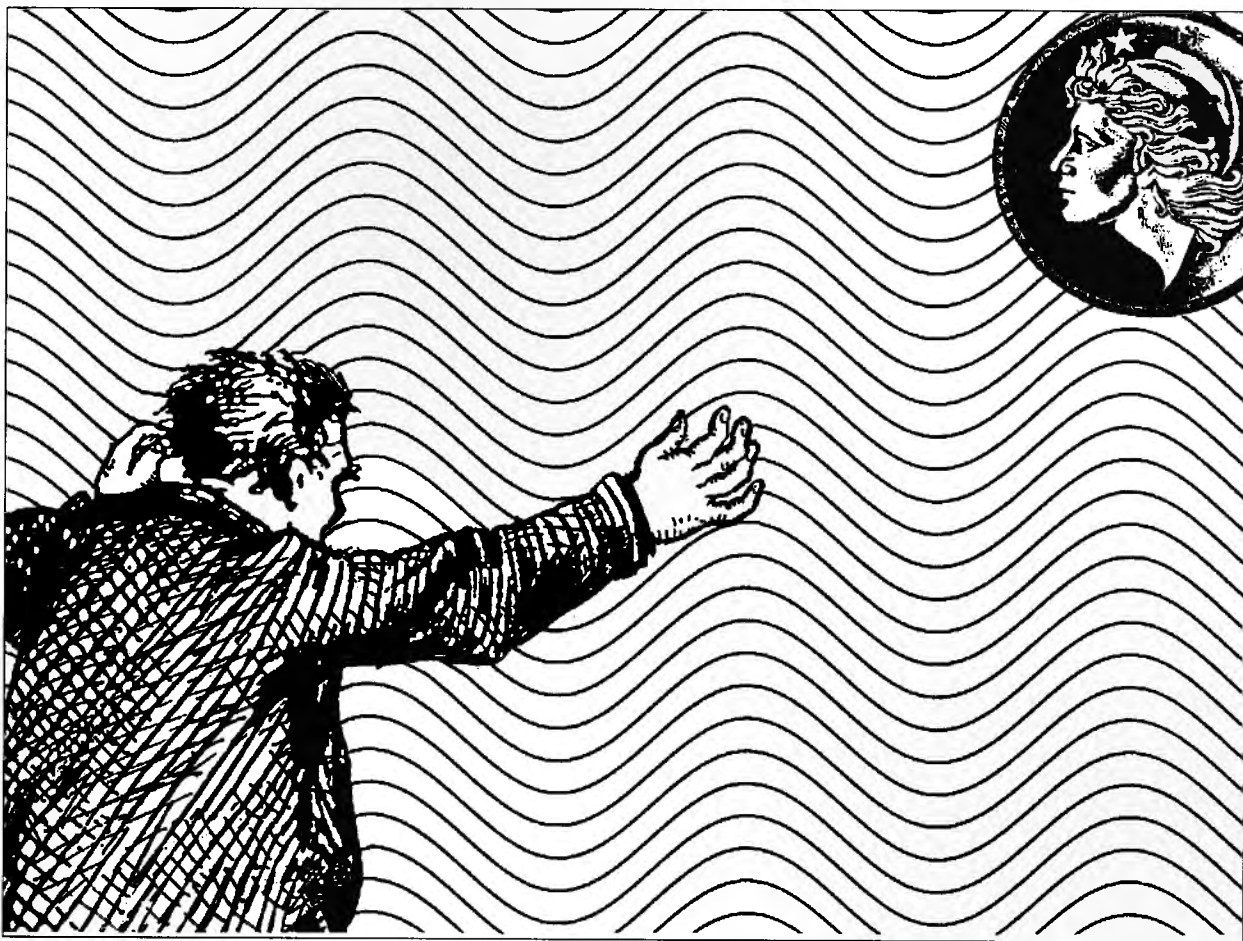


MOTIVAÇÃO: MITOS, CRENÇAS E MAL-ENTENDIDOS



■ **Cecília W. Bergamini**

Professora do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da EAESP/FGV e da Faculdade de Economia e Administração da USP.

RESUMO: Se no âmbito das especulações puramente intelectuais, o fenômeno da motivação não parece apresentar maiores dificuldades, no domínio concreto do conhecimento prático, uma confusão generalizada instalou-se há muito, não permitindo que progressos significativos sejam feitos por aqueles que buscam eficácia no dia a dia de trabalho dentro das organizações. Trata-se da confusão entre aquilo que se deve chamar

de "pura reação" (condicionamento) e o que deve ser reconhecido como "motivação autêntica". Este artigo tem como objetivo delimitar o domínio de cada um desses fenômenos tão heterogêneos, mostrando, em particular, quais são as formas de comportamento definidas pela psicologia como o resultado da ação das variáveis extrínsecas ao indivíduo e que, pelo simples fato de o induzirem à ação, foram erroneamente consideradas como típicas da verdadeira motivação.

PALAVRAS-CHAVE: Motivação, condicionamento, comportamento, variáveis extrínsecas, variáveis intrínsecas, estilo motivacional.

O QUE EXISTE SOBRE A MOTIVAÇÃO

A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, a crença segundo a qual as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. É dentro dessa diversidade que se encontra a mais importante fonte de compreensão a respeito de um fenômeno que apresenta aspectos aparentemente paradoxais: a **motivação humana**. Dessa forma, parece inapropriado que uma simples regra geral possa ser suficiente para explicar esse fenômeno de maneira mais precisa.

Em realidade, como os indivíduos são diferentes uns dos outros, não somente desde o nascimento sendo portadores de sua própria bagagem inata (código genético, experiências da vida intra-uterina e do momento do parto) como também porque eles acumularam experiências que lhes são pessoais ao longo das suas diferentes etapas de vida (infância, adolescência, maturidade e velhice), torna-se necessário, o mais urgentemente possível, rever certos princípios muito divulgados dentro do campo das crenças populares. Quando se fala de motivação, parece indispensável, logo de início, mudar um provérbio no qual muito se acredita, que é: *"Faça aos outros o que queres que te façam"*, para um outro ainda desconhecido que diz: *"Faça aos outros aquilo que eles querem que lhes seja feito"*.

A sociedade está rica de exemplos que ilustram até que ponto os indivíduos têm expectativas diferentes e, portanto, cada um deles está voltado para a busca dos seus próprios organizadores de comportamentos motivacionais ímpares. Os incontáveis objetivos motivacionais e as diferentes maneiras de persegui-los deixam isso claro, chegando mesmo a personificar as múltiplas facetas e variações típicas do fenômeno da motivação humana.

