

CAPÍTULO 6

Conceitos básicos de motivação

Depois de ler este capítulo, você será capaz de

1. Entender o processo da motivação.
2. Descrever a hierarquia das necessidades, de Maslow.
3. Comparar a Teoria X com a Teoria Y
4. Diferenciar os fatores motivacionais dos fatores higiênicos.
5. Listar as características que os indivíduos de alto desempenho preferem em seu trabalho.
6. Resumir os tipos de metas que melhoram o desempenho.
7. Explicar o modelo de características do trabalho.
8. Compreender o impacto da sub-recompensa dos funcionários.
9. Esclarecer os relacionamentos básicos conforme a teoria da expectativa.
10. Explicar como as teorias contemporâneas sobre motivação se complementam mutuamente.

O que motiva Melissa Hurt (na foto), uma executiva financeira regional da empresa de software FormScape? Sua primeira resposta — "é o dinheiro" — corrobora aquilo que a maioria de nós acredita ser a motivação básica no trabalho. Mas depois de pensar um pouco melhor, Melissa percebe claramente que não se trata *apenas* de dinheiro. A flexibilidade, por exemplo, é muito importante para ela. Na realidade, esta é uma das razões pelas quais ela escolheu a área de vendas. "Trabalhar com vendas me dá a oportunidade de jogar golfe, de ir à academia e de sair para almoçar com meus amigos. É como gerenciar seu próprio negócio — você é um empreendedor. Há metas para atingir e, quando isto é feito, você pode tirar um tempo de folga que não vai prejudicar ninguém."



O comentário de Melissa Hurt ilustra a complexidade da motivação. Ainda que a maioria de nós espere ser remunerada pelo trabalho, o dinheiro em si raramente é o suficiente para manter altos níveis de esforço e dedicação. No caso de Melissa, a flexibilidade de seus horários é extremamente importante. Para outros, pode

ser um emprego muito bem estruturado e previsível, ou tarefas desafiadoras, oportunidade de aprendizado ou de promoção, reconhecimento, status, um chefe apoiador, pouca demanda de trabalho ou ainda colegas simpáticos. O que motiva Melissa Hurt pode não motivar você, nem eu.

.....*amm mmm* no a

A motivação é um dos assuntos mais pesquisados no estudo do comportamento organizacional.² Uma das razões dessa popularidade foi revelada por uma recente pesquisa do Instituto Gallup, que descobriu que a maioria dos trabalhadores norte-americanos — 55 por cento, para sermos exatos — não tem qualquer entusiasmo com seu trabalho.³ Evidentemente, isto indica a existência de um problema, pelo menos nos Estados Unidos. Mas a boa notícia é que toda essa pesquisa nos oferece muitas idéias de como melhorar a motivação dos trabalhadores. Neste capítulo e no próximo, vamos examinar os conceitos básicos de motivação, discutir diversas teorias a respeito, oferecer um modelo de integração entre as melhores delas e mostrar como elaborar programas eficazes de motivação.

Definindo motivação

O que é motivação? Talvez seja melhor começar falando sobre o que não é motivação. Muitas pessoas entendem, incorretamente, que a motivação é um traço pessoal — ou seja, alguns têm e outros não. Na vida prática, os executivos pouco experientes freqüentemente rotulam seus funcionários desmotivados como preguiçosos. Este rótulo presume que o indivíduo é sempre preguiçoso ou desmotivado. Nosso conhecimento sobre motivação nos diz que isto não é verdade. O que sabemos é que a motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação. Obviamente, as pessoas diferem quanto às suas tendências motivacionais básicas. Mas o mesmo aluno que acha muito difícil ler um livro técnico por mais de 20 minutos é capaz de devorar uma edição de Harry Potter durante uma tarde. Para esse estudante, a mudança na motivação é causada pela situação. Assim, tenha em mente, enquanto analisamos a motivação, que seu nível varia tanto entre os indivíduos como em apenas um único indivíduo, dependendo da situação.

Vamos definir **motivação** como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.⁴ Embora a motivação, de maneira geral, se relacione ao esforço para atingir *qualquer* objetivo, vamos reduzir nosso foco nos objetivos *organizacionais* para refletir nosso interesse específico no comportamento relacionado ao trabalho.

Os três elementos-chave em nossa definição são intensidade, direção e persistência. *Intensidade* se refere a quanto esforço a pessoa despense. Este é o elemento a que mais nos referimos quando falamos de motivação. Contudo, a intensidade não é capaz de levar a resultados favoráveis, a menos que seja conduzida em uma *direção* que beneficie a organização.

Portanto, precisamos considerar a qualidade do esforço, tanto quanto sua intensidade. O tipo de esforço que devemos buscar é aquele que vai em direção aos objetivos da organização e que são coerentes com eles. Finalmente, a motivação tem uma dimensão de *persistência*. Esta é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. Os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos.

Antigas teorias sobre motivação

A década de 1950 foi um período frutífero para o desenvolvimento de conceitos sobre motivação. Três teorias específicas foram formuladas. Embora sejam hoje muito questionáveis em termos de sua validade, essas teorias provavelmente ainda são as explicações mais conhecidas sobre a motivação dos trabalhadores. Elas são conhecidas como a hierarquia das necessidades, as Teorias X e Y e a teoria de dois fatores. Como você verá no decorrer deste capítulo, outras explicações mais válidas sobre a motivação foram elaboradas desde aquela época, mas devemos conhecer as teorias antigas por, pelo menos, duas razões: (1) elas representam os fundamentos sobre os quais as teorias modernas se desenvolveram, e (2) alguns executivos ainda utilizam esses conceitos e sua terminologia para explicar a motivação de seus funcionários.

Teoria da hierarquia das necessidades

Podemos afirmar que a mais conhecida teoria sobre motivação é, provavelmente, a **hierarquia das necessidades**, de Abraham Maslow.⁵ Segundo este autor, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades. São elas:

1. *Fisiológica*: inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades do corpo.
2. *Segurança*: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
3. *Social*: inclui afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.
4. *Estima*: inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.
5. **Auto-realização**: a intenção de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser; inclui crescimento, alcance do seu próprio potencial e autodesenvolvimento.

Na medida em que cada uma destas necessidades é atendida, a próxima torna-se a dominante. Como mostra o Quadro 6-1, o indivíduo move-se para o topo da hierarquia, apresentada em forma de pirâmide. Do ponto de vista da motivação, esta teoria sugere que, embora jamais uma necessidade possa ser satisfeita completamente, uma necessidade substancialmente satisfeita extingue a motivação. Assim, de acordo com a teoria de Maslow, para motivar alguém é preciso saber em que nível da hierarquia a pessoa se encontra no momento e focar a satisfação naquele nível ou no patamar imediatamente superior.

Maslow separou as cinco categorias de necessidades em patamares mais altos e mais baixos. As necessidades fisiológicas e de segurança são descritas como **necessidades de nível mais baixo** e aquelas relacionadas à auto-realização são chamadas de **necessidades de nível mais alto**. A diferenciação entre estes dois níveis parte da premissa de que as necessidades de nível mais alto são satisfeitas internamente (dentro do indivíduo) enquanto as de nível mais baixo são satisfeitas quase sempre externamente (através de coisas como remuneração, acordos sindicais e permanência no emprego).

A teoria das necessidades de Maslow recebeu amplo reconhecimento, especialmente por parte de executivos formados na prática. Isto pode ser atribuído à lógica intuitiva da teoria e à facilidade que ela oferece para a compreensão. Infelizmente, contudo, as pesquisas não validam, de maneira geral, a teoria. Maslow não forneceu comprovação empírica substancial e vários outros estudos que buscaram validar a teoria não conseguiram encontrar embasamento para ela.⁶

As antigas teorias, especialmente aquelas intuitivamente lógicas, parecem não morrer facilmente. Embora a hierarquia das necessidades e sua terminologia permaneçam populares entre os executivos, existe pouco embasamento para afirmar que as necessidades são organizadas de acordo com as dimensões propostas por Maslow, ou que uma necessidade atendida ativa um movimento em direção a um novo nível de necessidade.⁷

Teoria X e teoria Y

Douglas McGregor propôs duas visões distintas do ser humano: uma basicamente negativa, chamada de **Teoria X**; e outra basicamente positiva, chamada de **Teoria Y**.⁸ Depois de observar a forma como os executivos tratavam seus funcionários, McGregor concluiu que a visão que os executivos têm da natureza dos seres humanos se baseia em certos agrupamentos de premissas e que eles tendem a moldar seu próprio comportamento em relação aos funcionários conforme este conjunto de premissas.

QUADRO 6 »! Hierarquia das Necessidades, de Maslow



Fonte: A. H. Maslow, *Motivation and personality*, 3 ed., R. D. Frager e J. Fadiman (orgs.) © 1997. Adaptado com permissão da Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

Sob a Teoria X, as quatro premissas dos executivos são:

1. Os funcionários não gostam de trabalhar por sua própria natureza e tentarão evitar o trabalho sempre que possível.
2. Como eles não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que aünjam as metas.
3. Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível.
4. A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição.

Em contraste com essas visões negativas, McGregor lista as quatro premissas posiüvas, sob a chamada Teoria Y:

1. Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir.
2. As pessoas demonstrarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos.
3. A pessoa mediana é capaz de aprender a aceitar, ou até a buscar, a responsabilidade.
4. A capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa e não é privilégio exclusivo dos que estão em posições hierarquicamente superiores.

Quais são as implicações motivacionais da análise de McGregor? A resposta pode ser melhor expressa pela estrutura apresentada por Maslow. A Teoria X parte da premissa de que as necessidades de nível mais baixo dominam os indivíduos; a Teoria Y, de que as necessidades de nível mais alto são as dominantes. McGregor, pessoalmente, acreditava que as premissas da Teoria Y eram mais válidas que as da Teoria X. Para maximizar a motivação dos funcionários, propôs idéias como a do processo decisório participativo, a das tarefas desafiadoras e de muita responsabilidade e a de um bom relacionamento de grupo.

Infelizmente, não existem evidências de que as premissas de ambas as teorias sejam válidas, nem de que a aceitação das premissas da Teoria Y e a alteração do comportamento individual de acordo com ela resultem em um funcionário mais motivado. Como ficará mais claro adiante, neste capítulo, ambas as teorias podem ser apropriadas em uma dada situação.

A teoria de dois fatores

A **teoria de dois fatores** (algumas vezes também chamada de *teoria da higiene-motivação*) foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg.⁹ Com a crença de que a relação de uma pessoa com seu trabalho é básica, e de que essa atitude pode determinar o seu sucesso ou fracasso, Herzberg investigou a questão: "o que as pessoas desejam do trabalho?". Ele pediu às pessoas que descrevessem, em detalhes, situações em que elas se sentiram excepcionalmente *bem* ou *mal* a respeito de seu trabalho. As respostas foram, então, tabuladas e categorizadas.



Moro ©y aiNaA®

"As pessoas são naturalmente preguiçosas"

Esta afirmação é falsa em dois aspectos. Nem *todas* as pessoas são naturalmente preguiçosas; e a "preguiça" é consequência mais da situação do que de uma característica individual inerente.

Se a intenção desta frase é afirmar que *todas* as pessoas são naturalmente preguiçosas, as evidências indicam justamente o contrário.¹⁰ Muita gente apresenta o comportamento oposto hoje em dia — são pessoas superocupadas, que trabalham e se expõem em demasia. Seja devido a motivações externas ou internas, uma boa parte da força de trabalho pode ser tudo, *menos* preguiçosa.

Os executivos geralmente concluem que as pessoas são preguiçosas ao observar alguns de seus funcionários, que podem ter esse comportamento no trabalho. Mas esses

mesmos funcionários podem ser muito esforçados em outras atividades *fora* de seu emprego. As estruturas de necessidades das pessoas são diferentes.¹¹ Infelizmente para os empregadores, o trabalho raramente é capaz de atender às necessidades dos indivíduos. Assim, o mesmo funcionário que foge das responsabilidades no trabalho pode se dedicar obsessivamente à restauração de um carro antigo, ao cultivo de um jardim, a jogar boliche com maestria ou a vender produtos da Amway nos finais de semana. Poucas pessoas são preguiçosas o tempo todo. Elas apenas diferem em relação às atividades que mais gostam. E como o trabalho não é o mais importante para todos, algumas pessoas podem parecer preguiçosas. •

A partir das respostas categorizadas, Herzberg concluiu que aquelas referentes aos momentos em que as pessoas se sentiram bem com o trabalho eram significativamente diferentes das referentes aos momentos em que elas se sentiram mal. Como se vê no Quadro 6-2, algumas características tendem a se relacionar de forma consistente com a satisfação no trabalho, e outras, com a insatisfação. Os fatores intrínsecos — como o progresso, o reconhecimento, a responsabilidade e a realização — parecem estar relacionados à satisfação no trabalho. Os respondentes que se sentiam bem no trabalho tendiam a atribuir estes fatores a si mesmos. Por outro lado, os insatisfeitos tendiam a indicar fatores extrínsecos — como a supervisão, a remuneração, as políticas da empresa e as condições de trabalho.

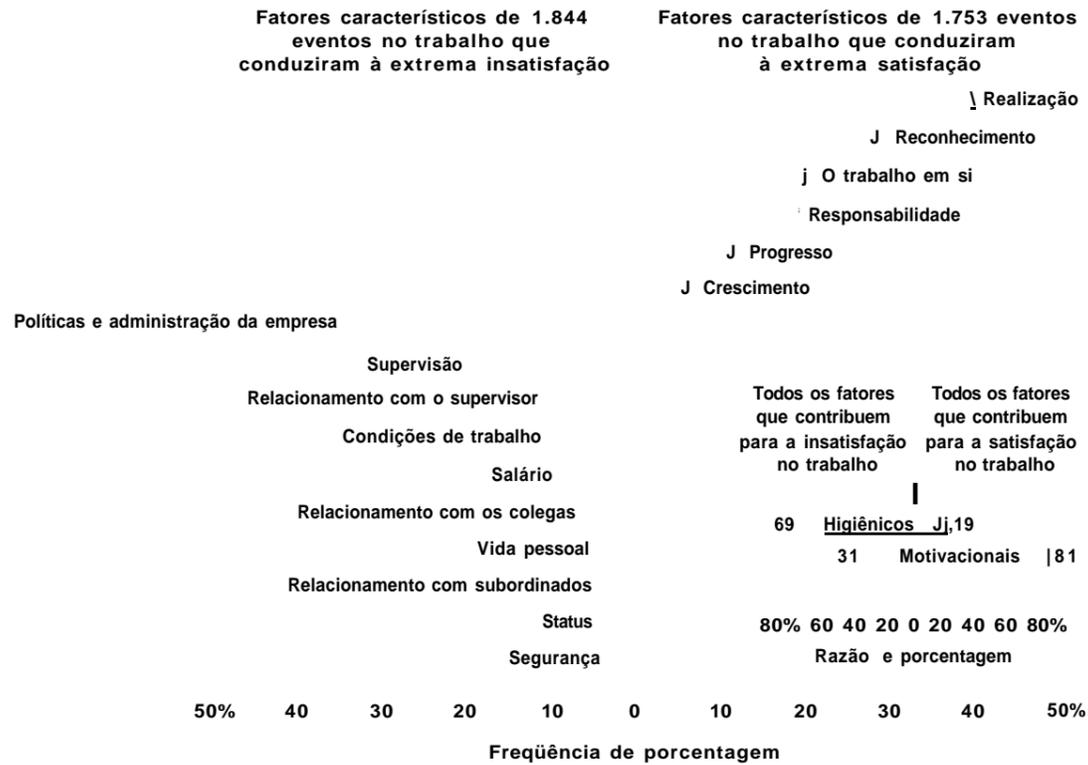
Segundo Herzberg, os dados sugerem que o oposto da satisfação não é a insatisfação, como normalmente se acredita. A eliminação das características de insatisfação de um trabalho não o torna necessariamente satisfatório. Como vemos no Quadro 6-3, Herzberg propõe que seus achados indicam a existência de um continuum duplo: o oposto de "Satisfação" é "Não-Satisfação" e o oposto de "Insatisfação" é "Não-Insatisfação".

