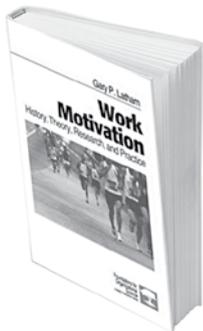


# PASSADO, PRESENTE E FUTURO DAS TEORIAS MOTIVACIONAIS

Por Christiane Kleinübing Godoi

Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí – RS, Brasil

chriskg@univali.br



## WORK MOTIVATION: HISTORY, THEORY, RESEARCH AND PRACTICE

De Gary P. Latham

London: Sage, 2007. 337 p.

Com 35 anos de experiência em pesquisa e consultoria no campo do comportamento humano nas organizações, Gary P. Latham, da Universidade de Toronto, é autor de reconhecidas obras sobre motivação e desenvolvimento humano, tais como *A Theory of Goal Setting & Task Performance* (New Jersey: Prentice Hall, 1990), em coautoria com renomados pesquisadores da psicologia organizacional, como Alfred Bandura; e *Developing and Training Human Resource in Organizations* (New York: Harper Collins, 2001). Sua obra mais recente, *Work Motivation: History, Theory, Research and Practice*, apresenta, em estilo narrativo e autobiográfico, as teorias da motivação que atravessaram a história dos Estudos Organizacionais e, a partir da reflexão sobre as abordagens contemporâneas, sinaliza caminhos futuros de pesquisa e intervenção. O livro supera propos-

tas anteriores, descritivas e analíticas, das teorias da motivação (como as de H. L. Petri e J. M. Govern em *Motivation: Theory, Research and Applications*. Belmont, Canada: Thompson Learning, 2004), em virtude da inclusão analítica e contextualizada de todas as teorias e conceitos, além da capacidade de equilíbrio entre teoria e prática.

Devido à formação de Latham, a obra é permeada pela tradição cognitivista, que afetou consideravelmente os Estudos Organizacionais, concentrando o foco nos processos mentais, por vezes em detrimento dos processos afetivos e sociais. Consciente dessa separação, o autor luta para rompê-la, principalmente, ao considerar o indivíduo como agente no contexto social. No entanto, a fragilidade da formação na área clínica – note-se a utilização da expressão “subconsciente” em vez

do conceito psicanalítico de “inconsciente” – parece dificultar a um cognitivista a visão da atuação conjunta entre as três esferas que atuam sobre o comportamento humano, na qual a motivação tem um objetivo cognitivo, um substrato afetivo e uma finalidade social.

Latham é considerado, juntamente com Edward Locke, responsável pela criação e desenvolvimento de uma das principais teorias e técnicas cognitivistas da motivação no trabalho – a “teoria do estabelecimento de metas”, que influenciou, nas quatro últimas décadas, a psicologia organizacional, interessada na predição e na influência do desempenho dos indivíduos na organização. Baseada na premissa de que os objetivos conscientes afetam a ação, a teoria do estabelecimento de metas parte da ideia de que as metas e objetivos interferem na motivação e

no desempenho, ainda que não constituam, em si, fatores motivacionais. Para essa teoria, a força motivacional reside na discrepância entre aquilo que os indivíduos fazem e o que aspiram a fazer. É da insatisfação e do desejo de reduzir a discrepância entre o real e o ideal que surge o motivo em direção ao objeto, estabelecendo a intenção de lutar por um objetivo como a principal fonte da motivação no trabalho. Além desse princípio homeostático, outro pressuposto da teoria do estabelecimento de metas é que metas específicas e difíceis conduzem a um melhor desempenho do que metas gerais, fáceis e vagas, do tipo “faça o seu melhor”.

A proposta central do livro reside na dupla integração, por um lado, entre as teorias, com a proposição de um modelo analítico integrador das teorias atuais, e, por outro, entre a teoria e a prática, resultante das lições transmitidas pela experiência do autor, que se dirige tanto ao interesse do pesquisador quanto do executivo. A leitura transmite a preocupação constante em gerar possibilidades de utilização das teorias na prática organizacional e, reciprocamente, de elaboração de textos acadêmicos fundamentados na realidade concreta. A “arte da prática” aqui não se reduz à retórica, é uma concepção conceitual do autor que se constituiu pela reflexão sobre a influência de seus orientadores na sua forma de pensar.

