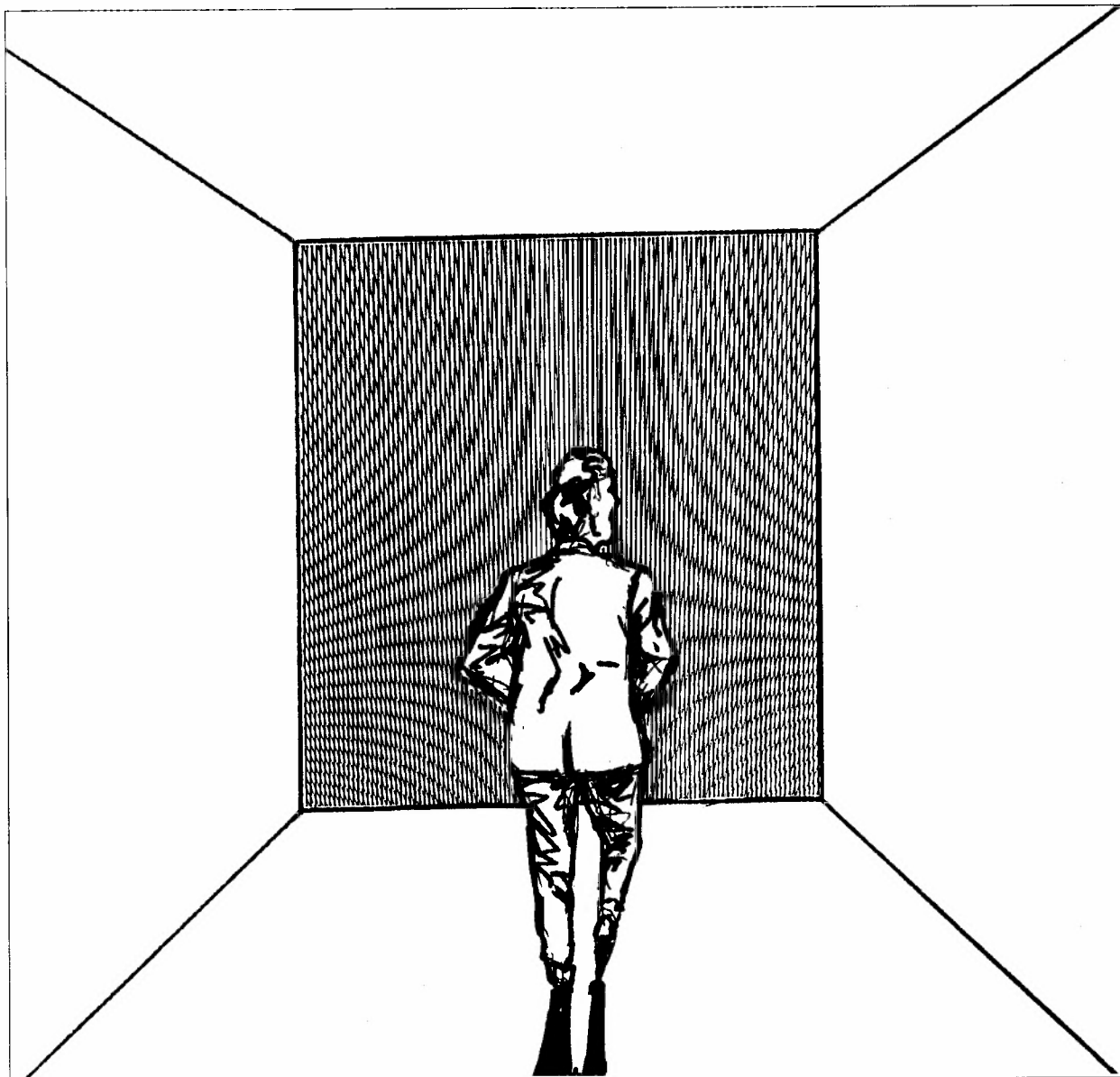
44. BERGER, Peter & LUCKMANN, Thomas. *The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge*. Garden City, New York, Doubleday, 1966.

45. GRAY, Barbara; BOUGON, Michel G. & DONELON, Anne. "Organizations as constructions and destructions of meaning". In: *Journal of Management*, 11, 1985, pp. 83-89.

46. PETERS, Thomas J. & WATERMAN, Robert H. *In search of excellence. Lessons from America's best-run companies*. New York, Harper & Row, 1982.

47. BATESON, Gregory. "A theory of play and phantasy". In: *Steps to an ecology of mind*. G. Bateson. New York, Chandler, 1972, pp.177-193; GOFFMAN, Erving. *Frame analysis. An essay on the organization of experience*. Harmondsworth, Middlesex, Penguin, 1975; LAWRENCE, W. Gordon. *Beyond the frames in Bion and Group Psychotherapy*. M.Pines (ed.), Londres, Routledge & Kegan Paul, 1985, pp. 306-329.

48. LAWRENCE, W. Gordon. "A concept for today: the magement of oneself in role". *Op. cit.*



Voltando-se novamente ao tema principal e que diz respeito ao significado, torna-se claro que para o entendimento do papel do trabalho é preciso levantar a questão fundamental da natureza de uma vida útil. Essa questão vai muito além do tema com que se preocupam os teóricos da motivação e administradores que a isso especialmente se dedicam. Quando respondem à pergunta de como o trabalho pode ser considerado útil, estão se preocupando sobretudo com o supérfluo e com a aparência do trabalho, em lugar da utilidade psicológica do trabalho em si mesmo. As explicações e modelos que as teorias de motivação apresentaram até agora não mudaram a relação

entre o trabalho e a vida e nem contribuíram para a melhor compreensão da relação entre os dois.

