

1. Teorias gerais da motivação;
2. Teorias da motivação no trabalho;
3. As teorias motivacionais de conteúdo;
4. As teorias motivacionais de processo;
5. Conclusões.

Julio Lobos*

TEORIAS SOBRE A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Neste artigo serão discutidos diversos enfoques do problema da motivação no trabalho. Antes disso, entretanto, faz-se necessário um exame elementar do que se entende por "motivação", assim como das teorias gerais existentes sobre este conceito.

Roger Brown¹ inicia uma interessante declaração a respeito: "Nem o conceito de atitude nem o de motivo foram inventados pelos psicólogos. Identicamente aos casos dos conceitos de habilidade, característica e valor, etc., atitude e motivo pertencem a um conjunto de categorias utilizadas pelos leigos ao construir o conceito geral da personalidade... A psicologia começou, como todo estudo de formalização recente, com o que a ciência do sentido comum expressa a respeito de sua matéria central."

Tal como sugere esta afirmação, um grande número de noções e conceitos se acham relacionados com a "motivação"; entretanto, as diferenças entre eles são mínimas e, inclusive, algumas vezes confundem-se entre si. Para evitar estes problemas é preferível iniciar determinando um conceito central de "motivação" e os seus elementos componentes mais importantes.

A definição de "motivo" encontrada em dicionários indica ser ele "algo que impulsiona uma pessoa a atuar de uma certa maneira". Logo, o estudo da "motivação" compreende essencialmente o estudo "da direção e persistência da ação".² Entretanto, outra idéia sobre a "motivação" é aquela que a relaciona "com a conduta em termos dos objetivos por ela perseguidos".³

Como se pode entender melhor as propriedades da motivação? Talvez seja possível identificar alguns de seus elementos mais importantes através de uma analogia. Consideremos uma situação simplificada ao extremo e imaginemos um homem correndo atrás de um chapéu levado pelo vento. Este homem está claramente motivado a recuperar o chapéu. Quais são, então, os elementos que influenciam sua conduta? Eles podem ser indicados como:

1. *Motivo*. Guilford⁴ expressa o conceito afirmando que os motivos são condições temporárias derivadas da fixação de objetivos específicos. Este autor considera que o termo "interesse" cumpre uma função semelhante referindo-se a classes gerais de objetivos. Outros termos utilizados neste contexto são os de "desejo" — em um sentido positivo — e de "temores" e "aversões" — em um sentido negativo. Em nosso exemplo, o motivo é constituído pelo chapéu perdido.

2. *Objetivo*. Este termo refere-se às finalidades para as quais se orienta a conduta e que supostamente satisfazem a necessidade principal. Em nosso exemplo, a finalidade é recuperar o chapéu. Krech, Crutchfield e Ballachey⁵ indicam, entretanto, que em certas circunstâncias uma atividade pode também chegar a constituir-se em um objetivo.

3. *Valor*. As necessidades que um indivíduo desenvolve e os objetivos escolhidos para satisfazê-las encontram-se organizados em torno do "eu".⁶ Então, os motivos podem ser o produto de valores e atitudes a longo prazo inerentes à personalidade do indivíduo e fundamentados em suas próprias características, bem como no impacto que um determinado meio-ambiente exerce sobre ele.

* Professor do Departamento de Administração Geral e Relações Industriais da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas.

No exemplo, o grande valor que o indivíduo atribui à "sobriedade" ou à "propriedade", ou à "estética", tenderia a motivá-lo a recuperar seu chapéu; entretanto, um sentimento de vergonha, movido pelo fato de ser visto correndo na rua atrás de um chapéu poderia também inibir esta motivação.

4. *Condições temporárias.* Guilford⁷ discute um componente adicional, às vezes presente na conduta motivada, que ele chama de condições "orgânicas" temporárias, cujas durações não são suficientes para serem consideradas parte da personalidade. Krech, Crutchfield e Ballachey⁸ referem-se em termos semelhantes às chamadas "restrições situacionais de caráter temporário". No exemplo, a rajada de vento que virou o chapéu do homem é um fator situacional desse tipo; a preocupação momentânea que o distraiu pode ser também, por sua vez, outro fator "orgânico".

Adotando uma perspectiva levemente diferente da anterior, Heckhausen⁹ define o termo "motivação" como interação dinâmica de muitos fatores em qualquer relação entre uma pessoa e seu meio-ambiente que envolva uma conduta orientada ao atingimento de um objetivo. Segundo ele, existe uma "motivação potencial" (diferente de outra classe de "motivação real") que é um estado normativo que determina como uma certa situação deve estar constituída para ser satisfatória, sob o ponto de vista do "eu" individual. A "motivação real", ao contrário, consiste em uma expectativa que "...reúne estados presentes e futuros de ser ou estar". Heckhausen crê que a força da motivação depende finalmente da discrepância existente entre os estados presentes e futuros de ser ou estar dentro da faixa de referência estabelecida pelo estado normativo através do tempo.

Em resumo, o conceito da "motivação" pode ser sintetizado nos seguintes termos: a) está orientada para a consecução de um objetivo; b) está constituída por todos os fatores que incitam e dirigem o comportamento de um indivíduo, isto é, a "motivação" refere-se à maneira como a conduta se inicia, recebe energia, é freada, etc., e à classe de reação subjetiva que apresenta o organismo, enquanto tudo isso acontece.

18

1. TEORIAS GERAIS DA MOTIVAÇÃO

Murray¹⁰ reporta-se a um bom número de diferentes concepções do termo "motivação", as quais comumente se confundem entre si:

Primeiramente, estão as *teorias cognitivas* que se fundamentam na racionalidade do homem e no uso que este faz de sua "vontade" para atingir seus desejos e objetivos conscientes. Estas teorias originam-se com os primeiros filósofos gregos. Eles apresentam uma abordagem que atualmente reúne escassa relevância devido a duas razões: não explicam a fonte dos desejos do homem nem consideram seus motivos inconscientes.