Não é tão fácil compreender o outro e valorizar de forma justa suas intenções e seus motivos. Uma pessoa que demonstre entusiasmo frente aos desafios oferecidos pelas oportunidades com as quais se defronta, estando pronta a agir com rapidez na resolução de problemas, terá muita facilidade em acreditar que todo o mundo reage com a mesma rapidez. Isso, não há dúvida, pode provocar nos outros mais prudentes que ela a desagradável impressão de que se trata de alguém temerário e irresponsável. Outros mais, que se deixam guiar pelo desejo de dar o melhor de si

mesmos para fazerem jus às responsabilidades que lhes foram confiadas, ficarão facilmente desiludidos ao perceberem que o resto do mundo não é tão responsável como eles, considerando, com certo pessimismo, que existe uma grande quantidade de pessoas que não levam nunca nada suficientemente a sério. Muitos indivíduos que regem suas vidas de forma sistematicamente lógica, procurando usar de toda objetividade possível nas decisões que tomam, sentir-se-ão pouco à vontade convivendo com decisores mais intuitivos e superficiais, que se apóiam em informações pouco significativas. Por outro lado, existem ainda outras pessoas que prezam, sobretudo, o apreço dos demais por elas e estão incondicionalmente preocupadas em viver uma vida socialmente harmoniosa. Assim sendo, esses hábeis diplomatas estão sempre prontos a rever suas posições e opiniões pessoais e isso faz com que muitas vezes sejam julgados como alguém que não pensa pela própria cabeça, perdendo um tempo precioso a se preocupar com as opiniões alheias.

No geral, a grande maioria dos pressupostos básicos que apóiam as teorias voltadas à explicação da motivação do ser humano foram simplesmente concebidos a partir de um conjunto de dados estatísticos e, por isso mesmo, abstratos, que retratam o perfil de uma amostra da população, mas não explicam, realmente, a maneira particular pela qual cada um dos componentes desse grupo leva a sua existência de ser humano motivado. Sob o ponto de vista da compreensão intelectual, essas informações podem ser bastante conhecidas e sua lógica, na grande maioria dos casos, mostra-se racionalmente irrefutável. É justamente nesse tipo de abordagem que reside o grande engano gerador dos principais mal-entendidos a respeito daquilo que se tem estudado como motivação.

Essas tentativas teórico-rationais, que explicam apenas um ser humano abstraído de sua natureza existencial, tornaram possível a emergência e a rápida difusão de pontos de vista, opiniões e crenças pessoais tão abundantes quanto díspares sobre a fenomenologia da motivação, os quais têm levado mais à confusão do que ao esclarecimento.

De fato, com tantas explicações a respeito das características específicas da motivação, os teóricos contemporâneos tinham à mão tudo aquilo de que necessitavam para construir uma "nova torre de Babel". Previsivelmente, todo esse acervo de mitos, crenças e mal-entendidos, transforma em missão

impossível qualquer esforço de conciliar pontos de vista tão profundamente diferentes e, por que não, antagônicos. Cada teórico, então, buscou ansiosamente atingir o ápice do verdadeiro conhecimento, mas cada um deles serviu-se de uma linguagem pessoal, desprovida de qualquer sentido para os demais. Foi assim que se desenvolveu vasta quantidade de imprecisões a respeito de um conceito que deveria ter sido proposto com maior fidelidade em relação às pessoas concretas.

Dentro de um clima de confusão generalizada, não se pode estranhar a aparição de grupos que adotaram enfoques tão diferentes sobre um mesmo tema de estudo. Para alguns deles, parecia impossível compreender esse verdadeiro mistério chamado motivação humana — portanto, melhor seria que o assunto fosse esquecido. Para outros, a confusão instaurada representava um grande desafio, que não poderia ser vencido senão através da concentração de esforços que levassem a um aprofundamento de investigações até que novamente o tema central fosse redescoberto.

Como é fácil perceber, uma quantidade enorme de teorias e hipóteses foram se acumulando nas últimas três décadas, gerando interpretações e modelos os mais variados quanto à compreensão do assunto em pauta. A decorrência lógica, nascida da dificuldade de escolher-se uma orientação precisa, como ponto de apoio do estudo da motivação, fica evidente quando se descobre uma espécie de decepção frente a tantas teorias. A partir daí, cada um passa a adotar sua própria interpretação a respeito do comportamento motivacional.

A multiplicidade de abordagens, no entanto, reflete, sem dúvida alguma, a importância capital desse aspecto tão eminentemente característico do ser humano. Parece, pois, não somente necessário como também oportuno, repensar a motivação, examinando mais uma vez, de maneira suficientemente crítica, o acervo atual básico de conhecimentos sobre o assunto. Talvez seja este o momento de tentar novamente “colocar em pé, o ovo de Colombo”.

O QUE NÃO É MOTIVAÇÃO

Como se pode facilmente perceber, o termo motivação tem sido empregado com os mais diferentes significados. Tal fato tem se constituído no primeiro e mais importante passo para a instauração de uma grande confusão sobre o real conteúdo por ele abrangido.

Algumas pessoas afirmam que é necessário aprender a motivar os outros, enquanto outras acreditam que ninguém pode jamais motivar quem quer que seja. Essas duas maneiras de pensar são a ilustração da crença de que existem diferentes maneiras de justificar as ações humanas. No primeiro caso, pressupõe-se que a força que conduz o comportamento motivado está fora da pessoa, quer dizer, nasce de fatores extrínsecos que são, de certa forma, soberanos e alheios à sua vontade. No segundo caso, subjaz a crença de que as ações humanas são espontâneas e gratuitas, uma vez que têm suas origens nas impulsões interiores; assim sendo, o próprio ser humano traz em si seu potencial e a fonte de origem do seu comportamento motivacional.

Embora seja possível reconhecer que as pessoas podem agir, seja movidas por agentes externos, seja impulsionadas por suas forças interiores, não se pode confundir esses dois tipos de comportamento, uma vez que eles são qualitativamente distintos e por isso merecem explicações diferentes. Quando os determinantes do comportamento se encontram no meio ambiente, aquilo que se observa pode ser concebido como uma simples reação comportamental do indivíduo ao estímulo de tais fatores. Autores como Herzberg, por exemplo, chamam-no de **movimento**. Quando a ação tem como origem o potencial propulsor, interno à própria pessoa, aquilo que se observa em termos comportamentais é realmente identificado como **motivação**. No primeiro caso, a atividade comportamental cessa com o desaparecimento da variável exterior, enquanto no segundo, a pessoa continua a agir por si mesma o tempo necessário para que sua necessidade interior seja satisfeita.