De acordo com Herzberg, os fatores que levam à satisfação no trabalho são diferentes e separados daqueles que levam à insatisfação. Portanto, os executivos que procuram eliminar os fatores que geram insatisfação podem conseguir paz, mas não necessariamente a motivação dos funcionários. Eles vão apaziguar os funcionários, e não motivá-los. Assim, as condições em torno do trabalho, como a qualidade da supervisão, a remuneração, as políticas da empresa, as condições físicas de trabalho, o relacionamento com os outros e a segurança no emprego foram caracterizadas por Herzberg como **fatores higiênicos**. Quando os fatores são adequados, as pessoas não estarão insatisfeitas, mas também não estarão satisfeitas. Se quisermos motivar as pessoas para o trabalho, Herzberg sugere a ênfase nos fatores associados com o trabalho em si ou com os resultados diretos dele, como chances de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização. Estas são características que as pessoas consideram intrinsecamente recompensadoras.

A teoria de dois fatores também tem quem a conteste.¹² As críticas incluem os seguintes pontos:

1. O procedimento utilizado por Herzberg é limitado por sua metodologia. Quando as coisas vão bem, as pessoas tendem a tomar o crédito para si. Caso contrário, buscam culpar o ambiente externo pelo fracasso.

QUADRO 6 » 2 Comparação entre Satisfeitos e Insatisfeitos



Fonte: Reproduzido com permissão da Harvard Business Review. "Comparison of Satisfiers and dissatisfiers". Uma ilustração de *One more time: how do you motivate employees?*, de Frederick Herzberg, jan. 2003. Copyright © by Harvard Business School Publishing Company. Todos os direitos reservados.

QUADRO 6-3 Comparação entre as Visões de Satisfação e Insatisfação



2. A confiabilidade da metodologia de Herzberg é questionável. Os pesquisadores precisam fazer interpretações e, dessa forma, podem contaminar os resultados interpretando uma resposta de certa maneira, enquanto outra resposta semelhante é interpretada de maneira diferente.
3. Não foi usada uma medida geral para a satisfação. Uma pessoa pode não gostar de alguns aspectos de seu trabalho, mas continuar achando-o aceitável.
4. A teoria é inconsistente com pesquisas anteriores. A teoria de dois fatores ignora as variáveis situacionais.
5. Herzberg pressupõe uma relação entre satisfação e produtividade, mas a metodologia de pesquisa utilizada enfoca apenas a satisfação, não a produtividade. Para tornar esta pesquisa relevante, é preciso considerar um forte relacionamento entre satisfação e produtividade.

Apesar de todas as críticas, a teoria de Herzberg foi amplamente divulgada e poucos são os executivos que não conhecem suas recomendações. Nos últimos 40 anos, a popularidade da verticalização das funções para permitir que os funcionários tenham mais responsabilidade no planejamento e controle do próprio trabalho talvez possa ser atribuída aos achados e às recomendações de Herzberg.

Teorias contemporâneas sobre a motivação

As teorias apresentadas anteriormente, apesar de muito conhecidas, não resistiram a uma análise mais detalhada. Mas nem tudo está perdido. Existe uma série de teorias contemporâneas que possuem uma coisa em comum: cada uma tem um razoável grau de fundamentação válida. Evidentemente, isso não significa que as teorias de que vamos falar agora sejam inquestionavelmente corretas. Nós as chamamos de "teorias contemporâneas" não porque necessariamente tenham sido desenvolvidas recentemente, mas porque representam o que de mais avançado existe atualmente para explicar a motivação dos trabalhadores.

A teoria ERG

Clayton Alderfer, da Universidade de Yale, trabalhou em cima da hierarquia das necessidades, de Maslow, para alinhá-la melhor com a pesquisa empírica. Esta hierarquia revisada foi chamada de **teoria ERG**.¹³

Alderfer diz que há três grupos de necessidades essenciais — existência, relacionamento e crescimento—, daí a sigla *ERG*, em inglês.* O grupo da *existência* se refere aos nossos requisitos materiais básicos. Ele inclui aqueles itens que Maslow chamou de necessidades fisiológicas e de segurança. O segundo grupo se refere às nossas necessidades de *relacionamento*— o desejo de manter importantes relações interpessoais. Este desejo de status e sociabilidade precisa da interação com outras pessoas para ser atendido e pode ser comparado às necessidades sociais de Maslow e aos componentes externos de sua classificação de estima. Finalmente, Alderfer identifica as necessidades de *crescimento*— um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal. Isto inclui os componentes intrínsecos da categoria estima de Maslow, bem como as características da necessidade de auto-realização.

ERG = Existence, Relatedness and Growth (N. X).

De acordo com a teoria ERG, um grupo de necessidades essenciais está nas necessidades de relacionamento. Na comunidade de aposentados Westbury United Methodist, os funcionários mantêm relacionamentos interpessoais participando habitualmente de sessões informais de música com instrumentos de percussão e teclados. Muito populares, estas "jam sessions" motivaram os funcionários a construir equipes de trabalho e reduziram a rotatividade em 18 por cento.

TO



Além de trocar cinco necessidades por apenas três, em que mais a teoria desenvolvida por Alderfer difere daquela de Maslow? Se compararmos as duas, veremos que a teoria ERG demonstra que (1) mais de uma necessidade pode estar ativa ao mesmo tempo, e, (2) se uma necessidade de nível superior for reprimida, o desejo de satisfazer outra de nível inferior aumentará.

A hierarquia das necessidades de Maslow segue uma rígida progressão em etapas consecutivas. A teoria ERG não pressupõe a existência de uma hierarquia rígida, em que uma necessidade de nível baixo tenha de ser satisfeita substancialmente antes de poder seguir adiante. Uma pessoa pode, por exemplo, trabalhar em seu crescimento pessoal mesmo que necessidades de existência ou de relacionamento não tenham sido ainda atendidas; ou as três categorias podem operar simultaneamente.

A teoria ERG possui também uma dimensão de frustração-regressão. Você deve lembrar que Maslow dizia que um indivíduo ficaria em um determinado nível de necessidade até que esta fosse atendida. Segundo a teoria ERG, quando uma necessidade de nível alto é frustrada, cresce o desejo de atender a uma necessidade de nível baixo. A incapacidade de satisfazer a necessidade de interação social, por exemplo, pode aumentar o desejo de ganhar mais dinheiro ou de ter melhores condições de trabalho. Assim, a frustração pode levar à regressão e a uma necessidade de nível baixo.

Resumindo, a teoria ERG argumenta, assim como Maslow, que as necessidades de nível baixo levam a um desejo de satisfazer as necessidades de nível superior; mas múltiplas necessidades podem operar em conjunto como motivadoras e a frustração em tentar satisfazer uma necessidade de nível alto pode resultar na regressão a uma necessidade de nível inferior.

A teoria ERG é mais coerente com nosso conhecimento das diferenças entre os indivíduos. Variáveis como educação, antecedentes familiares e ambiente cultural podem alterar a importância que cada grupo de necessidades tem para uma pessoa. E as evidências que demonstram que pessoas em culturas diferentes classificam as necessidades de maneiras diversas — por exemplo, os espanhóis e os japoneses colocam as necessidades sociais antes de seus requisitos materiais¹⁴ — são coerentes com a essa teoria.

Diversos estudos dão embasamento à teoria ERG,¹⁵ mas também existem evidências de que ela não funciona em determinadas organizações.¹⁶ De maneira geral, contudo, a teoria ERG representa uma versão mais válida da hierarquia das necessidades.

Teoria das necessidades, de McClelland

Você tem um dardo para jogar e cinco alvos diante de si. Cada um deles fica progressivamente mais distante e, conseqüentemente, é mais difícil de acertar. O alvo A é fácil; fica praticamente ao alcance da mão. Se você acertá-lo, ganhará 2 dólares. O alvo B está um pouco mais distante, mas 80 por cento daqueles que tentam conseguem acertá-lo. Ele paga 4 dólares. O alvo C paga 8 dólares e 50 por cento das pessoas conseguem atingi-lo. Poucos conseguem acertar o alvo D, que paga 16 dólares. Finalmente, o alvo E paga 32 dólares, mas é praticamente impossível de ser atingido. Qual deles você vai tentar? Se você escolheu o C, provavelmente é alguém que costuma alcançar o que quer. Por quê? Leia a seguir.



[Np®]! NA MÍDIA

O que os trabalhadores querem?

Como mencionamos no início deste capítulo, o dinheiro raramente é o principal motivador. Isso foi confirmado por uma pesquisa recente com 1.500 trabalhadores. Aqui estão as cinco coisas que eles consideram mais importantes no trabalho:

1. *Uma atividade em que se possa aprender alguma coisa e escolher suas atribuições.* Os trabalhadores valorizam oportunidades de aprendizagem em que possam desenvolver habilidades que aumentam o seu valor no mercado. Eles também querem a chance de, sempre que possível, escolher suas atribuições.
2. *Horário de trabalho flexível e mais tempo livre.* Os trabalhadores valorizam seu tempo e suas horas livres. A flexibilidade de horários permite que eles equilibrem melhor as obrigações pessoais e as responsabilidades profissionais.
3. *Elogios.* As pessoas gostam de se sentir necessárias e de saber que seu trabalho é apreciado. Mas os funcionários reclamam que seus chefes muito raramente fazem isso.
4. *Mais autonomia e autoridade em seu trabalho.* Mais autonomia e maior autoridade significam que a organização confia no funcionário para agir com independência e sem a aprovação de outras pessoas.
5. *Mais tempo com os chefes.* Quando um chefe dedica seu tempo aos seus subordinados, está fazendo duas coisas. Primeiro, por seu tempo ser valioso, ele demonstra reconhecimento e validação para o funcionário. Segundo, ele oferece apoio ao escutar as reclamações, responder as perguntas e fornecer aconselhamento.

Os respondentes listaram o dinheiro como um fator importante, mas apenas depois destes itens.

Fonte: B. Nelson, "What do employees want?" ABA Bank Marketing, março de 2003, p. 9-10. © American Bankers Association. Reproduzido de ABA Bank Marketing com autorização. Todos os direitos reservados.

A **teoria das necessidades, de McClelland**, foi desenvolvida por David McClelland e sua equipe.¹⁷ Ela enfoca três necessidades: realização, poder e associação. Elas são definidas da seguinte maneira:

- **Necessidade de realização:** busca da excelência, de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso
- **Necessidade de poder:** necessidade de fazer com que os outros se comportem de um modo que não fariam naturalmente
- **Necessidade de associação:** desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis

Algumas pessoas parecem ter uma inclinação natural para o sucesso. Elas buscam a realização pessoal mais do que a recompensa pelo sucesso em si. Elas têm desejo de fazer algo melhor ou de modo mais eficiente do que já foi feito no passado. Essa compulsão é a necessidade de realização (*nAch*).¹⁸ Em sua pesquisa sobre a necessidade de realização, McClelland descobriu que os grandes realizadores se destacam das outras pessoas pelo seu desejo de fazer melhor as coisas.¹⁹ Eles buscam situações em que possam assumir a responsabilidade de encontrar soluções para os problemas, receber rápido feedback para saber se estão melhorando e estabelecer metas moderadamente desafiadoras. Os grandes realizadores não são jogadores; não gostam de ganhar por sorte. Eles preferem o desafio de trabalhar em um problema e aceitar a responsabilidade pessoal pelo sucesso ou fracasso, em vez de deixar o resultado por conta da sorte ou da ação de outras pessoas. Um aspecto importante é que eles evitam tarefas que vêm como muito fáceis ou difíceis demais. Isso significa que gostam de desafios com dificuldade intermediária.

Os grandes realizadores têm melhor desempenho quando percebem uma probabilidade de 50 por cento de sucesso. Eles não gostam de situações muito fora de controle, pois não se sentem satisfeitos com uma realização cujo sucesso se deu por acaso. Da mesma forma, situações sob muito controle (com alta probabilidade de sucesso) também não são de seu agrado, pois não são desafiadoras. Eles preferem estabelecer metas que os forcem um pouco. A necessidade de poder (*nPow*) é o desejo de impactar, de ter influência e de controlar as outras pessoas. Os indivíduos que têm esta necessidade em alta gostam de estar "no comando", buscam influência sobre os outros, preferem estar em situações competitivas e de status e tendem a se preocupar mais com o prestígio e a influência do que propriamente com o desempenho eficaz.

* *nAch* = need for Achievement (N. T.).

** *nPow* = need for Power (N. T.).

Takeshi Uchiyahada tem uma grande necessidade de realização. Como engenheiro-chefe da Toyota, Uchiyahada lidera a equipe de desenvolvimento do Prius, um carro híbrido movido a eletricidade e gasolina. Com um primeiro modelo em 1997, a Toyota provou que os veículos híbridos são viáveis. O modelo reprojetoado em 2004 alcançou um design atraente para os consumidores. A empresa planeja tornar os próximos modelos mais poderosos e eficientes em termos mecânicos e também pretende levar esta tecnologia para outros carros de sua marca.



A terceira necessidade identificada por McClelland é a de associação (*nAff*).^{*} Ela tem recebido pouca atenção por parte dos pesquisadores. Pessoas orientadas pela necessidade de associação buscam a amizade, preferem situações de cooperação em vez de competição e desejam relacionamentos que envolvam um alto grau de compreensão mútua.

Com base em uma grande quantidade de pesquisas, é possível fazer previsões razoavelmente bem fundamentadas sobre o relacionamento entre a necessidade de realização e o desempenho no trabalho. Embora menos estudos tenham se dedicado às necessidades de poder e de associação, existem alguns achados consistentes aqui também.

Primeiro, como mostra o Quadro 6-4, os indivíduos com alta necessidade de realização preferem trabalhos com bastante responsabilidade, feedback e um grau médio de riscos. Quando estas características prevalecem, os grandes realizadores se sentem fortemente motivados. As evidências mostram, com muita consistência, que esses indivíduos são bem-sucedidos em atividades empreendedoras, como gerenciar o próprio negócio ou uma unidade de negócios de uma grande organização.¹⁹

Segundo, uma grande necessidade de realização não conduz, necessariamente, a um grande desempenho como executivo, especialmente nas grandes organizações. Essas pessoas estão mais interessadas em se sair melhor sob o ponto de vista pessoal, e não em convencer outros a melhorar o desempenho. Vendedores com alto grau de *nAch* não são necessariamente bons gerentes de vendas, e os bons gerentes gerais de grandes empresas não costumam ter uma alta necessidade de realização.²⁰

Terceiro, as necessidades de poder e de associação costumam estar intimamente relacionadas ao sucesso gerencial. Os melhores executivos têm alta necessidade de poder e baixa necessidade de associação.²¹ De fato, uma grande motivação pelo poder pode ser considerada um requisito para a eficácia administrativa.²² Evidentemente, o que é causa e o que é efeito neste caso é discutível. Já foi sugerido que uma alta motivação pelo poder nada mais é do que uma função do nível ocupado por um indivíduo em uma organização hierárquica.²³ Este argumento sustenta que, quanto mais alto o nível alcançado por uma pessoa na organização, maior sua motivação pelo poder. Conseqüentemente, posições de poder seriam um estímulo à motivação pelo poder.

Finalmente, os trabalhadores têm sido treinados, com sucesso, para estimular a sua necessidade de realização. Os instrutores de treinamento têm sido muito eficazes ao ensinar as pessoas a pensar em termos de conquistas, vitórias e sucessos, ajudando-as a aprender a *agir* de maneira realizadora, preferindo situações nas quais existam responsabilidade pessoal, feedback e riscos moderados. Assim, se a função demanda um grande realizador, a empresa pode selecionar um candidato com alto grau de *nAch* ou desenvolver seu próprio candidato por meio de treinamento para a realização.²⁴

QUADRO 6-4 Adequação entre os Realizadores e seu Trabalho

	Responsabilidade pessoal
Grandes realizadores preferem trabalhos que ofereçam	<i>Feedback</i>
	Riscos moderados

* *nAff* = need for Affiliation (N. T.).