Em segundo lugar, Murray reporta-se às *teorias instintivas* da motivação, as quais emanam da teoria evolutiva de Darwin. A noção darwiniana dos instintos foi incorporada às explicações sobre o comportamento pelos técnicos da psicologia, apontando-se entre os mais influentes Freud e McDougall. Um instinto, segundo McDougall é uma "disposição psicofísica hereditária ou

inata que determina que seu possuidor perceba ou tenha a atenção voltada para objetos de uma certa classe, que experimente uma excitação emocional de certo tipo ao percebê-lo e que atue de uma forma particular a respeito do mesmo".

Ainda que as teorias instintivas sejam relevantes, seus defensores não parecem ser numerosos. Um fator que determina esta falta de apoio tem sido o sempre crescente número de instintos necessários para explicar a conduta das pessoas. Murray cita que o número indicado por vários autores a este respeito havia superado a casa dos 6 000 no ano de 1920.

Na realidade, a maior parte da ênfase atual na teoria motivacional se deve ao crescimento de outros enfoques teóricos. São eles as teorias do *acionamento* e as teorias *hedonísticas*. Segundo Atkinson,¹¹ apesar do grande número de teorias motivacionais existentes, só estas duas já estão suficientemente desenvolvidas para serem de utilidade.

O *acionamento*, conceito principal na primeira destas teorias, é uma tendência que aproxima ou distancia o indivíduo de objetivos específicos (usualmente de origem fisiológica). Exemplos destes são a fome, a sede, o sexo, etc. A idéia é a de que quando o corpo se desvia de seu estado de equilíbrio, devido a alguma privação, tem início um estado de tensão seguido de um acionamento para buscar aquilo que vai fazer retornar o homem ao seu estado homeostático. Em outros casos, utiliza-se o conceito de acionamento para explicar o aprendizado considerando-o, então, uma resposta para se conseguir o equilíbrio através de uma recompensa derivada. Os defensores da teoria geral do acionamento expandiram ainda mais suas idéias nos anos recentes, ao considerar o efeito motivador que têm os objetivos em si, mesmo na ausência de uma experiência prévia. Superavam assim uma debilidade original deste enfoque.

Entre os aspectos mais interessantes de qualquer teoria *hedonística* da motivação está a idéia óbvia de que o comportamento do homem pode ser explicado por sua tendência para buscar o prazer e evitar a dor e o desconforto. Os defensores desta teoria crêem que os efeitos positivos ou negativos associados a um objetivo determinado são finalmente aprendidos pelo indivíduo. Como veremos mais adiante, as teorias hedonísticas da motivação não estabelecem pressuposto algum acerca da origem destes objetivos. Esta é sua debilidade teórica mais importante.

2. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

As páginas restante serão dedicadas a examinar as teorias motivacionais aplicáveis (ainda que não de forma exclusiva) a situações de trabalho. Observado por este ângulo, o conceito de "motivação" apresenta, então, três componentes principais:¹²

1. *A direção de conduta:* o que o operário ou o empregado decide fazer ao ver-se ante certas alternativas.
2. *A força da resposta* finalmente eleita.
3. *A persistência* do indivíduo em levar a cabo a conduta que tal resposta pressupõe.

Campbell refere-se, primeiramente, à dificuldade em comparar o grande número de teorias gerais e especí-

ficas que existem sobre a “motivação” no trabalho. Outro problema importante é o da falta de terminologia adequada. A este respeito, o livro de Campbell apresenta um esquema de classificação lógico e interessante, que reduz esta confusão assinalando teorias motivacionais de “conteúdo” e de “processo” em separado.

As teorias motivacionais “de conteúdo” englobam especificamente variáveis individuais ou situacionais que se supõem responsáveis pela conduta. A crítica geral a estas teorias é de que não explicam nem o processo, nem as condições sob as quais estas variáveis (individuais ou situacionais) operam; finalmente, estas teorias também não indicam sob que condições aquelas variáveis não se apresentam ou simplesmente não funcionam.¹³

As teorias motivacionais “de processo”, por sua vez, objetivam explicar o processo pelo qual a conduta se inicia, se mantém e termina. Estas teorias operam com variáveis maiores de processo e explicam a participação de cada um, bem como a natureza de sua interação. A este respeito, Campbell refere-se a recompensas, necessidades e incentivos como sendo as três classes destas variáveis.

Um enfoque teórico ideal, segundo Campbell, seria aquele capaz de identificar variáveis de conteúdo e ao mesmo tempo explicar o processo por meio do qual elas afetam a conduta. Infelizmente, tal teoria parece não existir atualmente. Em vista disso, as teorias “de processo” oferecem uma utilidade mais imediata, uma vez que estabelecem um campo dentro do qual se devem formular e provar algumas hipóteses. Por outro lado, enquanto também é possível provar a atuação das variáveis “de conteúdo” dentro de modelos motivacionais “de processo”, a situação inversa é impossível de ser atinida.

3. AS TEORIAS MOTIVACIONAIS DE CONTEÚDO

3.1 A teoria de dois fatores formulada por Herzberg¹⁴

Esta teoria tem sido substancialmente apoiada em alguns círculos de administração de empresas. A teoria expressa, basicamente, que existem dois grupos de fatores: “fatores motivadores” (que são “fontes determinantes da satisfação no trabalho”) e “fatores de manutenção” (que atuam como “agentes de insatisfação no trabalho”). Estes fatores foram originariamente identificados através de uma seleção de incidentes críticos obtidos através de uma série de entrevistas efetuadas com contadores e engenheiros. Estes incidentes críticos referiam-se a situações de trabalho nas quais as pessoas entrevistadas informavam haver-se sentido particularmente bem ou mal.

Fatores “motivadores” são aqueles de a) realização; b) reconhecimento; c) o trabalho em si; d) responsabilidade; e e) progresso. Conforme Herzberg, os últimos três fatores reúnem a maior importância face a uma mudança de atitude por parte do indivíduo. Fatores de “manutenção” ou de “insatisfação” são os de a) política e administração da empresa; b) supervisão; c) salário; d) relações humanas; e e) condições de trabalho.