A característica da reação ou do simples movimento é a de ter sua origem nas teorias comportamentalistas, também conhecidas em psicologia como behavioristas ou experimentalistas. Nesse caso, especificamente, existe uma ligação necessária entre o estímulo, considerado como uma modificação ambiental, e a resposta comportamental, que é concebida como uma espécie de acomodação do organismo vivo às modificações operadas no meio ambiente. Milhollan & Forisha¹ assim se referem a esse respeito: “A orientação comportamentalista considera o homem como um or-

1. MILHOLLAN, F. & FORISHA, B. *From Skinner to Rogers Contrasting Approaches to Education*. U.S.A., 1972.

ganismo passivo, governado pelos estímulos fornecidos pelo ambiente exterior. O homem pode ser manipulado, o que significa que seu comportamento pode ser controlado através do planejamento adequado de um conjunto específico de estímulos ambientais. Ainda mais, as leis que governam os homens são fundamentalmente idênticas às leis universais que governam os fenômenos naturais”.

As descobertas feitas por Pavlov a respeito do **Reflexo Condicionado** representam um importante passo inicial para as teorias que tomaram por base a observação de animais em laboratórios. Essa é a razão pela qual tais pesquisadores são chamados de experimentalistas. Submetido a um estímulo externo (som de uma campainha), o cão de Pavlov adota um comportamento específico, inédito até então, que é o da salivação.

Quando Edward Lee Thorndike propõe a **Lei do efeito**, a partir da observação do comportamento de gatos famintos no interior de uma caixa especial, ele está se referindo à estruturação de comportamentos específicos e dependentes do oferecimento de recompensas exteriores. Thorndike propõe a teoria segundo a qual a personalidade é concebida como sendo fruto da aprendizagem, quer dizer, do processo através do qual as respostas comportamentais corretas passam a fazer parte daquilo que os experimentalistas chamam de repertório psíquico. Conseqüentemente, os comportamentos ligados às respostas incorretas e que, portanto, não foram recompensadas pelo alimento, sofrem um processo de extinção, não sendo mais passíveis de observação no comportamento expresso do animal.

Skinner, mundialmente conhecido por ter elaborado a **Teoria do Reforço**, retoma o conceito de recompensa proposto por Thorndike. Ele pode ser considerado como o mais típico representante da escola behaviorista, elaborando os conceitos de **Reforço Positivo** e **Reforço Negativo** como elementos decisivamente poderosos no processo de estruturação e extinção de comportamentos.

Trabalhando com ratos e pombos, Skinner descobre que, a cada vez que os animais recebem o alimento porque bicaram ou acionaram um certo dispositivo, eles passam a repetir o comportamento que foi recompensado. Ele chama, então, de **Reforço Positivo** esse acontecimento (oferta de alimento) que vem imediatamente após a ação e que aumenta a frequência da sua repetição. De maneira inversa, preparando o equipamento ex-

perimental de tal forma que ele ofereça um choque elétrico a cada vez que o animal acione o dispositivo, ele descobre aquilo que chama de **Reforço Negativo** (choque elétrico) e que representa um acontecimento punitivo que se segue imediatamente à ação animal, diminuindo, por isso, a frequência desse comportamento, até que o suprima definitivamente do comportamento expresso.

Segundo Skinner, à semelhança daquilo que se passa com os animais estudados dentro do seu laboratório, a personalidade do homem é suscetível de ser modelada de acordo com uma programação previamente estabelecida e dentro da qual há que se prever um rigoroso controle das variáveis exteriores. Adotando esse enfoque, a motivação passa a ser compreendida como um esquema de ligação **Estímulo-Resposta**. Dessa forma, escolhe-se com antecedência aqueles comportamentos que deverão ser estruturados através de reforçadores positivos, da mesma forma que se pode programar com antecedência condutas a serem extintas por reforçadores negativos, com vistas à “*programação do tipo de Repertório Psíquico que se esteja pretendendo estruturar em cada indivíduo*”. A teoria de Skinner é bem ilustrada através de sua obra *Beyond Freedom and Dignity* e que em português parece ter sido traduzida com grande propriedade sob o título de *O mito da liberdade*².

Essas teorias inspiradas no condicionamento conseguido através de variáveis extrínsecas às pessoas, ilustram, de maneira clara, o comportamento reativo, que leva ao movimento e não aquilo que se pode chamar de motivação. De acordo com tais pressupostos teóricos, as ações das pessoas, nas suas mais variadas circunstâncias de vida, são dirigidas por aqueles que manipulam as variáveis existentes no ambiente transformando-as em recompensas ou em punições. Para os comportamentalistas, a reação é uma maneira de se comportar que foi adquirida ou estruturada em função das recompensas recebidas. Nesse caso, seria inexato admitir que as pessoas sejam “motivadas” por outras — seria mais adequado admitir que elas podem ser colocadas em movimento por meio de uma seqüência de hábitos que são o fruto de um condicionamento imposto pelo poder das forças condicionantes do meio exterior.

2. SKINNER, B.F. *O Mito da Liberdade*. Rio de Janeiro, Bloch Editores, 1971.

Admite-se então que aquilo que alguns autores como Herzberg, por exemplo, denominam **movimento** nada mais é do que a reação que surge e que perdura enquanto um reforçamento positivo está presente e que semelhantemente, desaparece quando tal tipo de recompensa não é oferecida ou em lugar dela se oferecem ao sujeito reforçadores negativos, isto é, punições.

O fenômeno aqui descrito como reação ou movimento tem sido utilizado por um grande número de teorias e escolas de administração com o objetivo de estudar o comportamento motivacional em circunstâncias de trabalho. Os perigos da adoção desse tipo de crença são muito numerosos. Tal posição teórica pode ter conseqüências indesejáveis e até certo ponto perigosas, na medida em que essas escolas valorizam certos aspectos que, em realidade, não têm nada a ver com aquilo que pode ser considerado como o mais importante quando se deseja contar com pessoas motivadas dentro do contexto organizacional.

O perigo inicial e que merece particular atenção é o de se chegar a uma falsa compreensão da pessoa que está verdadeiramente motivada. Não é difícil concluir que quando se adota a orientação behaviorista ao descrever o ser humano, está-se implicitamente de acordo com a crença de que as pessoas **mudam** seu comportamento e sua maneira de ser de acordo com os condicionadores aos quais elas se encontram submetidas. Talvez seja demasiado tarde quando se percebe que a realidade é bem diferente, na medida em que as mudanças comportamentais não são assim tão radicais e profundas como aquilo que pretendem os psicólogos comportamentalistas. Conforme afirmam Davis & Newstrom, *"Modificação comportamental tem sido criticada sob vários aspectos, incluindo sua própria filosofia, métodos e aplicabilidade. Devido à grande força das conseqüências desejáveis, a modificação comportamental pode efetivamente forçar as pessoas a mudarem seus comportamentos. Nesse sentido, ela manipula as pessoas e é inconsistente com os pressupostos do enfoque humanístico, discutidos anteriormente e segundo os quais as pessoas querem ser autônomas e auto-realizadas. Alguns críticos também temem que a modificação de comportamento dê excessivo poder aos administradores, levando à seguinte questão: quem irá controlar os controladores?"*³.