As teorias da motivação no trabalho são analisadas em sequência cronológica, desde o final do século XIX ao início do século XX, permitindo situá-las no contexto de cada período. Cada seção proporciona uma noção completa sobre o desenvolvimento da teoria analisada, produzindo *insights* sobre questões importantes para a prática fundamentada em teoria – raciocínio que beneficia não somente aos interessados no tema da motivação. O

autor relata os principais estudos que conduziram à elaboração dos conceitos e teorias, desenhando a trama que compõe mais de 100 anos de estudos sobre o tema e, de forma simultânea, utiliza exemplos de sua prática como consultor em psicologia organizacional em grandes organizações. Com a associação constante entre achados científicos e indicações práticas, os pesquisadores encontram na obra uma fonte para a compreensão das teorias da motivação e ideias para futuras pesquisas, e os gestores, um guia para práticas de gestão com vistas ao aumento da motivação dos empregados e a efetividade organizacional.

O desenvolvimento histórico das teorias motivacionais transcorre por meio de uma revisão crítica da importância do empirismo e das perspectivas biológicas, comportamentais e cognitivistas. O percurso teórico permite observar que o estudo da motivação assistiu à ascensão e à queda de três principais formas de pensamento: o instinto, o impulso e a vontade. Os estudos contemporâneos deparam-se com três novas perspectivas: a natureza ativa dos indivíduos, a revolução cognitivista, iniciada na década de 1970, e a importância das pesquisas no campo social. O sujeito motivado produzido por essas teorias é autodeterminado, ator de objetivos direcionados, capaz de coordenar múltiplos objetivos e desejos por meio de múltiplos contextos de curto e longo prazo – concepção ainda predominante na noção de sujeito organizacional.

*Work Motivation* traz como contribuições específicas ao campo da motivação: a) o uso da abordagem interdisciplinar na construção de teorias; b) a integração da teoria cognitiva da motivação no trabalho aos avanços recentes da motivação; c) o destaque do papel da volição no comportamento humano; d) a incorporação dos achados da motivação consciente à

pesquisa sobre a ativação inconsciente de objetivos; e) a ênfase no papel da emoção na motivação; e f) a inclusão de contribuições da pesquisa clínica. O autor fica devendo o aprofundamento dos aspectos da motivação na aprendizagem, que engloba a direção, o esforço, o interesse, a intensidade, o comprometimento afetivo com a organização e com a carreira profissional, assim como a persistência dos indivíduos nas atividades ligadas à aprendizagem organizacional.

Latham (2007) supera as concepções behavioristas da motivação, indissolúvelmente ligadas às teorias do condicionamento animal, e não permanece paralisado nos grandes equívocos do campo motivacional, como a literatura dedicada às pirâmides de necessidades e outros esquemas simplistas, para “melhor motivar” equipes desmobilizadas. Se há uma ideia que as teorias atuais da motivação estabeleceram com firmeza é de que jamais se pode diretamente motivar outro: a motivação é sempre, de forma reconhecidamente tautológica, automotivação. Subjacente a qualquer atividade está sempre um motivo ou conjunto de motivos de cuja influência o sujeito que se comporta pode ou não ter consciência. Para compreender o comportamento em geral ou determinado comportamento em particular, torna-se imprescindível identificar os motivos que o dinamizam e orientam.

Os estudos da motivação permanecem em um estágio pré-paradigmático de desenvolvimento no qual convivem miniteorias complementares sobre o fenômeno. Eis o desafio dos teóricos! A motivação é uma esfera interna, singular, inerente ao espaço da individualidade, relacionada à história de vida, à estrutura social, aos desejos do indivíduo e à recuperação do sentido do trabalho. Eis o desafio dos gestores!