Estes dois grupos de fatores são considerados independentes. Os primeiros são supostos causadores de

satisfação, quando estão presentes, embora não sejam causadores de insatisfação quando estão ausentes. Da mesma forma, a presença dos segundos pode causar só insatisfação.

Como teoria motivacional, o enfoque de Herzberg apresenta debilidades importantes que têm sido largamente discutidas:¹⁵

1. A metodologia em que se baseia a teoria é discutível.
2. Uma reanálise posterior dos dados de Herzberg resultou contraditória (particularmente no que se refere ao papel do “salário” como agente) e apresentou inconsistências a respeito de outras evidências da pesquisa original.
3. A teoria não explica o processo pelo qual os fatores “motivadores” provocam a motivação.

Esta última crítica é a mais importante a respeito das finalidades desta discussão. Sem tal explicação, a teoria de Herzberg não é uma teoria motivacional, mas simplesmente uma teoria de satisfação no trabalho. A este respeito, devemos recordar que não existe atualmente nenhuma evidência que estabeleça a presença de vínculo causal direto entre a satisfação e a motivação no trabalho.¹⁶

3.2 A teoria da hierarquia de necessidades de Maslow

Maslow¹⁷ postulou uma hierarquia de “... pelo menos cinco grupos de objetivos que podemos chamar de necessidades básicas”. Da maior à menor, estas necessidades básicas são aquelas: a) fisiológicas; b) de segurança; c) de amor; d) de estima; e e) de auto-realização. Maslow indicou que o menor nível insatisfeito nesta hierarquia monopolizará a consciência do indivíduo, impulsionando-o “a organizar o recrutamento das várias capacidades de seu organismo”. Uma vez satisfeita, essa necessidade é esquecida por completo, ainda que só para ser substituída por outras necessidades de nível superior.

Talvez em uma medida maior que o enfoque de Herzberg, a hierarquia das necessidades básicas de Maslow tem gozado de um amplo apoio, incluindo o dos cientistas sociais. Uma razão para isso reside provavelmente em sua validade de “sentido comum”. Como teoria motivacional, entretanto, a hierarquia de necessidades básicas sofre das seguintes debilidades:

1. As “necessidades básicas” são difíceis de se articularem desde um ponto de vista operacional. Em consequência, qualquer prova empírica das mesmas é problemática.
2. A teoria não considera adequadamente as exceções que se produzem quando a conduta de um indivíduo viola as expectativas pressupostas pela ordem hierárquica.

Apesar destas críticas, estas necessidades hierárquicas tiveram impacto como teoria e talvez ainda mais como variáveis em explicações mais gerais do fenômeno da motivação no trabalho.

3.3 A teoria da necessidade de realização formulada por McClelland

Baseados em um subgrupo de necessidades identificadas originariamente por Murray, McClelland, Atkinson, Leather e outros¹⁸ conduziram e publicaram uma grande quantidade de pesquisas sobre as principais variáveis motivacionais no trabalho, tais como as necessidades de êxito, de filiação e de poder. Por haver recebido a maior atenção, a chamada "necessidade de realização" já alcançou um *status* de teoria formal de motivação.

Campbell descreve a motivação pela realização como uma disposição relativamente estável para o êxito. Vê-se geralmente como aprendida na infância, ainda que McClelland tenha sugerido que também pode chegar a ser aprendida por adultos.¹⁹ Ao ser ativada por aspectos situacionais, esta particular motivação alerta o indivíduo a respeito de que a realização de um certo objetivo há de resultar na satisfação de uma determinada necessidade.

Os defensores desta teoria motivacional (principalmente Atkinson) têm formulado também um conceito complementar: o medo do fracasso. Este é um motivo que leva a evitar o acontecimento de experiências dolorosas ou desagradáveis.²⁰ Não é possível explorar aqui todas as implicações da motivação pela realização e/ou pelo medo do fracasso. Deve-se ter presente, entretanto, que a evidência empírica sugere que ambos os tipos de motivação podem ser importantes para se estudar a conduta no trabalho. Por exemplo, se a teoria é correta, a pessoa com alta motivação pela realização desempenhará melhor as tarefas que ela entende como sendo de dificuldade intermediária e associadas a probabilidades de êxito ou fracasso mais ou menos iguais. Em contraposição, uma pessoa amedrontada pela perspectiva de um fracasso se sentirá atraída por atividades que só reúnam alta probabilidade de se realizarem.

As maiores críticas feitas à teoria da motivação pelo êxito e/ou medo do fracasso são as seguintes:

1. Os níveis individuais de motivação pelo êxito e pelo medo do fracasso são identificados por meio de técnicas projetivas, principalmente o Teste da Percepção Temática. Ainda que os avaliadores treinados atinjam, usualmente, uma alta consistência entre si, a estabilidade das respostas dos indivíduos através do tempo e através de diferentes níveis de motivação é baixa.²¹
2. Só estudantes universitários têm sido objeto de estudo em grande proporção na pesquisa sobre a motivação pelo êxito. Na complexidade maior de uma situação real de trabalho (onde existe uma grande variedade de variáveis aparentes), a importância relativa do êxito ou do medo de fracassar pode ser bastante distinta.

4. AS TEORIAS MOTIVACIONAIS DE PROCESSO

Atkinson estabeleceu que, embora muitas teorias motivacionais tenham sido propostas através do tempo, só duas reúnem realmente um caráter compreensivo.²² Estas são a teoria do acionamento e a teoria das espec-

tativas. Campbell²³ refere-se a estes mesmos enfoques teóricos básicos como a duas das três teorias motivacionais "de processo". Uma terceira seria, segundo ele, aquela denominada teoria da equidade.

4.1 A teoria da equidade

Esta noção emerge da chamada teoria de dissonância, a qual sustenta que quando existe uma dissonância cognitiva, o indivíduo deve perseguir sua pronta remoção. Isto pode ocorrer perceptivelmente ou através da conduta manifesta. Ainda que a teoria da equidade tenha sido empregada para explicar sentimentos de igualdade ou desigualdade com respeito a um salário, Campbell afirma que tal noção pode expandir-se a outros aspectos resultantes do trabalho. Igualmente, Lawler²⁴ afirma que esta é uma teoria geral de desigualdade social, que utiliza um modelo de intercâmbio como fundamento (o qual, ele reconhece, tem sido amplamente comprovado somente em termos de salário).