Existem também outros livros que tratam especificamente da Administração de Pessoal nas

empresas e que abonam a crença de que não só se pode como também se deve fazer com que as pessoas mudem a partir de uma programação controlada das variáveis extrínsecas a elas. Por exemplo, Connellan afirma: *"As técnicas para a mudança do comportamento humano existem não só em teoria, mas também na prática; essas técnicas têm apresentado retorno financeiro muitas e muitas vezes. Hoje em dia, só existe um motivo para uma prolongada baixa de produtividade devido a um comportamento humano inadequado: quando o custo do comportamento desejado é maior que os benefícios da mudança"*⁴. Dessa forma, ele atribui ao especialista do comportamento motivacional a classificação por ordem de prioridade, das variáveis que compõem o ambiente empresarial de maneira a conseguir obter, exclusivamente, certos comportamentos por parte daqueles que nela trabalham. Partindo dessa concepção, supõe-se, então, que o líder mais eficaz seja aquele que consiga melhor dirigir o comportamento dos seus subordinados na direção de objetivos fixados com antecedência pela empresa, independentemente da vontade desses mesmos indivíduos.

As numerosas pesquisas que foram feitas no campo das ciências do comportamento, conseguiram mostrar que ninguém consegue mudar como popularmente se afirma: "Ele mudou da água para o vinho". Essas pesquisas demonstram unanimemente que aquilo que se consegue, na realidade, é promover modificações superficiais no comportamento, feitas a partir da própria vontade de cada pessoa que vê benefícios em "quebrar certas arestas" para melhorar seu relacionamento interpessoal, mas porque ela assim o quer. Mesmo que as pessoas comecem a se mostrar diferentes daquilo que se está habituado a observar, é extremamente perigoso pedir ou mesmo exigir que mudem para se encaixarem dentro de um modelo julgado ideal; isso ameaça o seu próprio sentido de identidade pessoal definido e mantido ao longo de toda a vida.

A corrente **fenomenológica** em psicologia *"considera o homem como fonte de todos os atos. O homem é essencialmente livre de fazer escolhas em cada*

3. DAVIS, K. & NEWSTROM, J.W. *Human Behavior at Work — Organizational Behavior*. New York, McGraw-Hill Book Company, 1989, p.118.

4. CONNELLAN, T.K. *Fator Humano e Desempenho Empresarial*. São Paulo, Editora Harpper & Row do Brasil Ltda., 1984, p.6.

situação. O ponto focal dessa liberdade é a consciência humana. Comportamento é, assim, apenas a expressão observável e a consequência de um mundo do ser interno, essencialmente privado. Portanto, só uma ciência do homem que comece com a experiência, tal como é imediatamente dada nesse mundo pode ser adequada ao organismo humano⁵. A idéia subjacente a essa crença é que cada homem vive uma realidade subjetiva, própria a ele, privada e pessoal, cheia de sentimentos, emoções e percepções que não pertencem senão a si mesmo, e que somente a ele é dado orientar-se na direção que considere como a melhor.

A visão sistêmica em administração também oferece modelos distorcidos da compreensão da motivação humana. Ela parece ter aceitado como verdadeiros os pressupostos dos teóricos behavioristas a partir dos quais um determinado estímulo (*input*) será o suficiente para disparar necessariamente uma resposta que lhe corresponda (*output*). A visão sistêmica concebe o ser humano como um sistema aberto, composto de partes que interagem entre si de maneira organizada e previsível. É suficiente pensar nas experiências do dia-a-dia para que se veja claramente como é temerário apostar na previsibilidade sobre aquilo que as pessoas farão no futuro. A partir da visão sistêmica, cada ser humano deveria funcionar de maneira semelhante a um computador, sendo alimentado de informações e estímulos, para posteriormente processá-los devolvendo o produto desse processamento sob a forma de comportamentos desejáveis, ou que tenham, previamente, sido planejados como tais.

O perigo maior de considerar os fatores extrínsecos ao indivíduo como a força motriz da sua motivação é o de levar uma razoável quantidade de empresas a cometerem erros grosseiros. Muito tempo e energia foram perdidos no planejamento de medidas tais como: horários flexíveis, férias adicionais, condições ambientais de trabalho, concessão de prêmios, planos de benefícios, aumentos de salário por mérito, lugares especiais no estacionamento etc. porque acreditou-se que tais fatores teriam o condão de aumentar a motivação daqueles que trabalham. Essas pessoas, a partir de então, passaram a supor que essas eram as únicas fontes de satisfação que suas organizações lhes poderiam oferecer.

Quando se consideram fatores extrínsecos ao indivíduo como elementos que condicionam a reação, é importante ter em mente que quando a

recompensa ou a punição que estão ligadas a ela são retiradas, o comportamento do indivíduo desaparece, ou melhor, que tal comportamento não se mantém por si mesmo. Se todas as vezes que alguém falta ao trabalho ou se atrasa dá-se uma punição sob forma de perda salarial, a partir do momento em que essa consequência indesejável desapareça, o comportamento não desejável reaparecerá, isto é, ela voltará a faltar e atrasar-se. Por outro lado, se um aumento no nível de vendas é recompensado por uma gratificação especial, a partir do momento em que esse prêmio deixe de ser oferecido, o comprometimento dos vendedores diminuirá e as vendas cairão a um nível provavelmente inferior àquele atingido antes do sistema de premiação.

É válido lembrar e ressaltar, uma vez mais, que se torna impossível deixar de utilizar fatores externos que foram anteriormente colocados em ação (prêmios ou punições). Ainda que muitos dos empregados se queixem da qualidade das refeições financiadas pela empresa, será ainda mais dramático retirar-lhes esse benefício. Talvez seja essa a razão pela qual Herzberg⁶ faz a distinção entre fatores de motivação e fatores extrínsecos que chama de higiênicos. Ele propõe que os primeiros sejam espontaneamente escolhidos e perseguidos pelo indivíduo. Os fatores de manutenção ou higiene oferecidos pela empresa, quando inexistentes, fazem com que as pessoas adotem condutas passivas. Para que o movimento seja restabelecido, é necessário acenar com tais fatores — como se fosse constantemente necessário empurrar ou puxar as pessoas para que se movam.