Teoria da avaliação cognitiva

"É estranho", diz Mareia. "Comecei a trabalhar na Humane Society como voluntária. Eu trabalhava 15 horas por semana ajudando as pessoas a adotar um bicho de estimação. E adorava trabalhar. Então, há três meses, eles me contrataram em período integral, pagando 11 dólares por hora. Faço a mesma coisa que fazia antes. Mas não estou achando mais tão divertido."

Existe uma explicação para a reação de Mareia. É a chamada **teoria da avaliação cognitiva**, que propõe que a introdução de recompensas externas, como pagamento, para trabalhos que eram anteriormente gratificantes apenas pelo seu conteúdo, tende a reduzir a motivação.²⁵ A teoria da avaliação cognitiva foi muito pesquisada e diversos estudos lhe deram embasamento.²⁶ Como veremos, as principais implicações desta teoria se relacionam à forma como as pessoas são remuneradas nas organizações.

Historicamente, os teóricos da motivação têm partido da premissa de que, no geral as motivações intrínsecas — como realização, responsabilidade e competência — são independentes dos motivadores extrínsecos — como alta remuneração, promoções, boas relações com a supervisão e condições agradáveis de trabalho. Ou seja, o estímulo de um não afetaria o outro. Mas a teoria da avaliação cognitiva sugere outra coisa. Ela sustenta que, quando a organização usa recompensas externas para premiar desempenhos superiores, as recompensas internas, que resultam de o indivíduo fazer o que gosta, são reduzidas. Em outras palavras, quando a recompensa externa é dada a um indivíduo pelo fato de ele ter realizado uma tarefa interessante, isso causa uma queda no interesse que ele tem pela tarefa em si.

Por que isso acontece? A explicação popular é que a pessoa experimenta uma perda de controle sobre o próprio comportamento, o que diminui a motivação intrínseca que existia. Além disto, a eliminação da recompensa externa pode mudar — de uma explicação externa para uma interna — a maneira como o indivíduo vê o motivo para realizar uma determinada tarefa. Se você lê um romance por semana porque seu professor de literatura mandou, atribui o fato de estar lendo a uma causa externa. Contudo, se você, depois de encerrado o curso, continuar a ler a cada semana um livro, estará inclinado a dizer: "devo gostar de romances já que continuo a ler um livro por semana!".

Se a teoria da avaliação cognitiva for válida, ela deve ter grandes implicações para as práticas gerenciais. Uma verdade evidente há anos entre os especialistas em remuneração é que, para que o pagamento e outras recompensas externas funcionem como motivadores eficazes, eles precisam ser contingentes ao desempenho do indivíduo. Mas, segundo os teóricos da avaliação cognitiva, isto apenas reduziria a satisfação interna do indivíduo ao realizar seu trabalho. Substituímos um estímulo interno por um externo. Na verdade, se a teoria da avaliação cognitiva estiver correta, faria sentido tornar a remuneração não contingente ao desempenho para evitar a redução da motivação intrínseca.

Mencionamos que a teoria da avaliação cognitiva recebeu suporte de diversos estudos. Mas também tem recebido algumas críticas, especialmente no que diz respeito à metodologia utilizada nesses estudos²⁷ e à interpretação de seus resultados.²⁸ Como esta teoria está nos dias de hoje? Poderíamos afirmar que, quando as organizações utilizam motivadores externos como remuneração e promoções para estimular o desempenho de seus funcionários, isto é feito em detrimento do interesse e da motivação intrínsecos ao trabalho que é realizado? A resposta não é simplesmente um sim ou um não.

Embora seja necessária mais pesquisa para esclarecer algumas das ambigüidades existentes, as evidências apontam para a conclusão de que a interdependência entre as recompensas intrínsecas e extrínsecas é um fenômeno real.²⁹ Contudo, seu impacto sobre a motivação no trabalho, em comparação com a motivação em geral, pode ser consideravelmente menor do que se pensava. Primeiro, muitos dos estudos sobre o tema foram realizados com estudantes, e não com profissionais remunerados de empresas. Os pesquisadores observaram o que acontecia com o comportamento do estudante quando uma recompensa externa era eliminada. Isso pode ser muito interessante, mas não representa a situação do trabalho na organização. Nessa situação, quando a recompensa externa é eliminada, significa geralmente que o indivíduo já não faz parte da empresa. Segundo, as evidências indicam que níveis muito altos de motivação intrínseca são extremamente resistentes ao impacto redutor das recompensas externas.³⁰ Mesmo que um trabalho seja interessante, existem fortes normas para a remuneração externa.³¹ No outro extremo, no caso das tarefas desagradáveis, o pagamento externo parece aumentar a motivação intrínseca.³² Portanto, a teoria tem uma aplicabilidade limitada nas organizações porque a maioria dos cargos de nível mais baixo não é suficientemente gratificante para despertar um alto interesse intrínseco e muitas das posições executivas e especializadas oferecem recompensas intrínsecas. A teoria da avaliação cognitiva pode ter relevância para as funções que se encontram na hierarquia intermediária das organizações — nem desagradáveis demais nem extremamente interessantes.

Teoria da fixação de objetivos

Gene Broadwater, técnico do time de cross-country da Escola Secundária de Hamilton, disse a seus liderados, antes do início da corrida final do campeonato, as seguintes palavras: "Cada um de vocês está apto fisicamente. Agora, saiam e dêem o melhor de si. Ninguém pode pedir mais do que isto a vocês".

QUADRO 6-5



"O que você quer dizer com 'o dinheiro não é tudo'?"
Isto é um banco!"

Fonte: Wall Street Journal, 8 fev. 1995. Reproduzido com autorização de Cartoon Features Syndicate.

Você mesmo deve ter ouvido esta frase muitas vezes: "Apenas dê o melhor de si, é tudo o que podemos lhe pedir". Mas o que significa exatamente "o melhor de si"? Conseguimos saber quando atingimos um objetivo tão vago? Os competidores de cross-country fariam tempos melhores se seu técnico estabelecesse uma meta específica? Você teria melhor aproveitamento em suas aulas de inglês no colégio se seus pais dissessem "tente sempre tirar nota acima de 8,5" em vez de dizer simplesmente "faça o melhor possível"? A pesquisa sobre a **teoria da fixação de objetivos** estuda esses assuntos, e seus resultados, como veremos, são impressionantes em termos dos efeitos que a especificação do objetivo, o desafio e o feedback têm sobre o desempenho.

No final da década de 1960, Edwin Locke propôs que a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho.³³ Ou seja, um objetivo diz ao funcionário o que precisa ser feito e quanto esforço terá de ser despendido em seu alcance.³⁴ As evidências confirmam positivamente a importância dos objetivos. Mais ainda, podemos afirmar que objetivos específicos melhoram o desempenho; que objetivos difíceis, quando aceitos, melhoram mais o desempenho do que aqueles mais fáceis; e que o feedback também conduz a melhores desempenhos.³⁵

Objetivos específicos difíceis produzem melhores resultados do que a meta genérica de "faça o melhor que puder". A especificidade do objetivo em si funciona como um estímulo interno. Por exemplo, quando um caminhoneiro se compromete a fazer 12 viagens por semana entre Toronto, no Canadá, e Buffalo, no Estado de Nova York, esta decisão lhe dá uma meta específica para tentar atingir. Podemos dizer que, com todas as outras condições estáveis, o caminhoneiro com objetivo específico terá um desempenho superior ao de seus colegas que trabalham sem metas determinadas, ou apenas tentando "fazer o melhor possível".

Se fatores como a capacitação e a aceitação do objetivo forem mantidos constantes, também podemos afirmar que, quanto mais difícil o objetivo, mais alto o nível do desempenho. Entretanto, é lógico pressupor que objetivos mais fáceis têm maior probabilidade de serem atingidos. Mas, uma vez que um funcionário se compromete com um objetivo difícil, ele despende um alto nível de esforços até que este seja atingido, perdido ou abandonado.

As pessoas trabalham melhor quando têm feedback em relação ao seu progresso, pois isso as ajuda a perceber as discrepâncias entre o que elas têm feito e o que precisa ser realizado para o alcance do objetivo. Ou seja, o feedback funciona como um guia para o comportamento. Mas nem todos os feedback têm a mesma potência. O feedback autogerenciado — quando o funcionário é capaz de monitorar o próprio progresso — tem se mostrado um motivador mais poderoso do que o feedback externo.³⁶



A fixação de metas funciona bem para Pat Cavanaugh, presidente e principal vendedor de sua empresa de produtos promocionais. Ele estabelece metas específicas para si mesmo e para seu time de vendedores a cada ano, e também tem como objetivo de médio prazo chegar a um faturamento de 100 milhões de dólares em 2010. A empresa, que nunca deixou de alcançar uma meta estabelecida, cresceu 4.000 por cento em seus primeiros sete anos. Para Cavanaugh, tarefas bem-aprendidas são o segredo para se atingir as metas. Ele treina seu pessoal para que se preparem para as reuniões com os clientes, para que aprendam a ouvi-los e para que possam entender melhor as pessoas.

Se os funcionários tivessem a oportunidade de participar da fixação de seus próprios objetivos, eles se esforçariam mais arduamente? As evidências são controversas quando se trata da comparação entre a superioridade do estabelecimento de objetivos pela supervisão ou pelo método participativo.³⁷ Em alguns casos, a fixação participativa de objetivos proporciona um desempenho superior,

enquanto em outros os funcionários desempenham melhor suas tarefas quando as metas são estabelecidas por seus chefes. Mas a principal vantagem da participação parece ser a crescente aceitação do objetivo como uma meta desejável para se atingir.³⁸ Como já mencionamos, a resistência é maior quando o objetivo é difícil. Quando as pessoas participam de sua fixação, elas têm mais probabilidade de aceitar até um objetivo difícil, maior do que aceitariam se a meta fosse determinada arbitrariamente pelo chefe. O motivo é que as pessoas se comprometem mais com as escolhas de que participam. Portanto, embora a fixação participativa não tenha uma superioridade sobre a fixação designada, quando a aceitação do objetivo é tida como certa, a participação realmente aumenta a probabilidade de aceitação e comprometimento para metas difíceis.

Existem contingências na teoria da fixação de objetivos ou podemos tomar como realidade universal que metas específicas e difíceis *sempre* conduzem a desempenhos superiores? Além do feedback, quatro fatores influenciam a relação objetivo-desempenho. Estes são o comprometimento com o objetivo, a auto-eficácia adequada, as características da tarefa e a cultura nacional.

A teoria da fixação de objetivos pressupõe que o indivíduo está comprometido com o objetivo, ou seja, que ele está determinado a não rebaixá-lo nem abandoná-lo. Isto acontece mais freqüentemente quando os objetivos se tornam públicos, quando o indivíduo tem um centro de controle interno e quando as metas são estabelecidas pela própria pessoa, em vez de impostas.³⁹

A **auto-eficácia** se refere à convicção individual de que se é capaz de realizar uma determinada tarefa.⁴⁰ Quanto maior sua auto-eficácia, maior a sua confiança na possibilidade de realizar a tarefa com sucesso. Assim, acredita-se que as pessoas com baixa auto-eficácia têm maior probabilidade de desistir de seus esforços nas situações mais difíceis, enquanto aquelas com elevada auto-eficácia tentam vencer o desafio com maior ardor.⁴¹ Além disso, pessoas com elevada auto-eficácia parecem responder ao feedback negativo com mais determinação e motivação, enquanto as que têm baixa auto-eficácia tendem a perder seu empenho quando recebem um feedback negativo.⁴²

As pesquisas sugerem que a fixação individual de objetivos não funciona igualmente bem em todas as tarefas. As evidências indicam que o processo funciona melhor quando a tarefa é simples (e não complexa), familiar (e não nova) e independente (e não interdependente).⁴³ Nas tarefas interdependentes, a fixação de objetivos em grupo é mais aconselhável.

Finalmente, a teoria da fixação de objetivos tem limitações culturais. Ela é bem adequada a países como os Estados Unidos e o Canadá porque seus componentes básicos se alinham muito bem com a cultura norte-americana. Ela parte do princípio de que os trabalhadores são razoavelmente independentes (não existe uma grande concentração de poder), que executivos e funcionários buscam metas desafiadoras (não evitam as incertezas) e que o desempenho é considerado importante por todos (busca de conquistas e realizações). Não devemos esperar, portanto, que esta teoria dê os mesmos resultados em países como Portugal e Chile, por exemplo, onde encontramos condições culturais opostas às que mencionamos.

Nossa conclusão geral é que as intenções — quando articuladas em termos de objetivos específicos e difíceis — são uma força motivacional poderosa. Sob as condições adequadas, elas podem conduzir à melhoria do desempenho. Entretanto, não existe evidência de que esses objetivos estejam associados ao aumento da satisfação com o trabalho.⁴⁴

Teoria do reforço

Uma contrapartida à teoria da fixação de objetivos é a **teoria do reforço**. A primeira é uma abordagem cognitiva, sugerindo que os propósitos de uma pessoa orientam suas ações. Já a teoria do reforço é uma abordagem comportamentalista, que argumenta que o reforço condiciona o comportamento. Ambas estão em evidente desacordo sob o ponto de vista filosófico. Os teóricos do reforço vêem o ambiente como causa do comportamento. Não nos devemos preocupar, dizem eles, com os eventos cognitivos internos; o que controla o comportamento são os reforços — qualquer consequência que, seguindo imediatamente uma resposta, aumente a probabilidade de que aquele comportamento se repita.

A teoria do reforço ignora as condições internas do indivíduo e se concentra apenas no que lhe acontece quando realiza uma ação qualquer. Como não leva em conta aquilo que dá origem ao comportamento, ela não é, estritamente falando, uma teoria sobre motivação. Mas fornece poderosos meios para analisar aquilo que controla o comportamento e, por isso, é sempre considerada nas discussões sobre motivação.⁴⁵

Discutimos em detalhes o processo do reforço no Capítulo 2. Mostramos como a utilização do reforço para condicionar o comportamento pode proporcionar uma boa compreensão sobre como as pessoas aprendem. Não devemos ignorar, também, que o reforço tem muitos desdobramentos enquanto recurso motivacional. Em sua forma mais pura, contudo, a teoria do reforço ignora sentimentos, atitudes, expectativas e outras variáveis cognitivas que, sabe-se, têm impacto sobre o comportamento. Na verdade, alguns pesquisadores buscam, nos mesmos experimentos utilizados pelos teóricos do reforço, as bases de sustentação de sua posição e interpretando os resultados dentro de uma estrutura cognitiva.⁴⁶

O reforço é, sem dúvida, uma influência importante no comportamento, mas poucos especialistas estão preparados para sustentar que seja a única influência. Os comportamentos que você assume no trabalho e a quantidade de esforço que despense em cada tarefa são afetados pelas consequências do seu comportamento. Por exemplo, se você for constantemente censurado por produzir mais que seus colegas, provavelmente vai reduzir sua produtividade. Mas a sua baixa produtividade também poderia ser explicada em termos de metas, injustiças ou expectativas.

Teoria do planejamento do trabalho

Os estudos de Maslow, McGregor e Herzberg abordaram a importância de se entender o próprio trabalho como uma possível fonte de motivação. Pesquisas recentes em **planejamento do trabalho** oferecem evidências ainda mais fortes de que a maneira como os elementos do trabalho são organizados pode aumentar ou reduzir a motivação. Essas pesquisas também trazem observações detalhadas sobre o que são esses elementos.