De acordo com Adams,²⁵ a característica que distingue um processo de intercâmbio social é aquela em que os resultados reúnem potencial para serem julgados como justos ou injustos. Adams define que existe inequidade para uma pessoa "...toda vez que esta percebe que a relação existente entre seus investimentos e resultados e os investimentos e resultados de outra pessoa são desiguais". Esta percepção de inequidade pode ocorrer em uma relação de intercâmbio direto ou quando as pessoas se encontram em uma relação de intercâmbio a respeito de uma terceira. Presume-se que um indivíduo utiliza alguma forma de aferição interna, por meio da qual compensa sua relação total de investimentos/resultados à de outro. Os investimentos a este respeito incluem tudo o que a pessoa percebe como valor agregado por ela a seu trabalho e que merece alguma compensação. Estes investimentos, então, incluem aspectos de esforço, tempo, habilidades particulares, educação e conhecimento. Os "resultados" são, por outro lado, tudo aquilo que é percebido como valioso e derivado do trabalho.

A maior debilidade da teoria da equidade como teoria motivacional é sua falta de condições para prever a conduta no caso de existir alguma inequidade. Adams apresenta a seguinte lista de alternativas por meio das quais é possível ao indivíduo reduzir suas percepções de inequidade: a) alterar seus investimentos; b) alterar seus resultados; c) distorcer cognitivamente seus investimentos e/ou resultados; d) distorcer cognitivamente os investimentos e/ou resultados da outra pessoa; e) tentar induzir a outra pessoa a mudar seus investimentos e/ou resultados; f) considerar a outra pessoa como índice de comparação; ou, finalmente, g) abandonar o campo de comparação. Nos casos c), d) ou f) e às vezes a), não ocorrerá uma mudança óbvia na conduta do indivíduo. Conseqüentemente, ainda que a teoria da equidade seja facilmente compreensível como teoria motivacional, sua utilidade prática quanto à predição é limitada.

Deve-se fazer uma crítica final à teoria da equidade. Grande parte das pesquisas a respeito dela envolveram o estudo da equidade/inequidade gerada por montantes relativamente pequenos de dinheiro, em experiências de laboratório. A demonstração de que existe a possibi-

lidade de transferir a teoria para um contexto real de trabalho continua sendo uma tarefa a realizar.

4.2 A teoria do acionamento

Uma das teorias motivacionais mais antigas e populares entre os psicólogos é a teoria do acionamento, que surge nos tempos modernos como derivada da Lei do Efeito de Thorndike. Esta lei sustenta que as respostas associadas intimamente a um estado de satisfação, *coeteris paribus*, têm maior possibilidade de ocorrer do que aquelas respostas associadas a um estado de desconformidade. Sob este ponto de vista, então, a conduta presente está mais determinada pela experiência do que pela antecipação futura de acontecimentos.

O conceito de acionamento foi utilizado primeiramente por Woodworth, em 1918,²⁶ como uma alternativa ao do instinto. Em 1935 expandiu-se ainda mais com Hull que sugeriu que "... a conduta é determinada pelo produto entre a força do acionamento e a força do hábito".²⁷ Devido ao fato de que muitos psicólogos envolvidos na comprovação desta teoria estão interessados em pesquisas relativas ao comportamento animal, consideraram então os acionamentos como de ordem meramente fisiológica. Eles consideram a força do impulso como uma função do período de tempo em que o animal foi privado de uma certa necessidade fisiológica. O acionamento tem sido definido como um excitante geral de todas as respostas do indivíduo, sendo a conduta atual provocada por estímulos ambientais imediatos. A força do hábito, por outro lado, é o vínculo que existe entre um estímulo e uma resposta; isto é, a conexão que influencia o tipo de conduta que deve ser ativado por um determinado impulso.

4.3 A teoria das expectativas

Esta teoria tem seu início nos trabalhos independentes de Lewin e de Tolman nos anos 30. Trabalhando com pessoas e animais, respectivamente, ambos os cientistas desenvolveram teorias de conduta cognitiva as quais têm muitos elementos em comum. O foco desta teoria é a noção de que os indivíduos têm expectativas acerca dos resultados que advirão em consequência de suas ações. Ainda mais, devido a preferência de certos resultados dentre outros, as pessoas elegem condutas dentre as alternativas de acordo com as probabilidades de ocorrência e o valor que se atribui a estes resultados.²⁸

A teoria das expectativas baseia-se na premissa geral de que a motivação para o desempenho que um indivíduo possui apóia-se na antecipação que ele faz de eventos futuros. Em outras palavras, o indivíduo tem expectativas acerca dos resultados que advirão em consequência de suas ações. Ainda mais, devido à preferência de certos resultados a outros por parte do indivíduo, a teoria indica que ele faz a escolha entre as condutas alternativas de acordo com as probabilidades de ocorrência e o valor que se atribui a estes resultados. É especificamente estabelecido que a motivação depende então: a) do atrativo (valência) de certas recompensas ou "resultados" que advêm de tal desempenho; b) das percepções que se tem da força que apresenta a relação entre o desempenho e a ocorrência dos "resultados" (ins-

trumentalidade); e c) da percepção do vínculo que existe entre o esforço orientado para o desempenho e o subsequente desempenho efetivo (expectativa). Estima-se, ademais, que quanto maiores forem a valência dos "resultados", a instrumentalidade e as expectativas, maior será a motivação que o indivíduo tem no que diz respeito a manter seu desempenho a um determinado nível. A teoria das expectativas aparece em diagrama no Anexo 1.