Raramente se faz justiça a D. McGregor que já em 1954 mostra a diferença entre a satisfação de necessidades básicas atingida por meio do oferecimento de fatores exteriores às pessoas e as necessidades que ele denomina de sociais e de Ego. Em seu livro, publicado antes dos trabalhos de Herzberg, que apareceram em 1959, McGregor já levanta a suspeita de que deverá haver uma certa distinção entre fatores intrínsecos e extrínsecos quando utiliza a metáfora da "cenoura na ponta da vara". É ele que afirma: "O indivíduo cujas ne-

5. MILHOLAN, F. & FORISHA, B. Op. cit., p. 17.

6. HERZBERG, F.; MAUSNER, B. & SNYDERMAN, B. *The Motivation to Work*. New York, John Wiley & Sons, Inc., 1959.

cessidades de nível inferior foram satisfeitas não está motivado para satisfazê-las mais. Praticamente, elas deixam de existir (...) A administração indaga frequentemente por que o pessoal não produz mais. Pagamos bons salários, damos ótimas condições de trabalho, proporcionamos estabilidade de emprego, além de excelentes benefícios adicionais. O pessoal, entretanto, parece não estar disposto a despende senão um esforço mínimo. O pessoal reivindicará insistentemente maiores salários. Torna-se mais importante do que nunca comprar bens e serviços materiais que eventualmente satisfaçam, até certo ponto, essas necessidades frustradas. Embora o dinheiro represente apenas um valor limitado no preenchimento de muitas necessidades de alto nível, talvez se torne o foco principal do interesse se for o único meio disponível⁷.

Parece indispensável levar em consideração que o ser humano, diferentemente dos animais, não possui apenas comportamentos orientados por condições impostas pelo meio ambiente. Outras variáveis muito importantes estão em jogo e será ingênuo não as levar em conta. Caso seja aceito como verdade que tudo aquilo que se faz numa empresa seja apenas movimento, um grande número de maneiras de agir, tipicamente humanas, ficarão sem explicação.

Qualquer pessoa que tenha sido treinada para bater à máquina, operar um computador ou manobrar uma ponte rolante, bem como utilizar-se das diferentes ferramentas de produção que se encontram à sua volta, sofreu, em verdade, treinamentos específicos através de condicionamentos. Todavia, a partir do momento em que essas pessoas se acham engajadas num processo criativo, que sentem a alegria de ter contribuído para o desenvolvimento da empresa à qual pertencem, ou mesmo quando buscam desenvolver laços afetivos, não se poderá mais compreendê-las sob o enfoque sistêmico, nem as considerar como simples objetos de condicionamento. Persistindo nesse enfoque estar-se-á bem longe de compreender o ser humano na sua maneira pessoal e mais autêntica de ser.

O QUE É MOTIVAÇÃO

Felizmente, alguns autores como Handy, por exemplo, procuraram refutar pontos de vista simplistas e alertar seus leitores sobre as dificuldades que podem encontrar quando procuram trabalhar com pessoas realmente motivadas. A esse respeito, propõe o autor: "Se pudéssemos com-

preender, e então prever os modos como os indivíduos são motivados, poderíamos influenciá-los, alterando os componentes desse processo de motivação. Tal compreensão poderia certamente levar à obtenção de grande poder, uma vez que permitiria o controle do comportamento sem as armadilhas visíveis e impopulares do controle. Os primeiros trabalhos acerca da motivação demonstraram preocupação em encontrar os modos pelos quais o indivíduo poderia ser *motivado* e aplicar mais do seu esforço e talento a serviço do seu empregador. É mera questão de justiça acrescentarmos que muitos desses teóricos também se preocupavam em encontrar uma resposta que fosse coerente com a dignidade e independência essenciais do indivíduo. Talvez devêssemos sentir alívio quanto ao fato de que não foi encontrada qualquer fórmula garantida de *motivação*⁸.

Por princípio, na medida em que se aceite o caráter individual da motivação, é imperioso que se abandone a maior parte das tentativas de explicação e de tratamento estatístico, que conduzem a generalizações grosseiras retratando o comportamento de uma população estudada, não chegando a explicar nenhum daqueles elementos que caracterizam os componentes da amostra como seres humanos únicos e autodeterminados. A sensibilidade para a percepção das pessoas torna-se agora para o cientista o principal instrumento de pesquisa. Em primeiro lugar, essa sensibilidade deve estar voltada para o indivíduo que procura conhecer o outro, ou melhor, a condição básica é que o próprio pesquisador possua uma clara autopercepção daquilo que o motiva. Em segundo lugar, é necessário que o observador use adequadamente tal sensibilidade, impedindo-se de projetá-la sobre os outros, ou atribuir ao ser observado necessidades e orientações motivacionais que sejam suas.

Um exame dos diferentes enfoques sobre motivação, por superficial que seja, coloca em evidência como é fácil as pessoas atribuírem aos outros objetivos que na realidade são os seus. Cada pessoa se caracteriza por um perfil motivacional próprio, ou como se pode dizer com maior precisão, cada pessoa é portadora de um **estilo de comportamento motivacional**. Embora já se te-

7. MCGREGOR, D. *Motivação e Liderança*. São Paulo, Editora Brasiliense, 1966, p. 11.

8. HANDY, E.B. *Como compreender as organizações*. Rio de Janeiro, Zahar, 1975, p. 27.

nha recursos para determinar tal perfil, há aqueles que, não conhecendo as características do seu próprio esquema de fatores motivacionais, usam-no como ponto de partida para explicar o comportamento das pessoas com as quais convivem. Para comprovar essa tendência natural do ser humano, é suficiente que se peça aos supervisores que relacionem os objetivos que acreditam ser os que mais freqüentemente perseguem os seus subordinados. Em seguida, solicita-se aos subordinados de tais supervisores que citem aqueles objetivos motivacionais que mais desejariam ver atendidos em situação de trabalho. Na maior parte dos casos, as duas listas serão incompatíveis, pois aquilo que os supervisores julgam ser esperado por seus subordinados não é a mesma coisa que estes últimos esperam da organização na qual trabalham.