0 Modelo de Características do Trabalho O modelo de características do trabalho propõe que todo tipo de trabalho ou função pode ser descrito em termos de cinco dimensões essenciais:⁴⁷

- 1. Variedade de habilidades:** o grau em que o trabalho requer uma variedade de atividades diferentes, permitindo que o funcionário utilize diversas habilidades e talentos. Um exemplo de variedade alta é o do proprietário e operador de uma oficina mecânica, que faz reparos elétricos, conserta motores, faz funilaria e atende os clientes. Um exemplo de variedade baixa é o de um operário de linha de montagem de carrocerias de carros, que pinta peças durante oito horas por dia.
- 2. Identidade da tarefa:** o grau em que o trabalho requer a realização completa de uma peça inteira e identificável. Um exemplo de identidade alta é o de um marceneiro que projeta um armário, escolhe a madeira, constrói a peça e faz todo o acabamento sozinho. Um exemplo de identidade baixa é o de um operário de indústria moveleira que opera um torno que faz apenas pernas para mesas.
- 3. Significância da tarefa:** o grau em que o trabalho tem um impacto substancial sobre a vida ou o trabalho de outras pessoas. Uma tarefa de significância alta é a de cuidar de doentes em uma unidade de terapia intensiva (UTI) de um hospital. Uma tarefa de significância baixa é a de varrer o chão do hospital.
- 4. Autonomia:** o grau em que o trabalho oferece substancial liberdade, independência e arbítrio ao indivíduo, no planejamento do trabalho e na determinação dos procedimentos a serem utilizados. Um exemplo de autonomia alta é o de um representante de vendas que estipula sua própria agenda de trabalho a cada dia e decide, sem supervisão, qual a mais eficaz abordagem de vendas a ser adotada para cada cliente. Um exemplo de autonomia baixa é o de um vendedor que um conjunto de diretrizes a cada dia e que deve seguir um procedimento padronizado para cada cliente.
- 5. Feedback:** o grau em que a realização das atividades requeridas pelo trabalho resulta na obtenção direta e clara de informações sobre a eficácia do desempenho do funcionário. Um exemplo de feedback alto é o de um operário de indústria eletrônica que monta computadores e os testa para saber se estão funcionando direito. Um exemplo de feedback baixo é o do operário da mesma indústria eletrônica que monta um computador e

o passa para o inspetor de controle de qualidade, que o testa para saber se está funcionando direito e faz os ajustes necessários.

O Quadro 6-6 apresenta o modelo de características do trabalho. Repare como as três primeiras dimensões — variedade de habilidades, identidade da tarefa e significância da tarefa — se combinam para criar um trabalho mais rico em sentido. Quer dizer, se um trabalho inclui essas três características, podemos dizer que a pessoa que o executa percebe seu serviço como importante, valioso e gratificante. Repare, também, que um trabalho que dá autonomia oferece a sensação de responsabilidade pessoal pelos resultados à pessoa que o realiza, e que o trabalho que oferece feedback permite que o funcionário saiba qual a eficácia de seu desempenho. Do ponto de vista motivacional, o modelo diz que o indivíduo obtém recompensa interna quando sabe (conhecimento dos resultados) que, pessoalmente (responsabilidade experimentada), teve bom desempenho em uma tarefa que é percebida como importante (experiência de ser significativo).¹ Quanto maior a presença desses três estados psicológicos, maior serão a motivação, o desempenho e a satisfação do funcionário, e menor o seu absentismo e a probabilidade de ele deixar a organização. Como mostra o Quadro 6-6, as relações entre as dimensões do trabalho e os resultados são moderadas ou ajustadas pela força da necessidade individual de crescimento, ou seja, pela desejo de auto-estima e de auto-realização do funcionário. Isso significa que, comparados às pessoas com baixa necessidade de crescimento, os indivíduos com alta necessidade de crescimento têm maior probabilidade de experimentar os três estados psicológicos que mencionamos quando seu trabalho é enriquecido. Mais ainda, os que têm alta necessidade de crescimento respondem de modo mais positivo a esses estados do que os demais.

As dimensões essenciais podem ser combinadas em um único índice de previsão, chamado de **pontuação do potencial motivador**, que é calculado da seguinte forma:

$$\begin{aligned}
 \text{Pontuação do} & \\
 \text{potencial motivador} & = \frac{\text{Significância da tarefa} + \text{Identidade da tarefa} + \text{Variedade de habilidades}}{3} + \dots + \text{Feedback}
 \end{aligned}$$

Os trabalhos que têm alto potencial motivador precisam de uma pontuação alta em pelo menos um dos três fatores que levam à experiência de ver o trabalho como significativo e de uma alta pontuação tanto em autonomia como em feedback. Se os trabalhos tiverem alta pontuação em potencial motivacional, o modelo prevê que a motivação, o desempenho e a satisfação serão positivamente afetados enquanto se reduz a probabilidade de absentismo e de rotatividade.

QUADRO 6-6 O Modelo de Características do Trabalho

Dimensões essenciais do trabalho	Estados psicológicos críticos	Resultados pessoais e do trabalho
Variedade de habilidades Identidade da tarefa Significância da tarefa	Experiência de perceber o trabalho como significativo	Alta motivação interna para o trabalho
Autonomia	Responsabilidade experimentada pelos resultados do trabalho	Desempenho de alta qualidade no trabalho
Feedback	Conhecimento dos verdadeiros resultados das atividades do trabalho	Alta satisfação com o trabalho
<i>i</i>		Baixo absentismo e baixa rotatividade
	Força da necessidade de crescimento do funcionário	

Fonte: J. R. Hackman e G. R. Oldham, Wori: *Design* © 1980, p. 78-80. Adaptado com permissão da Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, Nova Jersey.

O modelo de características do trabalho foi muito pesquisado. A maioria das evidências corrobora o embasamento geral da teoria — ou seja, existe um conjunto múltiplo de características do trabalho e elas têm um impacto sobre o comportamento.⁴⁹ Mas ainda há um debate considerável em relação ao modelo de características do trabalho, especialmente no tocante à validade da força da necessidade de crescimento como variável moderadora.⁵⁰ Outras variáveis, como a presença ou ausência de indicações sociais, a equidade percebida entre grupos comparáveis e a propensão para a assimilação de experiência de trabalho, podem ser mais válidas como moderadoras na relação entre as características do trabalho e seus resultados.⁵¹ Dado o atual estágio das pesquisas sobre as variáveis moderadoras, é preciso tomar cuidado com a aceitação da força da necessidade de crescimento da maneira como foi incluída originalmente no modelo.

Modelo de Processamento da Informação Social O modelo de características do trabalho trata de mensurações objetivas do trabalho. De acordo com nossa discussão sobre percepção, no Capítulo 5, sabemos que as pessoas podem avaliar um mesmo trabalho de maneiras totalmente diferentes. O fato de que as pessoas reagem ao seu trabalho de acordo com a percepção que têm dele, e não pelo que ele é efetivamente, é a tese central do **modelo de processamento de informação social**.⁵²

Este modelo argumenta que os funcionários adotam atitudes e comportamentos em resposta às indicações sociais fornecidas pelas pessoas com as quais eles têm contato. Essas pessoas podem ser colegas, chefes, amigos, membros da família ou clientes. Por exemplo, Gary Ling arrumou um emprego de verão em uma serraria em British Columbia. Como havia poucos empregos disponíveis e esse pagava particularmente bem, Gary chegou para seu primeiro dia de trabalho muito motivado. Duas semanas mais tarde, contudo, sua motivação havia diminuído bastante. Seus colegas não paravam de falar mal do emprego. Diziam que era enfadonho, que ter de marcar ponto na entrada e na saída provava que os chefes não confiavam neles, e também que os superiores nunca ouviam suas opiniões. As características objetivas do emprego de Gary não mudaram em duas semanas; mas ele reconstruiu a realidade com base nas mensagens recebidas dos outros.

Diversos estudos confirmam a validade do modelo de processamento da informação social.⁵³ Por exemplo, foi demonstrado que a motivação e a satisfação de um funcionário podem ser manipuladas por ações sutis, como um comentário feito por um colega ou pelo chefe sobre a existência ou ausência de características como dificuldade, desafio ou autonomia. Assim, os executivos deveriam dar atenção às percepções dos funcionários sobre suas atribuições, tanto quanto (ou mais) à realidade do trabalho. Poderiam dedicar mais tempo para dizer aos funcionários o quanto o trabalho deles é interessante e importante. E também não deveriam se surpreender com o fato de novos funcionários ou pessoas transferidas ou promovidas a novas posições serem mais receptivas às informações sociais do que aquelas com mais tempo em seus cargos.

Teoria da equidade

Jane Pearson formou-se contadora pela Universidade do Estado no ano passado. Depois de diversas entrevistas com recrutadores ainda no câmpus da universidade, ela aceitou um cargo em uma das cinco maiores empresas de auditoria do mundo e foi designada para o escritório de Boston. Jane estava muito feliz com a oferta que recebera: trabalho desafiador em uma empresa de prestígio, uma excelente oportunidade para obter experiências valiosas e o maior salário oferecido aos formandos de sua turma: 4.550 dólares mensais. Mas Jane era a melhor aluna de sua turma; ela era ambiciosa, articulada e esperava-se mesmo que recebesse uma oferta salarial bem alta.

Passaram-se 12 meses desde que Jane entrou para a empresa. O trabalho provou ser tão desafiador e gratificante quanto ela esperava. Seu empregador está extremamente satisfeito com o desempenho dela. Na realidade, ela até ganhou um aumento de 200 dólares por mês. Entretanto, o nível motivacional de Jane caiu dramaticamente nas últimas semanas. Por quê? A empresa acaba de contratar um recém-formado, da própria Universidade do Estado, sem a experiência de um ano acumulada por Jane, com um salário de 4.800 dólares — 50 a mais do que ela ganha hoje! Dizer que Jane está enfurecida é pouco para descrever seu estado de ânimo. Ela até fala em procurar outro emprego.

A situação de Jane serve para ilustrar o papel que a equidade tem na motivação. Os funcionários fazem comparações entre seus trabalhos — as entradas (ou seja, esforço, experiência, educação, competência) e os resultados (isto é, remuneração, aumentos, reconhecimento) — e os dos outros. Percebemos o que recebemos do trabalho (resultados) em relação ao que damos a ele (entradas) e comparamos nossa relação entre resultados-entradas com a relação entre resultados-entradas de outros funcionários relevantes. Isto é mostrado no Quadro 6-7. Quando essa comparação traz a percepção de que estas relações são iguais, dizemos que existe um estado de equidade. Nesse caso, percebemos nossa situação como justa — e achamos que a Justiça prevalece. Quando percebemos que as relações são desiguais, experimentamos uma tensão de equidade. Quando vemos a nós mesmos como injustiçados, a tensão cria o sentimento de raiva; quando nos vemos com excesso de recompensas, a tensão

QUADRO 6-7 Teoria da Equidade

Comparação*	Percepção
$R/I_x < R/I_B$	Injustiça por ser sub-recompensado
$R/I_x = R/I_B$	Equidade
$R/I_x > R/I_B$	Injustiça por ser super-recompensado

(*) Onde R/I_x , significa relação entre resultado e investimento do funcionário, e R/I_B , relação entre resultado e investimentos de outros funcionários relevantes.

cria o sentimento de culpa. J. Stacy Adams sugere que esse estado de tensão negativa oferece motivação para uma ação corretora.⁵⁴

O ponto de referência escolhido pelo funcionário aumenta a complexidade da **teoria da equidade**.⁵⁵ Existem quatro pontos de referência que o funcionário pode usar na comparação:

1. *Próprio-interno*: as experiências do funcionário em outra posição dentro da mesma empresa.
2. *Próprio-externo*: as experiências do funcionário em uma situação ou posição fora de sua atual empresa.
3. *Outro-interno*: outra pessoa ou grupo da mesma empresa.
4. *Outro-externo*: outra pessoa ou grupo de fora da empresa.

Os funcionários podem se comparar com amigos, vizinhos, colegas da mesma empresa ou de outras, ou com antigos empregos que já tiveram. O ponto de referência escolhido depende das informações que o funcionário possui sobre os referenciais, bem como da atração que eles podem exercer. Isso leva ao enfoque de quatro variáveis moderadoras — sexo, tempo de emprego, nível na organização e bagagem educacional ou profissional.⁵⁶ As pesquisas indicam que homens e mulheres preferem se comparar com alguém do mesmo sexo. A pesquisa também mostra que as mulheres costumam receber menos que os homens para trabalhos iguais e têm expectativas mais baixas quanto à remuneração. Assim, quando uma mulher escolhe outra mulher como ponto de referência, isto leva a um padrão de comparação mais baixo. Concluímos que funcionários em serviços com menos discriminação sexual fazem mais comparações mistas do que aqueles em situações de claro domínio de um dos sexos. Isso também sugere que, se as mulheres são tolerantes com a baixa remuneração, talvez este fato se deva aos padrões de comparação que elas utilizam.

Os funcionários com pouco tempo de casa não possuem muitas informações sobre as outras pessoas da organização e tendem a contar mais com suas próprias experiências. Por outro lado, os mais antigos usam principalmente os colegas como fonte de comparação. Os funcionários em escalões mais altos e especializados e aqueles com nível educacional mais elevado costumam ser mais cosmopolitas e mais bem-informados sobre as pessoas em outras empresas, por isso usam mais as referências do tipo outro-externo em suas comparações.

De acordo com a teoria da equidade, quando o trabalhador percebe uma injustiça, espera-se que ele faça uma destas seis escolhas:⁵⁷

1. Modificar suas contribuições (por exemplo, fazer menos esforço).
2. Modificar seus resultados (por exemplo, funcionários que recebem por peça produzida podem aumentar seus rendimentos produzindo mais peças com menos qualidade).
3. Distorcer sua auto-imagem (por exemplo, "eu achava que trabalhava em um ritmo moderado, mas agora percebo que trabalho muito mais do que os outros").
4. Distorcer a imagem dos outros (por exemplo, "o trabalho de Mike não é tão interessante quanto eu pensava").
5. Buscar outro ponto de referência (por exemplo, "posso não estar ganhando tão bem quanto meu cunhado, mas certamente ganho mais do que meu pai ganhava quando tinha minha idade").
6. Abandonar o terreno (por exemplo, deixar o emprego).

A teoria estabelece as seguintes propostas com relação à remuneração injusta:

- A. *Quando o pagamento for feito por tempo, os funcionários super-remunerados vão produzir mais do que os funcionários pagos com equidade.* Os funcionários que recebem por hora e os assalariados vão gerar maior qualidade ou quantidade de produção para aumentar a entrada na relação e restabelecer a equidade.
- B. *Quando o pagamento for feito por volume de produção, os funcionários super-remunerados vão produzir menos do que os funcionários pagos com equidade, mas farão unidades de qualidade melhor.* Os indivíduos pagos por peça produzida vão aumentar seu empenho para conseguir a equidade, o que poderá resultar em melhor qualidade ou maior volume. Contudo, o aumento do volume só fará aumentar a injustiça, já que resultará em maior pagamento. O esforço é dirigido mais para a melhoria da qualidade do que para o aumento do volume.

- C. Quando o pagamento for feito por tempo, os funcionários sub-remunerados vão produzir menos ou com menor qualidade. O empenho diminuirá, o que resultará em menor produtividade ou em produção de qualidade inferior quando comparados com funcionários pagos com equidade.
- D. Quando o pagamento for feito por volume de produção, os funcionários sub-remunerados produzirão um grande número de unidades de baixa qualidade, em comparação com os funcionários pagos com equidade. Os indivíduos pagos por peça produzida conseguirão assim a equidade, pois a troca da qualidade pela quantidade vai resultar em aumento na recompensa, com pouco ou nenhum aumento nas contribuições.