A valência dos "resultados" refere-se à utilidade que se espera ter, se os "resultados" são finalmente recebidos. Uma promoção é um "resultado", tal como o são outras conseqüências do trabalho que podem ter valência para um indivíduo. Estes "resultados" dividem-se freqüentemente entre aqueles de caráter extrínseco e os outros de tipo intrínseco. "Resultados" extrínsecos são fatores tais como as condições de trabalho, remuneração, supervisão, promoções, transferências, etc. Como se entende, estes "resultados" não só dependem do indivíduo como também de outras pessoas (ex.: supervisores). Os "resultados" intrínsecos, em troca, ocorrem diretamente como resultado do comportamento da pessoa em seu trabalho. Estes resultados não requerem um mediador externo e incluem sentimentos acerca do sentido da realização pessoal, responsabilidade e orgulho no trabalho, etc.

O conceito de *instrumentalidade* refere-se à percepção que um indivíduo tem a respeito da probabilidade de ocorrência de um certo resultado caso ele consiga lograr determinado nível de desempenho. Por exemplo, se o resultado a obter é uma promoção e o nível de desempenho do indivíduo é superior à média, a instrumentalidade refere-se à percepção que o indivíduo tem no que diz respeito a receber um aumento de salário como "resultado" de manter um nível de desempenho superior à média. A teoria indica expressamente que estas probabilidades são meramente percebidas e não necessariamente objetivas. A teoria também expressa que existe uma percepção separada da instrumentalidade para cada relação entre desempenho e tipo de "resultado". Assim, por exemplo, ainda que seja baixa a probabilidade percebida de que um desempenho superior "resulta" em uma promoção, a probabilidade percebida de que o mesmo nível de desempenho será correspondido por um sentimento de auto-realização pode ser muito alta.

O conceito de *expectativa* refere-se à percepção que o indivíduo tem do vínculo que existe entre as mudanças no seu desempenho e as mudanças em seu nível de desempenho. A teoria indica que existe também uma percepção de expectativas separadas para cada nível de relação entre esforço e desempenho. Assim como no caso da instrumentalidade, são as probabilidades percebidas e não as probabilidades objetivas as que possuem implicações motivacionais para o indivíduo.²⁹

4.3.1 Pesquisa sobre a teoria das expectativas

As predições formuladas pela teoria das expectativas com relação à motivação e ao desempenho do empregado foram pesquisadas utilizando-se uma ampla gama de grupos ocupacionais nos EUA. Muitos destes estudos têm sido revisados e avaliados criticamente por He-

neman e Schwab, e Mitchell e Biglan.³⁰ A estratégia típica de pesquisa foi sempre medir uma ou mais variáveis motivacionais (valência dos “resultados”, instrumentalidade, expectativa) por meio de um questionário. Os resultados foram correlacionados posteriormente com medidas de desempenho no trabalho pelos empregados mesmos ou pelos seus supervisores. Os resultados dos estudos mencionados, em geral, apoiaram a teoria das expectativas apesar das diferenças individuais.

Não obstante, a evidência que se extrai desses estudos, no que diz respeito à afirmação de que o salário em particular possui um impacto significativo sobre a motivação, é escassa. Isto se deve, em boa parte, ao fato de que esses estudos concentraram-se no impacto combinado de muitos “resultados” sobre a motivação e o desempenho. Assim, então, somente algumas pesquisas experimentais possuem informações adicionais sobre esta matéria.

Georgopoulos,³¹ por exemplo, descobriu que o valor de “ganhar mais dinheiro a longo prazo” e a instrumentalidade da produtividade (com relação a lograr tal objetivo) estão relacionados significativamente e positivamente a algumas medidas de desempenho no caso de operários cujo salário depende do número de peças produzidas. Igualmente, a importância do salário e a instrumentalidade de vários fatores de desempenho (com a obtenção de uma remuneração mais alta) parecem estar também relacionadas à consecução de uma alta medida de desempenho em outro estudo feito por Porter e Lawler.³²

Em resumo, os resultados derivados de pesquisas de campo e experimentais indicam que a teoria das expectativas reafirma a idéia de que o salário é um “resultado” importante que o indivíduo extrai de seu trabalho. É preciso, em todo caso, recomendar ter cuidado em aceitar cegamente esta teoria das expectativas tal como aparece formulada e pesquisada.

É preciso lembrar que o nível de apoio que recebe a teoria das expectativas varia consideravelmente de estudo para estudo e de pesquisa para pesquisa. Quantas destas variações se devem a uma teoria inadequada ou a problemas metodológicos é uma pergunta a ser contestada somente por pesquisas futuras.

22

4.3.2 Uma aplicação tentativa da teoria das expectativas

A teoria das expectativas pode ser utilizada para prever as condições sob as quais o salário motiva os empregados. A teoria indica, em princípio, que o salário é um fator motivacional quando:

1. Possui valor positivo.
2. É percebido como dependente de um alto desempenho.
3. O esforço desenvolvido para alcançá-lo é percebido como determinante de um alto desempenho.

Evidentemente, também pode ocorrer que um alto desempenho provoque outros “resultados” de valor negativo (por exemplo, cansaço, atritos entre grupos, ausência de interação social, etc.) ou evite a ocorrência

de outros resultados de valor positivo (por exemplo, orgulho derivado da boa qualidade do trabalho). Logo, a teoria das expectativas especifica apenas as condições sob as quais o salário possa contribuir na motivação para se obter um alto desempenho.

Ainda que, finalmente, o salário seja somente um dos “resultados” potencialmente importantes para um empregado (outros “resultados” incluem segurança no emprego, condições de trabalho, sentimentos de auto-realização, etc.), uma boa forma de comprovar empiricamente a importância do salário dentro do contexto do comportamento dos indivíduos em uma organização, é observar seu impacto sobre o desempenho destes últimos.

Como a teoria das expectativas nos ajudaria a desenvolver este tipo de análise em um plano especulativo?

Podemos iniciar especificando os diferentes significados que o empregado atribui normalmente ao conceito global do “salário”. São eles os seguintes:

A) O sistema de pagamento de salários. Refere-se, por exemplo, ao cálculo da remuneração dos empregados tendo por base o tempo que eles permaneceram em seus trabalhos ou o nível de desempenho alcançado nos meses.

B) A estrutura de salários. Refere-se à hierarquia de níveis ou faixas salariais em que se distribuem os cargos em uma empresa.