Determinado aquilo que as pessoas buscam a partir das suas necessidades pessoais, a etapa seguinte consiste em tentar oferecer condições que respondam adequadamente a tais expectativas, com isso se está tentando oferecer o que alguns autores, como Archer⁹, por exemplo, chamam de fatores de satisfação. Assim, se alguém busca oportunidades de utilizar seu potencial em atividades de maior complexidade, o único meio para que essa pessoa permaneça motivada será o de promover uma estratégia que permita a ela livrar-se de tarefas repetitivas. Caso não se consiga fazê-la sair da monotonia da qual se queixa, o melhor é não tentar falsas soluções. Caso contrário, já se estaria iniciando um processo reconhecido como o caminho seguro para a desmotivação. Na maior parte dos casos, no entanto, como o trabalho precisa ser feito e os objetivos atingidos, muitos supervisores adotam a solução de colocar a caminho um procedimento típico de movimento, servindo-se de prêmios por produção ou ameaçando o subordinado com sanções, a fim de que tarefas rotineiras e aborrecidas sejam feitas.

Como as pessoas não se deixam manipular, embora aparentemente continuem a reagir mostrando grande movimentação, sabe-se que a qualidade da energia pessoal investida em tais atividades condicionadas diminui gradualmente e o empregado produz cada vez menos. À medida que o tempo passa, baixam a satisfação pessoal e o sentimento de auto-estima que as pessoas experimentam. Muito rapidamente, conforme mostram as pesquisas, será possível ter diante dos

olhos alguém completamente desmotivado. É dessa maneira que se nega às pessoas a possibilidade de colocarem em ação suas habilidades, capacidades e expectativas pessoais, que são indubitavelmente os aspectos mais relevantes dentro do processo motivacional.

Há grande diferença entre o **movimento**, causado pelas reações aos agentes condicionantes extrínsecos ao indivíduo, e a **motivação**, que nasce das necessidades intrínsecas e que encontra sua fonte de energia nas emoções — assim sendo, ela pode então ser compreendida como algo interno a cada um. Apesar do seu caráter claramente intrínseco, a motivação pode servir-se de fatores existentes no meio ambiente como meios de satisfazer uma necessidade interna, mas isso não significa que sua compreensão possa ser reduzida à busca desses fatores em si mesmos. E por isso ela não se confina aos limites de tais fatores. Por exemplo, a sede é uma carência interna que se serve do fator externo que é a água para ser satisfeita. A necessidade não satisfeita é a sede e nela reside a motivação, não no fator de satisfação que é a água; não se pode confundir o fator de satisfação (água) com a necessidade em si mesma (sede). Todo esse processo se origina nas carências internas que predispõem o indivíduo a um comportamento de busca, que tem como finalidade satisfazê-las. Trata-se de um ciclo interno, na medida em que ele tem um início e um fim dentro do próprio mundo interior de cada pessoa e só pode ser entendido como algo interior a ela.

Muitos dos pesquisadores que trabalharam sobre o tema da motivação também se esqueceram do caráter de continuidade que lhe é inerente. Jamais se conseguirá estar completamente satisfeito, existirá sempre uma necessidade não satisfeita que organizará ou dirigirá novas condutas motivacionais. A satisfação de necessidades humanas passadas não torna o homem passivo e acomodado à vida; pelo contrário, ela o predispõe a iniciativas mais ousadas rumo à sua auto-realização e, assim, jamais se atinge um estado de plena saciação, pois, como disse Fromm, "*o homem sempre morre antes de ter nascido plenamente*"¹⁰. Não é possível

9. ARCHER, E. R. "The myth of motivation". In: *The Personnel Administrator*. U.S.A., dezembro, 1978.

10. FROMM, E. *Man for himself an inquiry into the psychology of ethics*. U.S.A., Fawcett Publications, Inc., 1978, p. 84.

concretizar todas as necessidades e todas as potencialidades do homem, isso significa que ele terá sempre à sua frente uma nova etapa a ser atingida rumo ao desenvolvimento completo de si mesmo.

É justamente esse enfoque sobre a motivação, compreendido como uma predisposição interna e inerente ao ser humano, que inverte a ordem dos fatores. A grande preocupação não deve ser a de buscar o que deve ser feito para motivar as pessoas, mas deve estar particularmente orientada no sentido da busca de estratégias que visam evitar desmotivar aqueles que chegaram motivados para o seu primeiro dia de trabalho.

Uma vez que as impulsões motivacionais, ligadas às características de uma personalidade sem réplica no universo, sejam interiores a cada um, não se pode tentar compreender quem quer que seja a partir de generalizações. O entendimento das ações motivacionais de cada pessoa só se esboça na medida em que se particularize a cada momento e para cada um, em separado, a maneira de vê-las. Talvez seja bem por isso que tem sido tão difícil abandonar a crença no condicionamento como uma potente fonte de recursos motivacionais no trabalho. Essa resistência se prende ao fato de que diante da descoberta daquilo que seja verdadeiramente motivacional, muitos indivíduos entrevistados tiveram que se defrontar com o fato de reconhecerem que tudo aquilo que haviam conseguido, quando pretendiam influenciar a motivação dos demais, tenha sido simplesmente obtido através de uma estratégia de condicionamento por meio de recompensas e punições.

O emprego de estratégias condicionantes ofereceu sempre uma maior simplicidade de aplicação na prática, trazendo também maior rapidez em termos das reações comportamentais das pessoas, que eram o principal objetivo daquilo que se considerou como "ação motivadora". Assim, é muito mais difícil e complicado lançar-se à pesquisa de hipotéticas necessidades internas das pessoas, para finalmente construir um planejamento que lhes ofereça fatores de satisfação apropriados e compatíveis com suas autênticas necessidades interiores. No entanto, é só assim que se consegue acompanhar o ser humano em seus níveis mais elevados de expectativas, aqueles que verdadeiramente levam as pessoas a caminharem do "menos" para o "mais" em seu caminho pessoal ao longo de toda uma vida.

Talvez, também seja assim que se consiga um verdadeiro renascimento a cada ato motivacional.

A PSICOLOGIA DA MOTIVAÇÃO

Seria praticamente impossível saber no que reside a motivação humana se não se levassem em conta as descobertas feitas pela psicanálise de Freud. Sem tal enfoque, não se considera o ser humano no seu aspecto mais autêntico, uma vez que não se dá a devida valorização à dimensão emocional presente em tudo o que ele faz.