Estas proposições têm sido geralmente justificadas, com pequenas qualificações.⁵⁸ Primeiro, as injustiças criadas pelo superpagamento não parecem ter um impacto significativo sobre o comportamento na maioria das situações. Aparentemente, as pessoas são bem mais tolerantes em relação a isso do que em relação ao subpagamento, ou são capazes de racionalizar melhor essa situação. Segundo, nem todas as pessoas são sensíveis à equidade.⁵⁹ Por exemplo, existe uma pequena parcela da força de trabalho que até prefere que sua relação entradas-resultados seja menor do que aquela de seu ponto de referência. As previsões da teoria da equidade não funcionam muito bem com esses tipos "benevolentes".

É importante observar que, embora a maioria das pesquisas tenha se concentrado na remuneração, os funcionários parecem buscar a equidade na distribuição de outras recompensas organizacionais. Por exemplo, foi demonstrado que, para alguns funcionários, cargos de status e escritórios luxuosos funcionam como resultados na equação da equidade.⁶⁰

Por fim, a pesquisa mais recente se dirige à expansão do significado de equidade ou justiça.⁶¹ Historicamente, a teoria da equidade enfocou a **justiça de distribuição**, ou justiça que se percebe na *quantidade e na alocação* das recompensas entre os indivíduos. Mas a equidade também pode considerar a **justiça de processo** — justiça percebida no *processo* utilizado para determinar a distribuição das recompensas. As evidências mostram que justiça de distribuição tem uma influência maior sobre a satisfação do funcionário do que justiça de processo, enquanto esta última tende a afetar o comprometimento do funcionário com a organização, a confiança dele em seu chefe e a sua intenção de se demitir.⁶² Conseqüentemente, os executivos deviam pensar em compartilhar abertamente as informações sobre como as decisões de recompensas são tomadas, buscar procedimentos coerentes e sem vieses e se engajar nessas práticas para aumentar a percepção da justiça de processo. Tendo aumentada a percepção de justiça de processo, os funcionários passam a ver seus chefes e a organização de maneira positiva, mesmo que estejam insatisfeitos com sua remuneração, oportunidades de promoção e outras conquistas pessoais. Mais ainda, como falamos no Capítulo 3, o comportamento de cidadania organizacional é significativamente influenciado pela percepção de justiça. As evidências indicam, especificamente, que, embora as questões de justiça de distribuição (tais como remuneração) sejam importantes, a percepção da justiça de processo é particularmente relevante para a cidadania organizacional.⁶³ Portanto, outra vantagem na percepção de justiça pelos funcionários é a de torná-los mais satisfeitos e dispostos a desempenhar atividades voluntárias extraordinárias, ajudando os demais e engajando-se em outros comportamentos igualmente positivos.

Concluindo, a teoria da equidade demonstra que, para a maioria dos trabalhadores, a motivação é influenciada significativamente pelas recompensas relativas, bem como pelas recompensas absolutas. Mas algumas ques-

W.L. Gore, fabricante do tecido sintético Gore-Tex e das cordas para guitarra Elixir, tem um sistema de recompensa e remuneração baseado na justiça de processo. Na Gore, a motivação vem da aprovação dos colegas. A remuneração é determinada pelos funcionários, que classificam os membros de suas equipes todo ano. A empresa abre todas as informações sobre como as decisões sobre remuneração são tomadas com base em procedimentos consistentes. A justiça de processos ajuda a criar um forte comprometimento organizacional entre os funcionários.



toes essenciais continuam não esclarecidas.⁶⁴ Por exemplo, como os trabalhadores lidam com sinais conflitantes de equidade, como na situação em que o sindicato aponta para outros grupos de trabalhadores que são substancialmente *mais bem-remunerados* enquanto a direção da empresa argumenta que as coisas *melhoraram*? Como os funcionários definem as entradas e os resultados? Como combinam e ponderam estes elementos para chegar às comparações? Quando e como os fatores envolvidos se modificam no decorrer do tempo?

Teoria da expectativa

Atualmente, uma das explicações mais amplamente aceitas sobre motivação é a **teoria da expectativa**, de Victor Vroom.⁶⁵ Apesar de haver alguns críticos, boa parte das pesquisas dá embasamento a esta teoria.⁶⁶

A teoria da expectativa sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que esta ação trará certo resultado, e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo. Em termos mais práticos, esta teoria sugere que um funcionário se sente motivado a despende um alto grau de esforço quando acredita que isto vai resultar em uma boa avaliação de desempenho; que a boa avaliação vai resultar em recompensas organizacionais — como uma bonificação, um aumento de salário ou uma promoção —; e que estas recompensas vão satisfazer suas metas pessoais. A teoria, portanto, enfoca três relações (ver o Quadro 6-8).

1. *Relação esforço-desempenho.* A probabilidade, percebida pelo indivíduo, de que uma certa quantidade de esforço levará ao desempenho.
2. *Relação desempenho-recompensa.* O grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho levará ao resultado desejado.
3. *Relação recompensa-metas pessoais.* O grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele.⁶⁷

A teoria da expectativa ajuda a explicar por que tantos trabalhadores não se sentem motivados em seu trabalho e fazem o mínimo necessário para continuarem empregados. Isso fica evidente quando examinamos as três relações da teoria em mais detalhes. Vamos apresentá-las sob a forma de perguntas, às quais os funcionários devem responder afirmativamente para que sua motivação seja maximizada.

Primeiro, *se eu me esforçar ao o máximo, isso será reconhecido em minha avaliação de desempenho?* Para muitos trabalhadores, a resposta é: não. Por quê? Sua capacitação pode deixar a desejar, o que significa que, por mais que se esforcem, eles nunca terão um desempenho melhor. O desenho do sistema de avaliação de desempenho da empresa pode considerar outros fatores — como lealdade, iniciativa ou coragem —, o que significa que mais esforço não terá necessariamente como resultado uma melhor avaliação. Outra possibilidade é que o funcionário acredite, com ou sem razão, que seu chefe não gosta dele. Conseqüentemente, sua expectativa é de receber uma avaliação ruim, não importa o quanto se esforce. Estes exemplos sugerem que uma das possíveis causas da baixa motivação de um funcionário é a sua convicção de que, não importa o quanto ele se esforce, nunca receberá uma boa avaliação de desempenho.

Segundo, *se eu obtiver uma boa avaliação de desempenho, isto resultará em alguma recompensa organizacional?* Muitos trabalhadores acreditam que a relação desempenho-recompensa em seu trabalho é fraca. O motivo, como veremos melhor no próximo capítulo, é que as organizações recompensam muitas outras coisas além do desempenho. Por exemplo, quando a remuneração está, de alguma forma, ligada a fatores como antigüidade na empresa, capacidade de cooperação ou "bajulação" do chefe, os funcionários podem acreditar que a relação desempenho-recompensa é fraca e desmotivadora.

Finalmente, *se eu receber alguma recompensa, ela será atraente para mim?* O funcionário trabalha duro na esperança de conseguir uma promoção, mas recebe apenas um aumento de salário. Ou ele espera conseguir um serviço mais desafiador e interessante, porém só consegue algumas palavras de elogios. Ou ainda, espera conseguir uma transferência para a filial de Paris, mas acaba transferido para Cingapura. Estes exemplos ilustram a necessidade de as

QUADRO 6-8 Teoria da Expectativa



(E) Relação esforço-desempenho

(?) Relação desempenho-recompensa

(E) Relação recompensa-metas pessoais

Earl Berg (à direita), gerente de uma das divisões da American Standard, fabricante de material hidráulico, aplica a teoria da expectativa sobre motivação com o líder de equipe Perry Gilbert. Gilbert contou a Berg sobre seu desejo de ser promovido. Berg, como aparece aqui, explica a Gilbert quais são as expectativas quanto ao seu desempenho que podem levá-lo a esta recompensa.



recompensas serem adequadas às necessidades de cada funcionário. Infelizmente, muitos executivos têm limitações quanto às recompensas que podem oferecer, o que

dificulta a possibilidade de individualizá-las. Além disso, muitos executivos pressupõem, erroneamente, que todos os funcionários querem as mesmas coisas, sem perceber os efeitos motivacionais da diferenciação das recompensas. Em todos esses casos, a motivação do funcionário fica abaixo de seu ponto máximo.

Em resumo, a essência da teoria da expectativa é a compreensão dos objetivos de cada indivíduo e as ligações entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa e, finalmente, entre recompensa e alcance das metas pessoais. Como um modelo de incertezas, a teoria da expectativa reconhece que não existe um princípio universal que explique a motivação de todas as pessoas. Além disso, o fato de compreendermos que necessidades uma pessoa quer satisfazer não assegura que ela perceba o alto desempenho como o meio necessário para satisfazê-las.

A teoria da expectativa funciona? As tentativas de validar esta teoria têm sido complicadas por problemas de metodologia, de critérios e de medidas. Por isso, muitos dos estudos que se propuseram a validar ou contestar a teoria devem ser encarados com cautela. É importante lembrar que muitos deles sequer conseguiram replicar a metodologia proposta no estudo original. Por exemplo, a teoria se propõe a explicar diferentes níveis de esforço de uma mesma pessoa sob circunstâncias diferentes, mas quase todos os estudos de réplica trabalharam com pessoas diferentes. A correção dessas falhas contribuiu bastante para a validação da teoria da expectativa.⁶⁸ Alguns críticos sugerem que ela tem uma aplicação limitada sob o argumento de que pode ser um indicador para previsões ou mais válido nas situações em que as relações esforço-desempenho e desempenho-recompensa sejam percebidas claramente pelo indivíduo.⁶⁹ Como poucas pessoas percebem uma clara relação entre desempenho e recompensa em seu trabalho, a teoria é um tanto idealista. Se as organizações recompensassem as pessoas pelo seu desempenho — em vez de usar critérios como antiguidade, esforço, nível de capacidade ou dificuldade de tarefa —, a validade da teoria da expectativa seria consideravelmente maior. Contudo, estas críticas servem para sustentar a teoria da expectativa, em vez de invalidá-la, já que ela explica por que um segmento significativo da força de trabalho depende tão pouco esforço na realização de suas tarefas.

Não devemos esquecer a capacidade e a oportunidade

Robin e Chris formaram-se na universidade há alguns anos, ambos em Educação Elementar. Foram trabalhar como professores do ensino fundamental, mas em diferentes escolas de bairro. Robin imediatamente teve de enfrentar diversos obstáculos no trabalho: uma classe excessivamente grande (42 alunos), uma sala pequena e desconfortável e materiais didáticos inadequados. A situação de Chris foi muito diferente. Ele encontrou uma classe de apenas 15 alunos, um auxiliar de ensino à disposição por 15 horas semanais, uma sala moderna e bem iluminada, um depósito cheio de material didático, um computador iMac para cada estudante, além de um diretor extremamente apoiador. Não é surpreendente que, ao final do primeiro ano letivo, Chris tenha sido um professor bem mais eficaz que Robin.

Esse episódio ilustra um fato óbvio, mas freqüentemente subestimado. O sucesso em um trabalho é facilitado ou obstruído pela existência ou ausência de recursos de apoio.

Uma maneira popular de pensar o desempenho, mas um tanto simplista, é que ele é uma função (/) da interação entre capacidade (Q) e motivação (M), ou seja, desempenho = $J(CXM)$. Se um desses fatores for inadequado,

o desempenho será afetado negativamente. Isso nos ajuda a entender, por exemplo, como um atleta ou estudante de capacidade modesta, mas esforçado, consegue superar os resultados de seus colegas mais capacitados, porém preguiçosos. Assim, como vimos no Capítulo 2, além da motivação, a inteligência e as habilidades de uma pessoa (resumidas aqui sob o rótulo de *capacidade*) precisam ser consideradas para que possamos realmente entender e prever o desempenho de um trabalhador. Mas uma peça desse quebra-cabeça ainda está faltando. Precisamos incluir a **oportunidade para o desempenho** (O) em nossa equação: $\text{desempenho} = f(C \times M \times O)$.⁷⁰ Mesmo que um indivíduo seja capaz e esteja motivado, pode haver obstáculos que limitem o seu desempenho. Isso é mostrado no Quadro 6-9.

Quando quiser descobrir por que um funcionário não está apresentando um desempenho compatível com a capacidade que você acha que ele tem, observe o ambiente de trabalho para ver se ele fornece condições suficientes de apoio. O funcionário tem ferramentas, equipamentos e materiais adequados? Ele pode contar com condições favoráveis de trabalho, colegas cooperativos, regras e procedimentos facilitadores, informações suficientes para tomar decisões imediatamente relacionadas a suas tarefas, tempo suficiente para executar um bom trabalho e coisas assim? Caso contrário, seu desempenho será prejudicado.

Integração das teorias contemporâneas sobre motivação

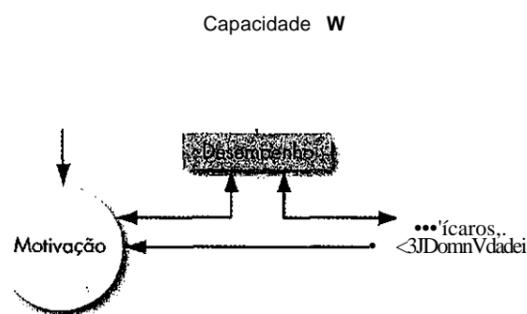
Examinamos diversas teorias sobre motivação neste capítulo. O fato de várias delas terem embasamento científico apenas complica um pouco mais a questão. Teria sido muito mais simples se, depois de todas as teorias apresentadas, apenas uma tivesse sido validada. Mas elas não travam uma competição entre si! O fato de uma ser considerada válida não invalida as demais automaticamente. Na verdade, muitas delas são complementares. O desafio agora é juntá-las para tentar entender seu inter-relacionamento.⁷¹

O Quadro 6-10 apresenta um modelo que integra boa parte do que sabemos sobre motivação. Seu fundamento básico é o modelo de expectativa mostrado no Quadro 6-8. Vamos examinar o Quadro 6-10.

Começamos admitindo explicitamente que as oportunidades podem ajudar ou atrapalhar o esforço individual. A célula do esforço individual tem uma outra seta apontando para ela. A seta vem das metas pessoais. Coerentemente com a teoria da fixação de objetivos, esse fluxo das metas para o esforço tem a finalidade de nos lembrar que os objetivos orientam o comportamento.

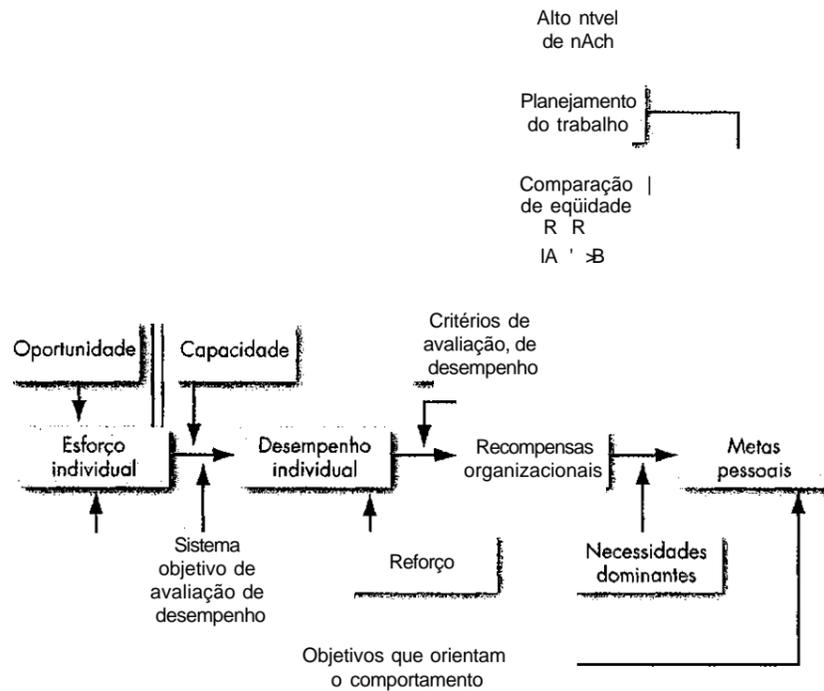
A teoria da expectativa sustenta que um funcionário vai despendar um alto nível de esforço se perceber que existe uma forte relação entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa e recompensa e satisfação de metas pessoais. Cada uma dessas relações, por sua vez, é influenciada por certos fatores. Para que o esforço resulte em bom desempenho, o indivíduo precisa ter a capacidade necessária e perceber o sistema de avaliação de desempenho como justo e objetivo. A relação desempenho-recompensa será fortalecida se o funcionário perceber que o desempenho é recompensado (e não outros critérios, como antigüidade, preferências pessoais). Se a teoria da avaliação cognitiva fosse totalmente válida no ambiente real de trabalho, poderíamos prever que a recompensa com base no desempenho reduziria a motivação intrínseca do trabalhador. O último elo na teoria da expectativa é a relação recompensa-metas pessoais. A teoria ERG entra em cena neste ponto. A motivação será alta na medida

QUADRO 6-9 Dimensões do Desempenho



Fonte: Adaptado de M. Blumberg e C. D. Pringle, "The missing opportunity in organizational research: some implications for a theory of work performance", *Academy of Management Review*, out. 1982, p. 565.