C) O nível de salários. Refere-se à média dos salários correspondentes a vários cargos específicos na organização em comparação com a média dos salários correspondentes aos mesmos cargos no mercado de trabalho local.

D) A forma de pagamento de salários. Neste caso, a remuneração pode ser paga diretamente por tempo de trabalho ou nível de desempenho e/ou paga indiretamente, englobando benefícios sociais.

Cada uma destas “dimensões salariais” deve ser considerada na discussão seguinte, que se refere ao papel do salário como motivador do desempenho, segundo a teoria das expectativas.

A) O sistema de pagamento de salários. A natureza do sistema de pagamento de remunerações, por exemplo, tem um importante impacto nas *percepções de instrumentalidade*. Em um sentido geral, espera-se que, quanto mais forte for o vínculo real que existe entre desempenho e salário, maior há de ser a percepção de instrumentalidade do primeiro. Os estudos de Graen e Schwab³³ confirmaram esta generalização ao descobrirem que os indivíduos que trabalham sob sistemas de pagamento de remunerações baseados no desempenho possuem uma percepção de instrumentalidade mais alta do que aqueles que trabalham sob sistemas baseados no tempo trabalhado. Assim, o pagamento do salário tende a motivar o desempenho somente se este é realmente pertinente a tal desempenho.

Ao mesmo tempo, existem várias características específicas da relação desempenho/salário que foram estabelecidas pela organização e que podem modificar ou influir nas percepções que o indivíduo tem sobre a instrumentalidade. Especificamente, espera-se que as percepções sobre a relação entre desempenho e salário sejam modificadas por um dos seguintes fatores:

1. À medida que o salário está conectado ao desempenho individual e não ao desempenho de grupo. Por exemplo, descobriu-se que os empregados sob um sistema de pagamento de salários por peça produzida possuem uma percepção média de instrumentalidade superior à dos empregados afeitos a incentivos de grupo.

2. O intervalo de tempo entre o desempenho e o recebimento do salário. Quanto maior é o período de tempo entre o desempenho e o pagamento do salário, menor é a relação percebida entre ambos os fatores. De modo semelhante, os sistemas que empregam longos intervalos de tempo, tais como aqueles baseados em subsistemas de avaliação seguidos de aumentos por mérito de caráter progressivo, possuem um valor limitado em relação à obtenção de melhores percepções de instrumentalidade na relação desempenho/salário por parte dos empregados.

3. A complexidade do sistema de pagamento de salários. Sistemas baseados no desempenho envolvem freqüentemente o uso de métodos intrincados e complicados para medir e computar os benefícios derivados dos incentivos. Geralmente, espera-se que quanto maior for a complexidade do programa, menor seja a percepção da instrumentalidade associada à relação desempenho/salário. Uma revisão destes sistemas feita por Marriot,³⁴ por exemplo, demonstra que existe uma grande falta de entendimento a respeito de como se determina o pagamento de salários, no caso de empregados remunerados em base de incentivos.

4. A magnitude das recompensas. A menos que um aumento de salários seja "relevante", os empregados não o percebem como recompensa. Hinricks³⁵ descobriu que os aumentos de remunerações não superiores a 5% do atual nível de salários são tidos como "irrelevantes" pelos empregados administrativos. Isto, por sua vez, sugere que os aumentos de remunerações devem cumprir requerimentos especiais se forem tidos como relacionados instrumentalmente ao desempenho. Uma firma deve estar disposta a outorgar a certos empregados aumentos substanciais, se é que se deseja motivar seu bom desempenho. Administrativamente, Hinricks e Lawler concordam que deve haver amplas faixas salariais para cada cargo e que a altura relativa destas escalas deve aumentar à medida que se sobe na estrutura de salários.

Em termos das *percepções de expectativas* não é provável que o sistema de pagamento de salários tenha algum impacto direto.

Contudo, a presunção mais razoável é a de que as percepções das expectativas serão maiores quando: a) o desempenho do indivíduo está sob seu próprio controle (seu trabalho é independente de outros trabalhos ou de restrições externas); b) diferenças relativamente grandes no desempenho são possíveis entre indivíduos; e c) toda informação sobre o desempenho é dada automaticamente ao indivíduo. Por sua vez, estes pontos sugerem que os sistemas de incentivos baseados no desempenho individual levam a uma maior percepção das expectativas do que outros sistemas baseados no desempenho do grupo.

Em termos da *valência dos "resultados"*, espera-se, geralmente, que os sistemas de pagamento de salários baseados no desempenho aumentarão o valor do salário. Esta presunção se fundamenta na hipótese de que os objetivos possuem um valor superior se a pessoa trabalha mais duramente por eles. Um estudo recente descobriu que o valor do salário é superior no caso de operários pagos em base de incentivos (individual ou em grupo) ao de outros pagos por hora. Por exemplo, em vez de motivar um alto desempenho, os sistemas de incentivos resultam às vezes numa restrição da produção. Atribui-se isto ao medo de que um alto desempenho conduza à consecução antecipada das metas de produção, ao desemprego e ao ostracismo social. Existe, também, evidência no que diz respeito ao fato de que a produção pode também diminuir devido a um sistema de incentivos, se é que os trabalhos envolvem tarefas repetitivas, aborrecidas ou desagradáveis.

B) A estrutura de salários. Diferentes salários associados a diferentes postos de trabalho na hierarquia organizacional servem para aumentar a valência das promoções e, assim mesmo, constituem um elemento de motivação para produzir com bom desempenho. No entanto, para que isto ocorra, os empregados devem notar diferenças marcantes de salário de um posto de trabalho para outro. Algumas pesquisas recentes relatam que os empregados subestimam o salário das pessoas em posições superiores às próprias e isto, provavelmente, reduz a valência das promoções a níveis superiores.

Estas condições ilustram que, ainda que a valência das promoções seja positiva, isto não é suficiente para motivar um alto desempenho. Um sistema de recompensas (pagamento de salários) deve estar integrado a outros sistemas de recompensas (promoções) se é que ambos pretendem ser motivacionalmente efetivos.