Com Freud (1856-1939) os esquemas puramente fisiológicos e neurológicos de estudo do ser humano ficam definitivamente abandonados para valorizar-se um fator mais especificamente humano e intrínseco da personalidade de cada um: **suas emoções**. Tais emoções, que dão o colorido afetivo às necessidades e impulsões instintivas passam a ser, a partir desse momento, estudadas como elementos dotados de energia própria e portanto, capazes de ser fontes de condutas específicas. Assim, fora dos laboratórios, de maneira mais viva e próxima da realidade existencial de cada pessoa, os estudos feitos pelos psicanalistas procuram compreender o homem a partir da pesquisa do desencadeamento lógico das suas próprias experiências de vida. Uma grande preocupação surge, então, que é aquela de descobrir como os sintomas e os comportamentos exibidos pelas pessoas, no momento atual, poderiam estar ligados a acontecimentos vividos por essas mesmas pessoas em épocas anteriores e que fazem parte das suas histórias de vida. Na busca desse desencadeamento lógico, descobre-se a importância da infância na determinação das características da personalidade adulta. É assim que se começa a compreender que os objetivos atualmente perseguidos pelas pessoas têm, todos eles, uma história de vida e não podem ser verdadeiramente conhecidos enquanto não se chegue a ligá-los, de maneira coerente, a toda uma sucessão de experiências anteriores, registradas numa importante instância psíquica que é o **inconsciente**.

É, portanto, dessa maneira que as bases teóricas oferecidas pela visão **psicanalítica** oferecem uma nova dimensão dos comportamentos humanos, propondo o caráter inconsciente da motivação. As forças instintivas, também conhecidas como impulsões inconscientes, con-

frontadas com as restrições sociais e as escalas de valores, levam Freud a comparar o psiquismo do ser humano a um *iceberg*. Com essa metáfora, o pai da psicanálise pretende demonstrar que aquilo que é realmente importante na determinação de uma orientação comportamental está submerso e é, portanto, inacessível à observação experimental, contrapondo-se a tudo aquilo que até então havia sido demonstrado pelo estudo do comportamento humano dentro dos laboratórios experimentais.

São, na verdade, os conteúdos psicológicos, que haviam sido jogados para o inconsciente, que, estando dotados de forças próprias (catexias), procuram liberação ao levarem o homem a agir de maneira especial numa determinada direção, sob o comando do que passou a ser aceito como o princípio do prazer.

Essas impulsões interiores orientam o comportamento das pessoas deixando marcas que podem ser reconhecidas nas medidas que tomam em meio aos vários contextos freqüentados por elas. Em situação organizacional, isso fica bastante claro ao se examinar o caráter das medidas propostas, como salienta Lapiere: *"Se, como supomos e como a realidade das organizações nos fornece provas diariamente, existe uma ligação entre a personalidade dos administradores, dos líderes e o direcionamento das suas empresas, todo o conhecimento e toda a tomada de consciência da realidade humana, da realidade psíquica, em resumo, da personalidade dos dirigentes será útil a uma melhor compreensão dos fenômenos ligados à administração e liderança"*¹¹. Para o autor, essas influências especiais decorrem dos desejos, das convicções, dos gostos e dos interesses pessoais de cada um.

Uma importante publicação a esse respeito é a de Paul Diel que faz também uma ligação entre a realidade interior e a realidade exterior: *"Os objetos do mundo interior, os desejos não existem senão em relação sinérgica com os objetos do mundo exterior. Os objetos exteriores são os excitantes e os desejos são as excitações. Os desejos têm uma tensão energética, eles são as manifestações mais primitivas da energia psíquica; enquanto a tensão de um desejo determinado não seja eliminada pela posse do objeto exterior, a excitação não encontrará sua reação e o desejo persistirá sob forma de tensão interior, isto é, uma intenção e todos os centros energéticos aí produzidos se influenciarão mutuamente. Os desejos se encontram em constante transformação constituindo o trabalho intrapsíquico que prepara o trabalho extrapsíquico: as*

*reações"*¹². Dessa forma, mais uma vez, a motivação é considerada como alguma coisa tipicamente interna a cada um; ela é vista como uma força propulsora, cujas origens se encontram, na maior parte do tempo, escondidas no interior do indivíduo.

Ao se falar sobre o tema instinto, torna-se impossível esquecer a escola psicológica que tomou grande impulso na década de 60, representada pelos **etologistas**. Observando o comportamento de diferentes espécies de animais vivendo no seu meio natural, esses pesquisadores, especialmente interessados na conduta instintiva dos animais, descobriram fatos inerentes a cada espécie em particular, fatos esses que passam a servir como ponto de partida para uma melhor caracterização da conduta do homem em sua maneira também particular de se comportar.

Konrad Lorenz, recentemente desaparecido e mundialmente reconhecido pelo prêmio Nobel de medicina em 1973, é, sem dúvida, a maior expressão dentre os etologistas. Nos seus trabalhos, publicados em 1969, esse grande observador do comportamento animal sugere ser a conduta instintiva, não somente nos animais como também no homem, aquela capacidade responsável pela busca de adaptação ao meio ambiente. De acordo com ele, esse processo de adaptação comporta necessariamente a utilização de um tipo de energia interna, que gera uma espécie de tensão, que conduz a uma seqüência predeterminada de comportamentos com vistas à busca de um esquema específico que tem por função diminuir ou fazer desaparecer essa tensão¹³.

Dentre as numerosas observações feitas por Lorenz sobre animais das mais diferentes espécies, destaca-se uma que parece particularmente significativa para se compreender como foi possível chegar-se àquilo que conceitualmente denomina **ato instintivo**. Para chegar às suas descobertas, o autor observou que uma certa espécie de periquito exibia a conduta típica de cio, como

11. LAPIERRE, L. "Imaginário, Administração e Liderança". In: *Revista de Administração de Empresas*, FGV, vol. 29, nº 4, out/dez., 1989, p.6.

12. DIEI, P. *Psychologie de la motivation: Theorie et Application Thérapeutique*. Paris, Petite Bibliothèque Payot, 1981, p. 21.

13. LORENZ, K. *L'envers du miroir — une histoire naturelle de la connaissance*. Paris. Editions Flammarion, 1983.

se diante dele estivesse a fêmea, quando lhe era apresentada, dentro da gaiola, uma bola verde e suspensa por um fio. Isso, em última análise, queria dizer que, possuindo um estado **interno de carência**, o animal evidenciava aquilo que foi chamado de **conduta de busca**, conduta essa que tinha por finalidade encontrar, no ambiente, um certo elemento que possuísse três traços específicos: ser uma bola, ter a cor verde e estar suspenso. Caso um desses três traços estivesse ausente, o animal deixaria de apresentar a conduta típica do cio e o **ato instintivo**, considerado como o fruto do encontro entre o estado de carência interno e seu condizente **esquema produtor**, não ocorreria. Com seus estudos, ao introduzir o conceito de atos instintivos, que são caracterizados por uma cadeia de condutas diferentes umas das outras, Lorenz retifica o enfoque que considera o instinto em seu sentido mais amplo e genérico.