QUADRO 6-1 O Integração das Teorias Contemporâneas sobre Motivação



em que as recompensas recebidas pela pessoa, por seu bom desempenho, satisfizerem suas necessidades dominantes coerentes com suas metas individuais.

Um exame mais detalhado do Quadro 6-10 mostra que estão sendo consideradas a necessidade de realização, e as teorias do planejamento do trabalho, do reforço e da equidade. Como os grandes realizadores não são motivados pela avaliação de seu desempenho nem pelas recompensas organizacionais, eles pulam direto do esforço para as metas pessoais. Lembre-se que esses indivíduos são motivados internamente, desde que o trabalho lhes proporcione responsabilidade pessoal, feedback e riscos moderados. Eles não estão interessados nas relações esforço-desempenho, desempenho-recompensa e recompensa-metas individuais. Da mesma forma, para os que têm grande necessidade de trabalho significativo e gratificante, as ocupações com alta pontuação nas cinco dimensões do modelo de características do trabalho podem aumentar a motivação interna. Mais importante ainda, dada a influência das informações sociais, estas ocupações *nem precisam obter realmente* esta pontuação. Basta que os funcionários as *percebam* como tal.

A teoria do reforço aparece em nosso modelo por meio do reconhecimento de que as recompensas organizacionais reforçam o desempenho individual. Se a empresa tiver um sistema de recompensas percebido pelos funcionários como algo pelo qual "vale a pena" ter um bom desempenho, essas recompensas vão reforçar e encorajar a continuação do bom desempenho. As recompensas têm um papel fundamental na teoria da equidade. As pessoas comparam a relação entre as recompensas (resultados) que recebem e o esforço despendido (entradas) com a mesma relação no caso de outros indivíduos considerados relevantes ($R/I_A : R/I_B$). As possíveis injustiças podem influenciar o esforço a ser despendido.

Cuidados necessários: as teorias sobre motivação possuem limitações culturais

Em nossa discussão sobre a fixação de objetivos, dissemos que é preciso tomar cuidado com a aplicação dessa teoria porque ela assume certas características culturais que não são universais. Isso é igualmente verdadeiro para várias outras teorias apresentadas neste capítulo. A maioria das teorias sobre motivação foi desenvolvida nos

Estados Unidos, por norte-americanos, sobre norte-americanos.⁷² Por exemplo, tanto a teoria da fixação de objetivos como a da expectativa enfatizam a conquista de objetivos, bem como o pensamento racional e individualista — características consistentes com a cultura norte-americana. Vamos analisar algumas das teorias sobre motivação e considerar a possibilidade de sua transposição para outras culturas.

A hierarquia das necessidades, de Maslow, sustenta que as pessoas começam no nível fisiológico e se movem progressivamente para o topo da hierarquia, na seguinte ordem de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. Essa hierarquia, se tiver alguma aplicabilidade, diz respeito à cultura norte-americana. Em países como Japão, Grécia e México, onde a característica de fuga das incertezas é forte, as necessidades de segurança estariam no topo da hierarquia. Países que prezam principalmente características relativas à qualidade de vida — como Dinamarca, Suécia, Noruega, Holanda e Finlândia — colocariam no topo as necessidades sociais.⁷³ Podemos prever, por exemplo, que o trabalho de grupo será mais motivador para trabalhadores de países que enfatizam o critério qualidade.

Um outro conceito motivacional que traz um viés claramente norte-americano é a necessidade de realização. A visão de que uma alta necessidade de realização age como um motivador interno pressupõe duas características culturais: a disposição para enfrentar um grau moderado de riscos (o que exclui as culturas que fogem da incerteza) e a preocupação com o desempenho (o que se aplica quase que exclusivamente às culturas que enfatizam as conquistas materiais). Esta combinação é encontrada em países com forte influência anglo-saxã, como Estados Unidos, Canadá e Grã-Bretanha.⁷⁴ Por outro lado, essas características são relativamente escassas em países como Portugal e Chile.

A teoria da equidade obteve uma adesão relativamente grande nos Estados Unidos. Isto não surpreende, uma vez que os sistemas de recompensa norte-americanos se baseiam na premissa de que os trabalhadores são muito sensíveis à justiça na alocação das recompensas. Nos Estados Unidos, a remuneração e a equidade têm um forte vínculo. Entretanto, evidências recentes sugerem que em culturas coletivistas, especialmente nas dos países pertencentes ao antigo bloco socialista da Europa Central e do Leste, os funcionários esperam que as recompensas levem em conta suas necessidades pessoais, bem como seu desempenho.⁷⁵ Além disso, coerente com a herança de uma economia comunista centralizada e planejada, os trabalhadores também exibem uma atitude de reivindicação — ou seja, esperam que os resultados sejam maiores do que suas entradas.⁷⁶ Esses achados sugerem que as práticas norte-americanas de remuneração podem precisar de modificações em países como a Rússia e outras nações ex-comunistas para serem percebidas como justas pelos trabalhadores.

Mas não pense que não há qualquer consistência multicultural. Por exemplo, o desejo por serviços interessantes parece ser comum a quase todos os trabalhadores, independentemente de sua origem cultural. Em um estudo realizado em sete países, os trabalhadores na Bélgica, na Inglaterra, em Israel e nos Estados Unidos classificaram o "trabalho interessante" no primeiro lugar de um total de 11 metas profissionais. E esta aspiração ficou em segundo ou terceiro lugares no Japão, na Holanda e na Alemanha.⁷⁷ Da mesma forma, um estudo comparativo sobre preferências profissionais de estudantes universitários nos Estados Unidos, no Canadá, na Austrália e em



As empresas norte-americanas que estão expandindo suas operações para a China estão descobrindo que os conceitos sobre motivação que fazem sucesso nos Estados Unidos nem sempre se aplicam aos trabalhadores chineses. Por exemplo, as recompensas para os vendedores na China devem-se ao tempo de serviço, e não ao desempenho. Além disso, a maioria das empresas chinesas não oferece qualquer motivação não-financeira, como programas de reconhecimento dos funcionários.

Cingapura, apontou que os três itens melhor classificados por todos eles foram, pela ordem, crescimento, realização e responsabilidade.⁷⁸ Estes dois estudos sugerem a existência de um caráter relativamente universal para a importância dos fatores intrínsecos da teoria de dois fatores.

Resumo e implicações para os executivos

As teorias discutidas neste capítulo tratam de diferentes variáveis de resultados. Algumas, por exemplo, são voltadas à explicação da rotatividade, enquanto outras enfatizam a produtividade. As teorias também diferem quanto à sua força de previsão. Nesta seção, vamos (1) rever as teorias básicas sobre motivação, para determinar sua relevância em explicar nossas variáveis dependentes, e (2) avaliar o poder de previsão de cada uma delas.⁷⁹

Teorias das necessidades

Apresentamos quatro teorias focadas em necessidades. Elas são a hierarquia de Maslow, a de dois fatores, a ERG e a de McClelland. A mais forte é provavelmente esta última, especialmente no que se refere à relação entre realização e produtividade. As demais têm seu valor limitado à explicação e à previsão da satisfação com o trabalho.

Teoria da fixação de objetivos

Existe pouca controvérsia sobre o fato de que objetivos claros e difíceis conduzem a níveis mais altos de produtividade. Esta evidência nos leva à conclusão de que a teoria da fixação de objetivos oferece uma das mais poderosas explicações sobre esta variável dependente. A teoria, entretanto, não enfoca o absenteísmo, a rotatividade ou a satisfação com o trabalho.

Teoria do reforço

Esta teoria tem um histórico importante de previsões relativas a fatores como qualidade e volume de trabalho, persistência de esforço, absenteísmo, impontualidade e índices de acidentes. Mas não oferece muita explicação sobre a satisfação dos funcionários, nem sobre sua decisão de deixar a empresa.

Teoria do planejamento do trabalho

Esta teoria enfoca as variáveis de produtividade, satisfação, absenteísmo e rotatividade. Mas isto pode estar limitado aos funcionários que dão grande importância à significância de seu trabalho e que buscam o controle sobre suas funções. Assim, funções que têm alta pontuação nos aspectos de variedade de habilidades, identidade da tarefa, significância, autonomia e feedback, ajudam a satisfazer as metas individuais daqueles funcionários que almejam mais sentido em suas funções e maior controle sobre elas. Evidentemente, em consistência com o modelo de processamento de informação social, a percepção de que as características do trabalho têm alta pontuação nessas dimensões é mais importante para a motivação do funcionário do que as características objetivas em si.

Teoria da equidade

Esta teoria lida com todas as quatro variáveis dependentes — produtividade, satisfação, absenteísmo e rotatividade. Ela tem seu ponto mais forte na previsão do absenteísmo e da rotatividade, e seu ponto fraco está na previsão das diferenças de produtividade entre os trabalhadores.

Teoria da expectativa

Nossa teoria final enfoca as variáveis de desempenho. Ela demonstrou oferecer uma explicação relativamente poderosa para a produtividade, o absenteísmo e a rotatividade dos funcionários. Mas a teoria da expectativa parte do princípio de que os funcionários enfrentam poucas limitações em sua autonomia de decisão. Ela parte de premissas muito parecidas com as usadas pelo modelo racional para tratar da tomada de decisão individual (veja o Capítulo 5). Isso acaba por restringir sua aplicabilidade.

A teoria da expectativa funciona muito bem para as decisões mais importantes, como aceitar ou desistir de um emprego, pois as pessoas não tomam esse tipo de resolução precipitadamente. Geralmente, elas levam algum tempo pensando os prós e contras de cada uma das alternativas. Mas esta teoria não funciona muito bem para explicar os comportamentos mais comuns no trabalho, especialmente daqueles trabalhadores de nível hierárquico inferior, já que esses cargos apresentam consideráveis limitações impostas por métodos de trabalho, supervisores e políticas da organização. Podemos concluir, portanto, que esta teoria é melhor para explicar a produtividade dos trabalhadores em cargos mais altos na organização, nos quais o trabalho é mais complexo (e a autonomia decisória é maior).

PONTO

•

<

CONTRAPONTO

O dinheiro motiva

Os cientistas que estudam o comportamento costumam minimizar o papel do dinheiro como agente motivador. Eles preferem enfatizar a importância dos desafios profissionais, das metas, do processo participativo na tomada de decisões, do feedback, das equipes coesas de trabalho e de outros fatores não monetários. Temos uma argumentação diferente: o dinheiro é o incentivo crítico para a motivação no trabalho.

O dinheiro é importante para os trabalhadores porque é um meio de troca. As pessoas podem não trabalhar apenas pelo dinheiro, mas, sem ele, quantas pessoas iriam trabalhar? Um estudo com quase 2.500 trabalhadores revelou que, apesar de não haver em relação ao agente motivador número um, havia unanimidade na escolha do dinheiro como o número dois.¹⁰

Como sugere a teoria da equidade, além de seu valor de troca, o dinheiro tem um valor simbólico. Utilizamos a remuneração como o primeiro resultado a ser comparado com nossas entradas, ao determinar se estamos sendo tratados com justiça. Quando uma organização paga 80 mil dólares/ano a um executivo e 95 mil a outro, isto significa muito mais do que o fato de um ganhar 15 mil dólares a mais que o outro por ano. Trata-se de uma mensagem da empresa, dirigida a ambos os funcionários, acerca do valor relativo da contribuição de cada um deles.

Além da teoria da equidade, as teorias do reforço e da expectativa também atestam o valor do dinheiro como um agente motivador.¹¹ Na primeira, se a remuneração for vinculada ao desempenho, ela vai estimular os trabalhadores a despendem um esforço maior. De acordo com a teoria da expectativa, o dinheiro motiva quando é visto como sendo capaz de satisfazer as metas pessoais do funcionário e percebido como dependente de critérios de desempenho.

Entretanto, o melhor exemplo em defesa do dinheiro como motivador é uma revisão de vários estudos que avaliou quatro métodos de motivação para o desempenho dos trabalhadores: dinheiro, fixação de objetivos, processo decisório participativo e remodelagem das funções para dar aos funcionários mais desafios e responsabilidades. A média de melhoria relativa ao dinheiro foi consistentemente maior do que a de qualquer um dos outros métodos.¹²

O dinheiro pode motivar algumas pessoas sob determinadas condições. A questão, portanto, não é realmente se o dinheiro pode ou não motivar. A resposta para isto é: pode! Mas a questão relevante é: o dinheiro é, hoje em dia, o motivador da maior parte da força de trabalho? E a resposta para esta pergunta, em nossa opinião, é não.

Para que o dinheiro motive o desempenho de uma pessoa, algumas condições precisam existir. Primeiro, o dinheiro tem de ser importante para ela, porque o dinheiro não é importante para todo o mundo. Os grandes realizadores, por exemplo, são motivados intrinsecamente. O dinheiro tem pouca influência sobre esses indivíduos.

Segundo, o dinheiro precisa ser percebido como uma recompensa direta pelo desempenho. Infelizmente, a remuneração e o desempenho não costumam estar intimamente relacionados na maioria das organizações. Os aumentos salariais estão muito mais freqüentemente relacionados a outros fatores como experiência, padrão de remuneração do setor ou lucratividade da empresa.

Terceiro, a quantia oferecida como recompensa pelo desempenho precisa ser percebida como significativa. As pesquisas indicam que a o aumento tem de ser superior a 7 por cento para que ele possa ser visto como motivador. Infelizmente, os estudos mais recentes mostram que os aumentos de salários de cargos não-executivos não costumam superar 4,9 por cento.¹³

Finalmente, os executivos deveriam ter autonomia para gerenciar a recompensa pelo bom desempenho. Mas os sindicatos e as políticas de remuneração das organizações limitam essa liberdade de decisão. Onde existem sindicatos, essa autonomia é praticamente igual a zero. Nos ambientes não sindicalizados, são as políticas de remuneração tradicionais que erguem barreiras para esses aumentos. Por exemplo, em uma empresa, a remuneração para o cargo de Analista de Sistema IV fica entre 4.775 dólares e 5.500 dólares mensais. Não importa o quanto o trabalho do analista seja bom, seu chefe não pode lhe pagar mais que 5.500 dólares. Da mesma forma, não importa o quanto o trabalho seja ruim, o analista não vai receber menos que 4.775 dólares. Assim, o dinheiro pode, teoricamente, ser capaz de motivar o desempenho dos funcionários, mas os executivos não têm flexibilidade suficiente para decidir sobre isso.

- _____• 10. Oportunidade de crescer por meio do aprendizado de coisas novas.
 _____11. Um trabalho que eu possa fazer direito e com o qual possa obter sucesso.
 _____12. Segurança no emprego.