Entretanto, o que se entende pelo estabelecimento de uma relação entre o sentido do trabalho e da vida é que o trabalho só pode ter significado, em seu sentido fundamental, quando for visto não unicamente como uma dimensão da instituição empregadora, mas também como uma parte da vida individual e coletiva. Como o significado só pode ser compreendido além do referencial da vida, o significado do trabalho precisa ser qualificado a partir da realidade da finitude humana. Se aquilo que o escritor Durrenmatt diz faz realmente sentido, isto é, *"através da mortalidade vem a*

*humanidade ... a mortalidade faz o humano*⁴⁹, então, torna-se óbvio que o reconhecimento da morte como um fato da vida é pré-requisito para qualquer tentativa no sentido da humanização do trabalho e da vida no trabalho.

Além da relação entre trabalho e vida, a partir de uma perspectiva individual e subjetiva, existe ainda uma inter-relação mais abrangente do sentido, que é freqüentemente desconsiderada. Marcuse⁵⁰ coloca que ninguém começa um trabalho do zero, uma vez que todo o trabalho se baseia em trabalhos feitos anteriormente por outros e, de certa forma, o mesmo ocorre com relação à vida. Qualquer trabalho que se faça depende do trabalho já cristalizado e que outros executaram antes.

O fato de a relação holística do significado do trabalho e da vida poder ser conscientizada ou não depende não somente do indivíduo, de sua maturidade e capacidade, mas, de modo mais amplo, de saber se a organização do trabalho na empresa ou em outras instituições de emprego já assimilou essa visão. Apesar do crescente entusiasmo científico sobre a polêmica do significado na organização e sua administração⁵¹, parece-me que a maioria de nossas empresas industriais e de outras organizações empregatícias ainda não atribuiu a devida seriedade à questão do sentido do trabalho, seja em suas responsabilidades e estrutura, seja nas atividades do dia a dia⁵².

Como já afirmei antes, minha principal preocupação neste ensaio é compreender e elucidar as contínuas tentativas de construir e destruir o significado em nossas organizações de trabalho contemporâneas. Identificar aqueles cientistas sociais e administradores que inventaram e preservaram o conceito da motivação e as teorias motivacionais como sendo os principais agentes destruidores seria como acusar os fabricantes de armas do imenso horror da guerra. Uma vez que não admitamos que aquilo que é descrito como o processo de fragmentação e divisão fundamental em nosso mundo exterior, em nossas empresas e sociedade esteja também sendo continuamente apoiado e perpetuado pelos mecanismos do nosso mundo interior, pelas nossas tendências individuais de discriminar aqueles do topo e aqueles da base, pela departamentalização de nossas próprias atividades em pequenos pedaços não relacionados entre si e pela negação da finitude de nossas existências, não podemos esperar realmente algum avanço no sentido da reconstrução do significado. Quanto às chances de se superarem essas fragmentações e a necessidade de mudança, C.G. Jung⁵³ deixa bastante claro que *"é o indivíduo de per si que a experimentará e a promoverá; a mudança deve*

começar com o indivíduo e esse indivíduo poderá ser qualquer um de nós".

Não é uma aventura fácil. Isso implica conhecimento da relação do mundo interior de uma pessoa, seus sonhos, esperanças e ansiedades em termos da realidade exterior e da sua estrutura social. Isso também significa reconhecer mais e mais a nossa própria dependência com relação ao que está sendo proposto como verdadeiro e significativo e que é sempre confirmado pela nossa aquiescência. Parte dessa dependência também será descoberta em nossa própria impotência e no vazio que nos impede de enxergar como mentira aquilo que é comumente assumido como verdade. Não pode, pois, haver dúvida de que *"a verdade não se descobre através de provas, mas pela explicação, sendo esta última sempre experimental"*⁵⁴. ■

ABSTRACT: *The image of how people function in organizations underlying current theories about motivation inside organizations is contradicted by the author's experience of how people actually behave. This led him to criticise both concept of motivation and its theoretically unsatisfactory basis as being contrary to reality. The argument in this article uses a metacritical approach, viewing the concept of motivation and related theories as scientific inventions. The author's hypothesis is that motivation is a surrogate for meaning in work and life, something which has disappeared more and more in modern business concerns as a result of fragmentation and splitting of work. The search for a new interpretation of meaning can only be successful if social scientists, managers and workers realize that death is a reality of life: humanization is only possible if human mortality is taken into consideration.*

KEY TERMS: *motivation, splitting, life, mortality, humanization, motivational theory, job specialization.*

49. KREUZER, Franz. "Gespräch mit Friedrich Dürrenmatt". In: KREUZER, Franz (org.) *Die Welt als Labyrinth. Die Unsicherheit unserer Wirklichkeit*, Wien, Franz Deuticke, 1982, pp.7-49.

50. MARCUSE, Herbert. Op. cit.

51. PETERS, Thomas J. & WATERMAN, Robert H. Op. cit.

52. SIEVERS, Burkard. "Participation as a collusive quarrel over immortality". Op. cit.

53. JUNG, Carl Gustav. *The symbolic life*. The collected works of C. G. Jung, vol. 18, Princeton, N. J., Princeton University, 1977.

54. WEIL, Simone. Op. cit.