C) O nível de salários. O nível de salários, ou as mudanças deste nível, não têm provavelmente um impacto direto mensurável sobre a motivação dos empregados. Em primeiro lugar, o estabelecimento ou a mudança de níveis de salários são quase sempre o resultado de muitos fatores independentes do desempenho ou da produtividade individual. Segundo, ainda assim as mudanças nos níveis se devem em parte ao desempenho e à produtividade de toda a organização; tais mudanças são usualmente impessoais e para tanto é possível que não estejam conectadas aos níveis de desempenho individuais. As pessoas notam, assim, que a relação entre desempenho e nível de salários é pequena (a instrumentalidade do desempenho em relação a mudanças nos níveis de salários é baixa).

O nível de salário tem uma certa valência e, daí, um determinado impacto sobre o desempenho dos novos empregados. Obviamente, os níveis de salários relativamente altos atraem empregados cujas habilidades são relativamente superiores. Um segundo argumento complementar refere-se ao fato de que os níveis de remuneração relativamente altos atrairão empregados que dão mais valor (valência) à remuneração do que a outros "resultados" derivados de seu trabalho e que estão assim motivados pelo salário desde o começo.

D) A forma de pagamento de salários. Apesar de os custos derivados de todos os tipos de benefícios sociais terem historicamente aumentado, como uma porcentagem do total dos custos de mão-de-obra, é possível observar que as organizações geralmente não utilizam os benefícios sociais para motivar um melhor desempenho de seus empregados ou que não parecem ser efetivas a esse respeito. A teoria das expectativas diz que, para as organizações utilizarem os benefícios sociais para motivar um melhor desempenho, é preciso então influenciar a valência destes benefícios sociais e a relação entre desempenho e benefícios.

Finalmente, é provável que os empregados possuam preferências distintas por diversos benefícios sociais. Ainda que as razões para isso não sejam claras, admite-se que os benefícios sociais aumentarão a motivação se houver permissão para os empregados fazerem sua escolha entre várias combinações de benefícios sociais até obterem um grupo de valência mais positiva.

Seria, embora obviamente muito difícil, projetar "grupos" específicos de benefícios sociais de igual custo. Ademais, em geral, os benefícios sociais não são tidos como *instrumentalmente* relacionados ao desempenho. Nesta situação, então, a teoria das expectativas prediz que os benefícios sociais simplesmente não motivam um maior desempenho (qualquer que seja sua valência).

Em resumo, existe um bom número de aspectos que podem influenciar a "efetividade emocional" dos diferentes sistemas de pagamento de salários. Devido a isto, a seleção de um sistema de pagamento de salários envolve a comparação de vantagens e desvantagens de várias alternativas à luz, tanto de características da organização, como de seu provável impacto sobre as maiores variáveis motivacionais.

5. CONCLUSÕES

Neste artigo foram discutidas as diversas posições teóricas que existem a respeito da motivação no trabalho. Evidentemente, a conclusão principal é a de que a maioria destas posições teóricas é difícil de se operacionalizar e, em consequência, não parece ter utilidade imediata para o dirigente de empresa. A contribuição destas teorias para a gestão deste último, então, deve com razão ser levada em consideração apenas num plano conceptual.

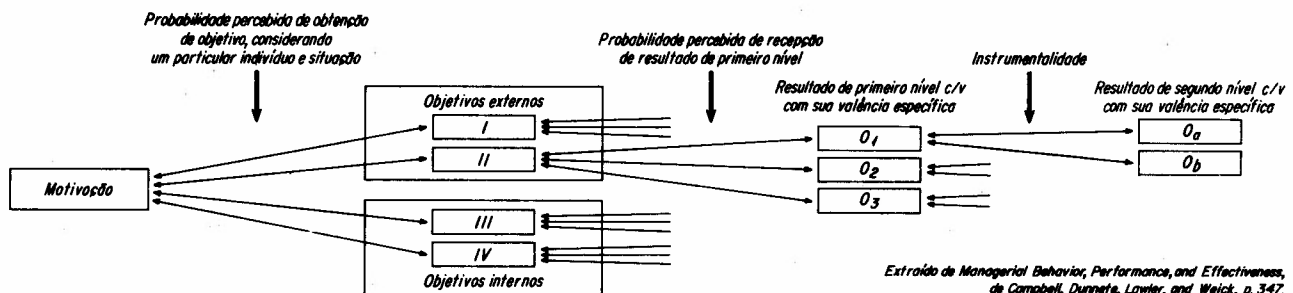
A teoria das expectativas, no entanto, pode chegar a constituir uma exceção à regra mencionada. Em primeiro lugar, esta teoria é dinâmica. Ela fixa uma hipótese acerca do processo que governa a conduta motivada numa empresa, identificando as variáveis componentes principais. Em segundo lugar, a teoria das expectativas é mais completa do que todas as outras teorias conhecidas. O modelo teórico em questão, por exemplo, pode incorporar sentimentos de inequidade com um valor negativo entre "os resultados" esperados. Por outro lado, algumas variáveis tiradas da hierarquia das necessidades de Maslow³⁶ e outras variáveis utilizadas por Herzberg,³⁷ podem também ser incorporadas e comprovadas empiricamente, usando este modelo das expectativas. Algumas destas variáveis, tais como o salário podem ser consideradas como "resultados de primeira ordem", enquanto outras (exemplo, segurança no trabalho, aquisição de casa própria, etc.) podem ser consideradas "de segunda ordem" (ver Anexo 1).

Finalmente, a teoria das expectativas é possível de ser operacionalizada. Neste sentido, o procedimento a seguir é anexar probabilidades às diversas variáveis envolvidas (valência, instrumentalidade, expectativa) segundo valores obtidos através de pesquisas de recursos humanos convenientemente desenvolvidas. Provavelmente, a análise probabilística dos dados permitiria diferenciar entre grupos específicos de empregados segundo os seus peculiares processos motivacionais. Deste modo, por exemplo, o dirigente de empresa poderia começar a questionar inteligentemente a aplicação indiscriminada das mesmas formas, métodos e técnicas de compensação salarial e social para a maioria dos empregados. ■

ANEXO 1

Campbell³⁸ apresenta "um modelo híbrido de expectativas" que contém variáveis relevantes sob um ponto de vista teórico; é relativamente livre de confusões terminológicas e, finalmente, parece ser um veículo adequado à formulação e comprovação de hipóteses. Uma apresentação esquemática deste modelo é feita na fig. 1. Suas linhas principais são as seguintes:

Figura 1 - Uma representação esquemática de um modelo de teoria de expectativa para motivação no trabalho, indicando os determinantes da direção, amplitude e persistência do esforço individual



Extraído de *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*, de Campbell, Dunnette, Lawler, and Weick, p. 3-47.