Este questionário enfoca as dimensões da teoria de dois fatores de Herzberg. Para determinar se são os fatores higiênicos ou os motivacionais os mais importantes para você, coloque a sua pontuação de 1 a 5 diante dos fatores abaixo, de acordo com as respostas dadas no questionário.

Pontuação dos fatores higiênicos	Pontuação dos fatores motivacionais
2 _____	1 _____
5 _____	3 _____
6 _____	4 _____
8 _____	7 _____
9 _____	10 _____
12 _____	11 _____
Total de pontos _____	Total de pontos _____

Some os pontos de cada coluna. Qual tipo de fatores você escolheu como o mais importante?

Agora, dividam-se em grupos de 5 a 6 alunos e comparem suas respostas, (a) As pontuações são parecidas? (b) O resultado do seu grupo se assemelha àquele encontrado por Herzberg? (c) Quais as implicações motivacionais que seu grupo identificou com base nessa análise?

Fome: Este exercício foi baseado em R. N. Lussier, *Human relations in organizations: a skill building approach*, 2 ed. Homewood Irwin, 1993. Reproduzido com autorização.

Dilema ético

Os executivos se interessam pela questão da motivação porque querem aprender como conseguir a melhor dedicação de seus funcionários. Isto é ético? Quando os executivos vinculam recompensas à produtividade, por exemplo, estão manipulando seus funcionários?

"Manipular" é definido como "(1) manusear, gerir ou usar, de modo particularmente hábil, algum processo de tratamento ou desempenho; (2) gerir ou influenciar por meio de artimanhas; (3) fazer adaptações ou mudanças para conseguir vantagens ou atin-

A motivação é manipulação?

gir propósitos individuais."Algumas destas definições não estariam de acordo com a idéia de os executivos tentarem habilmente influenciar a produtividade dos funcionários para seu próprio benefício ou para o bem da organização?

Os executivos têm o direito de buscar o controle sobre seus subordinados? Uma pessoa, seja quem for, tem o direito de controlar outra pessoa? O controle implica manipulação? E errado executivos manipularem seus funcionários?

Estudo de caso

Bob Wood tem 30 anos. Mas, ao ouvi-lo falar, você acharia que ele tem 60 anos e que já está acabado. "Eu me formei na universidade em uma época excelente. Foi em 1996. Comecei a trabalhar como analista na Accenture. Depois, fui consultor de tecnologia de informação de algumas empresas de assistência médica até me tornar Diretor de Tecnologia na Claimshop.com, uma empresa que cuida de reclamações contra serviços de saúde." Em 2001, Bob ganhava 80 mil dólares por ano, dirigia um luxuoso carro esporte europeu e se sentia otimista em relação a seu futuro. Mas Bob tornou-se um número de estatística. Ele é um dos 40 milhões de norte-americanos nascidos entre 1966 e 1975, cujo auge de remuneração já ficou para trás. Bob agora ganha 44 mil dólares como analista de tecnolo-

Frustrado aos 30 anos

gia em um hospital e tenta se conformar com a idéia de que o melhor da festajá acabou.

Como muitos outros de sua geração, Bob está afundado em dívidas. Ele deve 23 mil dólares do financiamento de seu curso superior e mais de 4,5 mil dólares para operadoras de cartões de crédito. Bob enfrenta uma realidade bem diferente daquela que seu pai encontrou ao se formar, no início da década de 1960.

"As regras do jogo mudaram. E nós, da Geração X, estamos sofrendo com isso. Precisamos ter curso superior para conseguir um emprego decente. Mas a maioria só consegue se formar contraíndo dívidas. Quando nos graduamos, a boa notícia era que o mercado de trabalho estava em alta. Recebi um bônus de contratação de 5 mil dólares no meu primeiro emprego! A competi-

ção pelos bons profissionais elevou os salários. Quando eu estava com 28 anos, ganhava mais que meu pai, que estava na mesma empresa havia mais de 20 anos. Mas meu pai tinha segurança no emprego. E ele possui um belo plano de aposentadoria que lhe garante uma boa pensão depois dos 58 anos. Agora, veja o meu caso. Não sei se algum dia vou voltar a ganhar 80 mil dólares anuais. Se conseguir, só daqui a uns 20 anos. Não tenho estabilidade no emprego. Pago 350 dólares por mês do financiamento para a faculdade. Pago mais 250 dólares no meu cartão de crédito. Tenho ainda 30 prestações do meu BMW. E minha namorada acha que chegou a hora de nos casarmos. Seria ótimo ter uma casa, mas como posso me comprometer com um financiamento de 30 anos quando não sei se estarei empregado daqui a seis meses?"

"Eu me sinto frustrado. Sinto que minha geração foi prejudicada. Inicialmente, conseguimos ótimos empregos com salários irrealistas. Eu admito: ficamos mal-acostumados. Nós nos acostumamos a pegar um emprego, ficar nele por seis meses e depois mudar para conseguir um aumento de 25 a 30 por cento. Acreditávamos que aos 40 anos estaríamos ricos e aposentados. A verdade é que agora nos damos por felizes se tivermos um emprego. E quando isso acontece, com certeza, rece-

bemos metade do que ganhávamos há alguns anos. Não temos estabilidade no emprego. A competição por empregos, associada às pressões para que as empresas reduzam seus custos, significa um futuro com aumentos salariais irrisórios. E muito esquisito ter apenas 30 anos e a certeza de que os seus melhores anos já passaram!"

Questões

1. Faça uma análise da situação de Bob de acordo com a hierarquia de necessidades de Maslow.
2. Analise a falta de motivação de Bob utilizando a teoria da equidade e a teoria da expectativa.
3. Se você fosse o patrão de Bob, o que poderia fazer para influenciar positivamente sua motivação?
4. Quais são as implicações deste caso para os empregadores que contratam indivíduos da chamada Geração X?

Fonte: As idéias para este caso baseiam-se em N. Watson, "Generation wrecked", Fortune, 14 out. 2002, p. 183-190.

CAPÍTULO 7

Motivação: do conceito às aplicações

Depois de ler este capítulo, você será capaz de:

OBJETIVOS DO APRENDIZADO

1. Identificar os quatro ingredientes comuns aos programas de administração por objetivos.
2. Explicar por que os executivos gostariam de utilizar programas de envolvimento de funcionários.
3. Comparar a administração participativa com o envolvimento de funcionários.
4. Explicar como os planos de participação acionária podem aumentar a motivação dos trabalhadores.
5. Descrever como uma tarefa pode ser enriquecida.
6. Comparar os benefícios e as desvantagens da telecommutação, do ponto de vista do funcionário.
7. Comparar a participação nos resultados com a participação nos lucros.
8. Descrever a relação entre os planos de remuneração por habilidades e as teorias sobre motivação.
9. Explicar como os benefícios flexíveis podem se tornar agentes de motivação.

As coisas não são mais as mesmas na empresa de contabilidade de J.H. Cohn, sediada em Nova Jersey.' Juntamente com um crescente número de organizações de profissionais liberais, a Cohn mudou a forma de remuneração de seus associados. Agora, cerca de 30 por cento do total de remuneração dos sócios são alocados com base na contribuição que cada um deu para a empresa no ano anterior.

As empresas de contabilidade costumam seguir o modelo de antigüidade no cargo como base para os cálculos de remuneração. Quando uma pessoa se torna associada, ou seja, passa a ser proprietária de parte da empresa, sua remuneração anual tende a

crescer com o passar do tempo. Os associados mais antigos recebem maior remuneração. Este modelo recompensa a lealdade à empresa, mas não ajuda a motivar comportamentos importantes, como faturar mais horas junto aos clientes ou prospectar novos negócios. Por isso, a J.H. Cohn mudou seu



programa de remuneração para focar a recompensa pelo desempenho.

O presidente da Cohn, Tom Marino (na foto), entende que a recompensa pelo desempenho ajuda a evitar a complacência e a motivar os associados mais

jovens a gerar novos negócios. "Houve uma melhoria de 100 por cento em relação ao que era antes, já que agora os associados mais jovens e agressivos podem progredir na empresa", diz Marino.

; K B •••••

O pagamento pelo desempenho é a aplicação prática de uma teoria que examinamos no capítulo anterior. De acordo com a teoria da expectativa, a motivação pode ser aumentada quando os funcionários percebem que as recompensas são distribuídas segundo o critério do desempenho. Neste capítulo, vamos focar a aplicação dos conceitos sobre motivação. Vinculamos as teorias sobre motivação com práticas como o envolvimento dos funcionários ou a transformação com base nas habilidades. Por quê? Porque conhecer teorias sobre motivação é uma coisa. Outra coisa é saber, enquanto executivo, a melhor forma de aplicá-las na prática. Vamos iniciar nossa introdução às práticas motivacionais discutindo a administração por objetivos e demonstrando como isso se relaciona com a teoria da fixação de metas.

Administração por objetivos

A teoria da fixação de objetivos tem um suporte razoável de pesquisas. Mas, como executivo, o que você pode fazer para torná-la operacional? A melhor resposta é: implemente um programa de administração por objetivos. A MTW Corp., provedora de serviços de informática, voltada especialmente para companhias de seguro e agências governamentais, possui um programa de administração por objetivos.² Seus dirigentes atribuem a este programa o desenvolvimento do potencial de seus funcionários, parte dos créditos pelo impressionante crescimento da empresa, de 50 por cento ao ano, nos últimos cinco anos, e ainda a redução da rotatividade dos funcionários em um quinto da média do setor.

O que é a administração por objetivos?

A **administração por objetivos** enfatiza a fixação participativa de metas tangíveis, verificáveis e mensuráveis. Não é uma idéia muito recente. Na verdade, é uma proposta originalmente feita há 50 anos como uma forma de usar os objetivos mais para motivar as pessoas do que para controlá-las.³ O principal apelo da administração por objetivos está, indiscutivelmente, em sua ênfase de converter os objetivos gerais da organização em metas específicas para cada unidade organizacional e para cada indivíduo dentro da empresa. A administração por objetivos operacionaliza o conceito de objetivos por meio de um processo que gera um efeito cascata de cima para baixo na organização. Como ilustra o Quadro 7-1, os objetivos gerais da organização são traduzidos em objetivos específicos para cada um dos sucessivos níveis inferiores (isto é, divisões, departamentos, indivíduos). Mas, como os executivos dos escalões inferiores participam da fixação de seus próprios objetivos, a administração por objetivos também funciona "de baixo para cima". O resultado é uma hierarquia de objetivos, que vincula os objetivos de um nível àqueles do nível seguinte. Para os funcionários, individualmente, a administração por objetivos oferece metas específicas de desempenho pessoal.

Há quatro ingredientes comuns aos programas de administração por objetivos. São eles a especificidade, a decisão participativa, um período determinado de tempo e o feedback do desempenho.⁴

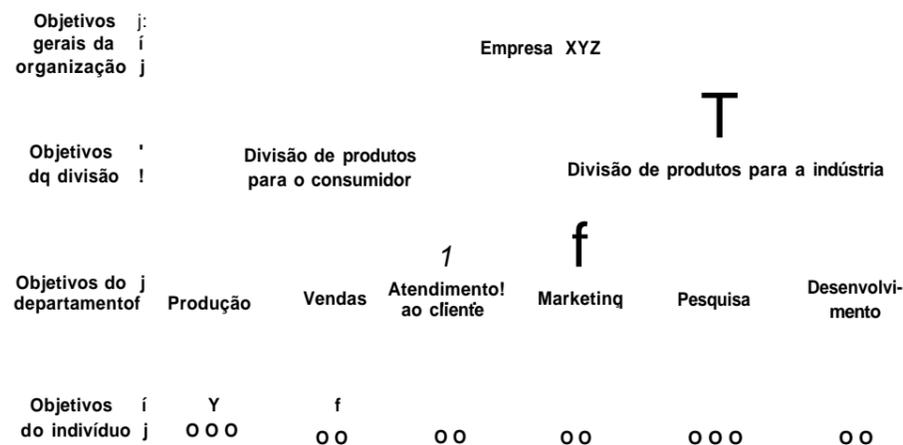
Os objetivos devem ser estabelecidos na forma de declarações concisas sobre as realizações almejadas. Não se deve, por exemplo, simplesmente expressar o desejo de cortar custos, melhorar os serviços ou aumentar a qualidade. Estas intenções precisam ser convertidas em metas tangíveis, que possam ser mensuradas e avaliadas. Cortar os custos do departamento *em 7 por cento*; melhorar o serviço, garantindo que todos os pedidos por telefone sejam processados *em 24 horas*; ou aumentar a qualidade, mantendo as devoluções de produtos vendidos em menos *de 1 por cento*— todas estas decisões são exemplos de objetivos específicos.

Os objetivos não são fixados unilateralmente pelos chefes e então repassados aos subordinados. A administração por objetivos substitui as metas impostas por metas determinadas de maneira participativa. O chefe e o subordinado escolhem em conjunto os objetivos e entram em acordo sobre a forma de avaliá-los.

Cada objetivo tem um tempo determinado para ser atingido. Geralmente, o prazo é de três meses, seis meses ou um ano. Desta forma, chefes e subordinados têm objetivos específicos e um prazo determinado para atingi-los.

O ingrediente final da administração por objetivos é o feedback do desempenho. E buscada uma avaliação constante do progresso em relação às metas estabelecidas. A maneira ideal de fazer isto é fornecer feedback contí-

QUADRO 7-1 A Cascata de Objetivos



nuo aos indivíduos para que eles possam monitorar e corrigir suas próprias ações. Isto é complementado por uma avaliação periódica por parte da chefia, quando o progresso é revisto.

Vinculando a administração por objetivos à teoria da fixação de objetivos

A teoria da fixação de objetivos demonstra que o estabelecimento de metas específicas leva a um melhor desempenho do que o genérico "faça o melhor possível", que as metas mais difíceis conduzem a desempenhos melhores e que o feedback do desempenho também o aprimora. Vamos comparar estas colocações com a administração por objetivos.

A administração por objetivos defende as metas específicas e o feedback. Ela também deixa implícito que as metas devem ser percebidas como factíveis. Coerentemente com a fixação de objetivos, a administração por objetivos é mais eficaz quando as metas são suficientemente difíceis a ponto de exigir um certo esforço das pessoas.

A única área de possível desacordo entre a teoria da fixação de objetivos e a administração por objetivos está na questão da participação — a administração por objetivos defende arduamente esta causa, enquanto a teoria demonstra que os objetivos impostos pela chefia aos subordinados podem funcionar igualmente bem. O principal benefício da participação, contudo, é que ela parece induzir as pessoas a estabelecerem metas mais difíceis.

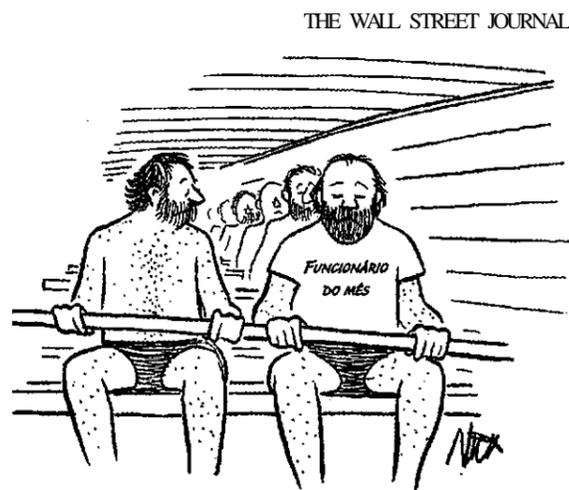
A administração por objetivos na prática

O quanto a administração por objetivos é utilizada na vida prática? As revisões dos estudos feitas para responder a esta questão sugerem que ela é uma técnica bastante popular. Podemos encontrar sua utilização em diversos setores, como educação, saúde, administração pública e organizações sem fins lucrativos.⁵

Sua popularidade não garante, contudo, que ela funcione sempre. Há diversos casos documentados em que a administração por objetivos foi implementada e não conseguiu atingir as expectativas.⁶ Um exame mais acurado desses casos, no entanto, indica que o problema raramente pôde ser atribuído aos componentes básicos da administração por objetivos. Na verdade, as falhas ocorriam devido a fatores como expectativas não-realistas quanto aos resultados, ausência de comprometimento por parte da chefia e incapacidade ou falta de vontade dos executivos em oferecer recompensas para o alcance das metas. Os problemas também podem surgir devido a incompatibilidades culturais, como vimos no capítulo anterior. Por exemplo, a Fujitsu recentemente eliminou seu programa de administração por objetivos por entender que não era consistente com a cultura japonesa, cuja ênfase está em minimizar riscos e assumir objetivos de longo prazo.