Um exame pormenorizado das proposições colocadas por Lorenz mostrará que o comportamento instintivo produzir-se-á somente quando certos elementos sejam contingentes, ou estejam presentes ao mesmo tempo. O ato instintivo ocorrerá quando houver um estado de carência interna que produzirá aquilo que pode ser reconhecido como **estado anímico**, capaz de disparar um comportamento típico de busca de um certo objetivo encontrado no meio ambiente e que possua um conjunto específico de características bem determinadas.

Transportando tal entendimento para a situação motivacional, o conceito de atos instintivos estudado por Lorenz leva a abandonar a posição que considera a **motivação** como um fenômeno em si, quer dizer, como se ela fosse um todo indivisível. Agora, portanto, o paradigma que sustenta aquilo que pode ser chamado de **atos motivacionais** parece estar mais próximo do comportamento humano em si.

À semelhança dos atos instintivos, na conduta motivacional, o indivíduo também vive um estado de carência que deve ser suprido, o que só será possível por meio da busca de um **fator de satisfação**, que nada mais é do que aquilo que se chamou de esquema produtor. Dessa forma, no momento em que a necessidade encontra o seu correspondente fator de satisfação, dá-se o **ato motivacional** que, conseqüentemente, determina o aparecimento de um estado de satisfação criado pela satisfação da necessidade em jogo.

A satisfação de uma dada necessidade não paralisa a ação humana, pelo contrário. O próprio fato de se saciar uma necessidade faz emergir uma outra, que disparará uma nova conduta de busca rumo a um novo esquema produtor, ou melhor, rumo a um novo objetivo motivacional a ser atingido. Partindo desse ponto de vista, toda generalização feita a respeito dos tipos de objetivos motivacionais mais freqüentemente perseguidos pela maioria dos indivíduos é ingênua e inadequada. Cada uma das pessoas que foram interrogadas por meio dessa sistemática de pesquisa, poderá ter diferentes estados de carências naquele momento e, conseqüentemente, elas estabelecerão comportamentos de busca que possuem orientações especiais para esquemas produtores muito diferentes entre si.

Qualquer tipo de pesquisa desse gênero deve examinar cuidadosamente a diferença individual de cada uma das pessoas, caracterizar bem a situação na qual elas vivem, para que se possa então tirar conclusões mais realistas. Dessa forma ficará claro que **o objetivo motivacional é perseguido a cada momento de forma diferente e a direção dessa busca será prioritariamente determinada por um fator interno, individual e, na maioria das vezes, permanente.**

É igualmente enriquecedor lembrar o que diz Claude Levy-Leboyer ao terminar seu livro sobre a crise da motivação: *"A motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho: não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem tarefas igualmente motivadoras para todos. Na realidade, a motivação é bem mais que um processo estático. Trata-se de um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e das atividades específicas que eles desenvolvem. É por isso que a força, a direção e a própria existência da motivação estarão estreitamente ligadas à maneira pessoal pela qual cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação no trabalho e, certamente, não à percepção daqueles que estão fora dela como os tecnocratas, os administradores e os psicólogos"*¹⁴.

CONCLUSÃO

A compreensão mais ampla daquilo que foi definido como motivação, só será conseguida na medida em que se esteja atento a uma dimensão

14. LEVY-LEBOYER, C. *La crise des motivations*. Paris, Presses Universitaires de France, 1984, p. 134.

mais intrínseca e mais profunda da natureza humana. Muitos dos trabalhos que não se aprofundaram no exame do nível mais significativo oferecido pelas necessidades e instintos humanos não chegaram senão a uma visão parcial do assunto. É necessário reconhecer, no entanto, a contribuição indispensável feita pela psicologia a respeito da motivação humana. A pesquisa exaustiva desenvolvida pelos psicólogos revela aspectos que, durante muito tempo, haviam permanecido como mistérios insondáveis ou mesmo mágicos do comportamento humano — tempo no qual flutuaram opiniões pessoais, gerando confusões perigosas a respeito da motivação do ser humano. ■

ABSTRACT: *Motivation is one word used in many different ways, with too many different meanings. So, it is important to distinguish between the be-*

havior that is known as conditioned and that one seen as the real motivated behavior. This article has the main purpose of delimitating each one of these two heterogeneous concepts. First: the conditioned behavior that comes out of the action of extrinsic variables existing in the environment and the motivated behavior that emerges from intrinsic forces existing inside each person. It seems crucial to distinguish these two different ways of behavior if one wants to work with really motivated people. These people seem to engage themselves in work for their own sake, and not because these activities might lead to external rewards. The motivated activities appear as having aims in themselves rather than being means to an objective.

KEY TERMS: *Motivation, conditioning, behavior, extrinsic variables, intrinsic variables, motivational style.*

BIBLIOGRAFIA SUPLEMENTAR

BERGAMINI, C.W. *Determinantes do Estilo de Comportamento Motivacional: planejamento e validação de um instrumento de diagnóstico - bases teóricas da contingência motivacional.* São Paulo, tese de livre docência apresentada à Faculdade de Economia e Administração da USP, dezembro de 1988.

COFER, C.N. & APPILEY, M.H. *Motivation: theory and research.* New York, John Wiley and Sons, Inc., 1964.

DECI, E. & RYAN, R.N. *Intrinsic motivation and self determination in human behavior.* New York, Plenum Press, 1985.

HUTTEAU, M. *Les conceptions cognitives de la personnalité.* Paris, Presses Universitaires de France, 1985.

JORDAN, P.C. "Effects of Intrinsic Reward in Intrinsic Motivation, a field experiment". In: *Academy of Management Journal*, New York, 1986.

KAFKA, V.W. "A new look at motivation - for

productivity improvement". In: *Supervisory Management*. New York, vol. 13, nº 4, abril, 1986.

KLEIN, S. B. *Motivation a biosocial approaches.* New York, McGraw-Hill Book Company, 1982.

MASLOW, A.H. *Towards a psychology of being.* U.S.A., Litton Educational Publishing, Inc., 1968 (2a. edição).

McGREGOR, D. *The human side of enterprise.* New York, McGraw-Hill Book Company Inc., 1954.

MEIGNEZ, R. *Pathologie sociale de l'entreprise - essai de sensibilisation.* Paris, Gauthier-Villars, 1985.

MINER, J.B. *Theory of organizational motivation in the functioning of complex organizations.* U.S.A., Mass & Hain, 1981.

SIEVERS, B. "Além do sucedâneo da motivação". In: *Revista de Administração de Empresas*, FGV, vol. 30, nº 1, jan/mar. 1990.