1. Distingue entre resultados de primeira e segunda ordem. Os resultados de primeira ordem são as recompensas propriamente ditas enquanto que os resultados de segunda ordem são sinônimos de necessidades. Este modelo também reconhece que algumas recompensas são intrínsecas. Assim, mostra que em alguns casos o indivíduo se recompensa por haver atingido certos objetivos diretamente, enquanto em outros estas recompensas são atingidas por meio da organização.

2. Os resultados de primeira ordem podem ou não estar associados aos resultados de segunda ordem dependendo da instrumentalidade apresentada por ambos.

3. Distingue entre expectativas de primeira e segunda ordem. A expectativa 1 é a probabilidade que o indivíduo percebe quanto a atingir um objetivo, considerado um certo nível de esforço e habilidade. A expectativa 2 é a probabilidade que o indivíduo percebe quanto a obter certos resultados de primeira ordem (recompensa), uma vez que o objetivo já foi alcançado.

1 Brown, Roger. *Social psychology*. New York, The Free Press, 1965.

2 Krech, David; Crutchfield, Richard S. & Ballachey, Egelton L. *Individual in society*. New York, McGraw-Hill Book Company, Inc. 1962.

3 Hollander, Edwin. *Principles and methods of social psychology*. New York, Oxford University Press, 1967.

4 Guilford, J.P. *Personality*. New York, McGraw-Hill Book Company, Inc. 1959.

5 Krech, David et alii. op. cit.

6 Krech, David et alii. *ibid*.

7 Guilford, J.P. op. cit.

8 Krech, David et alii. op. cit.

9 Heckhausen, Heinz. *The anatomy of achievement motivation*. New York, Academic Press, 1967.

10 Murray, Edward. *Motivation and emotion*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc. 1964.

11 Atkinson, J.W. *An introduction to motivation*. New York, Van Nostrand Reinhold Company, 1964.

12 Campbell, John; Dunnette, Marvin D.; Lawler, Edward E. & Weick, K.E. *Managerial behavior, performance and effectiveness*. New York, McGraw-Hill Book Company, 1970.

13 Weick, Karl E. The concept of equity in the perception of pay. *Administrative Science Quarterly*, v. 2, n. 3, p. 414-39, Dec. 1966.

14 Herzberg, Frederick. *Work and nature of man*. Cleveland, The World Publishing Co. 1966.

15 House, Robert & Wigdor, Lawrence A. Herzberg's dual factor theory of job satisfaction and motivation: a review of the evidence and criticism. In: Cunnings, L.L. & Scott, W.E., eds. *Readings in organizational behavior and human performance*. Homewood. 111. Richard D. Irwin, Inc. & The Dorsey Press, 1969.

16 Porter, Lyman W. & Lawler, E.E. *Managerial attitudes and performance*. Homewood Ill., Richard D. Irwin, Inc. 1968; e Schwab, Donald P. & Cunnings, Larry L. Theories of performance and satisfaction: a review. *Industrial Relations*, v. 9, p. 408-30, 1970.

17 Maslow, A.H. A theory of human motivation. In: Vroom, Victor H. & Deci, Edward L., eds. *Management and motivation*. Baltimore, 1970.

18 Cf. Campbell, John et alii, op. cit.

19 Cf. Brown, Roger. op. cit.

20 Atkinson, I.W. op. cit.

21 Brown, Roger. op. cit.

22 Porter, Lyman W. & Lawler, E.E. op. cit.

23 Campbell, John et alii, op. cit.

24 Lawler, Edward & Porter, Lyman W. The effect of performance on job satisfaction. In: Cunnings, L.L. & Scott, W.E., eds. *Readings in organizational behavior and human performance*. Homewood, Ill., Richard D. Irwin, Inc. & The Dorsey Press, 1969, p. 283-90.

25 Adams, J. Stacy. Inequity in social exchange. In: Berkowitz, Leonard, ed. *Advances in experimental social psychology*. New York, Academic Press. v. 2, 1965. p. 267-300.

26 Cf. Lawler, Edward. *Pay and organizational effectiveness: a psychological view*. New York, McGraw-Hill Book Company, 1971.

27 Porter, Lyman W. & Lawler, E.E. op. cit.

28 Campbell, John et alii. op. cit.

29 Heneman, H. G. & Schwab, Donald P. Evaluation of research on expectancy theory predictions of employee performance. *Psychological Bulletin*, v. 78, p. 1-9, 1972.

30 Mitchell, T.R. & Biglan, A. Instrumentality theories: current uses in psychology. *Psychological Bulletin*, v. 65, p. 432-54, 1971.

31 Georgopoulos, B.S.; Mahoney, G.M.; & Jones, N.W. A path-goal approach to productivity. *Journal of Applied Psychology*, v. 19, p. 153-64, 1966.

32 Porter, Lyman W. & Lawler, E.E. op. cit.

33 Graen, G. Instrumentality theory of work motivation some experimental results and suggested modifications. *Journal of Applied Psychology Monograph*, v. 53, p. 1-25, 1969; e Schwab, P. *Performance in organizations: determinants of appraisal*. Glenview. 111., 1973.

34 Marriot, R. *Incentive payment systems: a review of research and opinion* (rev. ed.). London, Staples Press, 1961, p. 126-43.

35 Hinricks, J.R. Correlates of employee evaluation of pay increases. *Journal of Applied Psychology*, v. 53, p. 481-9, 1969.

36 Maslow, A.H. op. cit.

37 Herzberg, Frederik. op. cit.

38 Campbell, John et alii. op. cit.