Programas de reconhecimento dos funcionários

Laura Schendell ganha apenas 8,50 dólares por hora em uma lanchonete em Pensacola, no Estado da Flórida, e seu trabalho não é exatamente interessante ou desafiador. Mesmo assim, Laura fala com entusiasmo do

QUADRO 7-2

Fonte: *Wall Street Journal*, 21 out. 1997. Reproduzido com autorização do Cartoon Features Syndicate.

emprego, do chefe e da empresa em que trabalha. "O que gosto é do fato de Guy (seu chefe) valorizar o meu esforço. Ele me elogia na frente dos colegas durante meu turno e, nos últimos seis meses, fui eleita 'funcionária do mês' por duas vezes. Você viu minha foto no quadro na parede?"

As organizações estão, cada vez mais, admitindo o que Laura vivência: o reconhecimento pode ser um forte agente motivacional.

O que são os programas de reconhecimento dos funcionários?

Os programas de reconhecimento dos funcionários podem tomar diferentes formatos. Eles vão desde um "muito obrigado" espontâneo e em particular até programas formais explícitos, nos quais tipos específicos de comportamento são encorajados e os procedimentos para a conquista do reconhecimento são identificados claramente.⁷

Por exemplo, a Nichols Foods, empresa britânica de refrigerantes e xaropes, possui um amplo programa de reconhecimento.⁸ O espaço central de sua área de produção tem as paredes cobertas por "painéis de orgulho", onde as notícias das conquistas e realizações dos funcionários e das equipes de trabalho estão sempre atualizadas. Mensalmente, são concedidos prêmios àqueles que mais de destacaram por sua dedicação, indicados por seus colegas. Os vencedores concorrem automaticamente ao prêmio anual de reconhecimento da empresa, oferecido em um evento com a presença de todos os funcionários. No outro extremo, muitos executivos usam abordagens bem mais informais. Por exemplo, Julia Stewart, presidente da rede de restaurantes Applebee, costuma deixar bilhetes nas mesas dos funcionários depois que todos foram embora.⁹ Nesses bilhetes, ela explica o quanto considera importante o trabalho do funcionário ou conta como está satisfeita com a conclusão de um projeto. Ela também utiliza muito mensagens de voz para deixar recados, depois do expediente, dizendo o quanto aprecia um trabalho bem-feito.

Vinculando os programas de reconhecimento com a teoria do reforço

Há alguns anos, 1.500 trabalhadores foram pesquisados, em diversos setores de atividades, para se descobrir o que eles consideravam o maior agente motivador do trabalho. A resposta? Reconhecimento, reconhecimento e mais reconhecimento!¹⁰

De acordo com a teoria do reforço, recompensar um comportamento com o reconhecimento, logo após a sua ocorrência, é o mesmo que estimular a sua repetição.¹¹ O reconhecimento pode ser de várias formas. Você pode cumprimentar um subordinado em particular pelo seu bom desempenho. Pode também enviar um bilhete ou uma mensagem por e-mail com um elogio para algo positivo que o funcionário tenha feito. Para os funcionários com forte necessidade de aceitação social, o elogio pode ser feito em público. Para reforçar a coesão e a motivação dos grupos, pode-se celebrar o sucesso das equipes. Pode-se fazer uma festa para comemorar o sucesso da equipe. Ou fazer como a Phoenix Inn Suites, uma rede de pequenos hotéis na Costa Oeste dos Estados Unidos. A rede estimula

seus funcionários a sorrir sempre, o que é um comportamento apreciado pelos clientes, e pede aos hóspedes que identifiquem os mais sorridentes. Os mais citados recebem recompensas e seu bom desempenho é divulgado.

Programas de reconhecimento de funcionários na prática

Na economia atual, globalizada e altamente competitiva, a maioria das organizações se encontra sob fortes pressões para cortar custos. Elas respondem a isto com demissões, congelamento de salários e aumento da carga de trabalho dos funcionários. Estes, por sua vez, sentem-se estressados e sobrecarregados de trabalho. Esta situação torna os programas de reconhecimento particularmente atraentes. Isto porque o reconhecimento é um meio relativamente barato de incentivar o desempenho dos funcionários.¹²

Não é por acaso, portanto, que estes programas vêm crescendo em popularidade. Uma pesquisa realizada em 2002 envolvendo 391 empresas revelou que 84 por cento delas tinham algum tipo de programa de reconhecimento pelo bom desempenho de seus funcionários e quatro em cada dez estavam investindo mais nesta área do que o faziam um ano antes.¹³

Apesar de sua crescente popularidade, os críticos argumentam que os programas de reconhecimento dos funcionários são muito suscetíveis à manipulação por parte de dirigentes de empresas.¹⁴ Quando utilizados em áreas em que os fatores de desempenho são relativamente objetivos, como vendas, estes programas são vistos pelos funcionários como muito justos. Entretanto, em muitas outras funções, os critérios para definir o que é um bom desempenho não são assim tão evidentes, o que dá margem para que os executivos manipulem o programa para beneficiar seus funcionários favoritos. A má utilização de programas de reconhecimento pode erodir o seu valor e até comprometer o moral dos funcionários.

Programas de envolvimento dos funcionários

Na Atlas Container Corp., uma fábrica de caixas de papelão em Maryland, todos os 150 funcionários votam as políticas disciplinares da empresa, além de decidirem sobre a manutenção dos chefes em seus cargos e quais equipamentos devem ser adquiridos.¹⁵ Na fábrica de motores aeronáuticos da General Electric (GE) em Durham, no Estado da Carolina do Norte, os 170 operários praticam uma forma de autogestão. As turbinas são fabricadas por nove equipes de trabalho que recebem uma única orientação: a data em que o produto deve estar pronto para a entrega. Todas as demais decisões são tomadas dentro das equipes. A revendedora de veículos Childress Buick, de Phoenix, permite que seus vendedores negociem e fechem os contratos com os clientes sem necessidade de autorização dos chefes. Em países como Alemanha, França, Dinamarca, Suécia e Áustria, as leis exigem que as empresas tenham representantes eleitos pelos funcionários como membros de seus conselhos de administração.

O ponto comum a todos esses exemplos é que eles ilustram os programas de envolvimento dos funcionários. Nesta seção, vamos esclarecer o que significa envolvimento dos funcionários, descrever alguns de seus formatos, considerar as implicações motivacionais desses programas e mostrar algumas de suas aplicações.

O que é envolvimento dos funcionários?

O envolvimento dos funcionários tornou-se um termo genérico que cobre uma grande variedade de técnicas.¹⁶ Esta expressão engloba idéias populares como, por exemplo, a participação dos funcionários ou gestão participativa, democracia no ambiente de trabalho, autonomia (*empowerment*) e participação acionária dos

A gestão participativa é a maneira como a General Electric envolve os técnicos que constroem turbinas para jatos em sua fábrica de Durham, no Estado da Carolina do Norte. A GE dá às equipes autoridade para a tomada de decisões sobre como realizar o trabalho, decidir quem o fará e quando. Para se certificar de que estes técnicos possuem as competências e os conhecimentos necessários e podem fazer parte da equipe, a GE exige que todos os candidatos a emprego tenham um certificado de mecânico emitido pela FAA e passem por rigorosos testes e entrevistas de seleção.



funcionários. Em nossa opinião, embora cada uma dessas idéias tenha suas próprias características, todas compartilham de uma essência comum — o envolvimento dos funcionários.

O que exatamente queremos dizer com **envolvimento dos funcionários**? Definimos este conceito como um processo participativo que utiliza toda a capacidade dos funcionários e tem por objetivo estimular um comprometimento crescente com o sucesso da organização.¹⁷ A lógica por trás deste processo é que, por meio do envolvimento dos funcionários naquelas decisões que lhes dizem respeito e do aumento de sua autonomia e controle sobre seu próprio trabalho, eles se tornarão mais motivados, mais comprometidos com a organização, mais produtivos e mais satisfeitos com o emprego.¹⁸

Exemplos de programas de envolvimento

Nesta seção, vamos examinar quatro formas de envolvimento dos funcionários: gestão participativa, participação por representação, círculos de qualidade e planos de participação acionária para os funcionários.

Gestão Participativa A principal característica comum a todos os programas de **gestão participativa** é a utilização do processo decisório coletivo. Isto quer dizer que os subordinados realmente compartilham um grau relevante de poder decisório com seus chefes imediatos.

Algumas vezes, a gestão participativa é apontada como uma panacéia contra o baixo moral e a baixa produtividade. Alguns autores chegam a afirmar, inclusive, que ela é um imperativo ético.¹⁹ Mas a gestão participativa não é adequada a todas as empresas ou todas as unidades de uma empresa. Para que funcione, os assuntos envolvidos têm de ser do interesse dos funcionários, estes precisam ter capacitação para participar (competência, conhecimentos técnicos, capacidade de comunicação), devendo haver confiança entre as partes envolvidas.²⁰

Por que os dirigentes de uma empresa desejariam compartilhar o poder de decisão com seus subordinados? Há diversas boas razões para isso. Na medida em que as tarefas se tornam mais complexas, muitos executivos não sabem tudo o que seus subordinados fazem. Dessa forma, a participação permitiria a contribuição daqueles que sabem mais sobre o assunto. O resultado seriam decisões melhores. Hoje em dia, a interdependência das tarefas também requer a consulta a outros funcionários em diferentes departamentos ou unidades da empresa. Isto aumenta a necessidade de criar comissões, equipes e grupos para tratar de assuntos que afetam igualmente a todos. A participação também aumenta o comprometimento com as decisões tomadas. Há menor probabilidade de que as pessoas sabotem uma decisão no momento de sua implementação se elas participarem de sua definição. Finalmente, a participação traz recompensas intrínsecas para os funcionários. Ela pode tornar o trabalho mais interessante e gratificante.

Foram realizadas dezenas de estudos sobre a relação entre participação e desempenho. Os resultados, contudo, são controversos.²¹ Quando as pesquisas são cuidadosamente revistas, parece que a participação exerce apenas uma modesta influência sobre variáveis como produtividade, motivação e satisfação dos funcionários. Evidentemente, isto não significa que a gestão participativa não possa trazer benefícios sob as condições certas. Significa que a participação, por si só, não assegura a melhoria do desempenho dos trabalhadores.

Participação por Representação Praticamente todos os países da Europa Ocidental possuem alguma legislação que exige que as empresas pratiquem a **participação por representação**. Isto quer dizer que, ao invés de participar diretamente das decisões, os funcionários o fazem por meio de um pequeno comitê de representantes. A participação por representação tem sido chamada de "a forma de envolvimento dos funcionários mais normatizada pela legislação em todo o mundo".²²

O objetivo da participação por representação é redistribuir o poder dentro da organização de modo a igualar os interesses dos funcionários com os dos dirigentes e acionistas da empresa.

Os dois formatos mais comuns de participação por representação são os comitês de trabalhadores e os representantes do comitê.²³ Os **comitês de trabalhadores** fazem a ligação entre os funcionários e os dirigentes da empresa. São grupos de funcionários, nomeados ou eleitos, que devem ser consultados quando os dirigentes tomam qualquer decisão que envolva a força de trabalho. Por exemplo, na Holanda, se uma empresa está em vias de ser adquirida por outra, o comitê de trabalhadores deve ser comunicado antecipadamente e, se for o caso, tem prazo de 30 dias para recorrer à justiça contra a medida.²⁴ Os **representantes do comitê** são funcionários que participam das reuniões do comitê de administração da empresa, nas quais defendem os interesses dos trabalhadores. Em alguns países, as leis obrigam as empresas a reservar o mesmo número de cadeiras para funcionários e acionistas.

A influência da participação por representação sobre os trabalhadores parece ser mínima.²⁵ Por exemplo, as evidências sugerem que os comitês de trabalhadores são dominados pelos executivos e têm pouquíssimo impacto sobre os funcionários ou sobre a organização. Embora esta forma de envolvimento possa aumentar a motivação e a satisfação dos funcionários que dela participam, há pouca evidência de que isso seja repassado aos operários que

eles representam. De maneira geral, "o principal valor da participação por representação é simbólico. Se alguém estiver procurando mudar as atitudes dos funcionários ou melhorar o desempenho organizacional, esta não será a melhor escolha".²⁶

Círculos de Qualidade Os **círculos de qualidade** tornaram-se populares nos Estados Unidos e na Europa durante a década de 1980.²⁷ Trata-se de um grupo de trabalho com oito a dez membros, entre funcionários e chefes, que têm uma área de responsabilidade conjunta. Eles se encontram regularmente — geralmente uma vez por semana, no horário do trabalho — para discutir os problemas de qualidade, investigar as suas causas, recomendar soluções e tomar as ações corretivas. Assumem a responsabilidade pela solução de problemas de qualidade, gerando e avaliando seu próprio feedback. Mas a direção da empresa costuma deter o controle sobre as decisões finais em relação à implementação das soluções recomendadas. Evidentemente, não é sempre que os funcionários possuem a capacidade de analisar e solucionar problemas de qualidade. Por isto, o conceito dos círculos de qualidade inclui o treinamento dos seus membros em técnicas de comunicação, diversas estratégias de qualidade e técnicas de mensuração e análise de problemas.

Os círculos de qualidade são capazes de melhorar a produtividade e o desempenho dos funcionários? Uma revisão das evidências sugere que eles podem ter uma influência positiva sobre a produtividade, mas têm pouco ou nenhum efeito sobre a satisfação dos trabalhadores. Embora muitos estudos tenham relatado resultados positivos dos círculos de qualidade sobre a produtividade, essas conclusões não são totalmente seguras.²⁸ A incapacidade de muitos programas de círculos de qualidade para produzir benefícios mensuráveis provocou a suspensão de vários deles.

Parece que os círculos de qualidade são uma mania que veio e já passou. Isto se deve a duas falhas.²⁹ A primeira é o pouco tempo que é realmente dedicado ao programa de envolvimento dos funcionários. "Em sua maioria, esses programas funcionam durante uma hora por semana, enquanto as demais 39 horas ficam sem qualquer mudança. Por que uma mudança em apenas 2,5 por cento do tempo dedicado ao trabalho por uma pessoa teria um impacto significativo?"³⁰ A segunda falha diz respeito à facilidade de implementação dos círculos de qualidade, que acaba funcionando contra eles. Os círculos de qualidade são vistos como instrumentos simples, que podem ser somados à organização com poucos ajustes. Em muitos casos, o único envolvimento dos dirigentes com esses programas é o seu lançamento. Assim, os círculos de qualidade acabam sendo uma forma fácil de os executivos afirmarem que realizam programas de envolvimento. Infelizmente, essa falta de comprometimento da direção da empresa, aliada à ausência de planejamento, costuma levar tais programas ao desastre.

Planos de Participação Acionária A última abordagem de envolvimento dos funcionários que discutiremos aqui é a dos **planos de participação acionária dos funcionários**.³¹

A co-propriedade dos funcionários pode significar uma série de coisas, desde a situação de funcionários que detêm uma participação acionária na empresa em que trabalham até a de um indivíduo que atua na própria empresa da qual é dono. Os planos de participação acionária são planos de benefícios estabelecidos pelas empresas, nos quais os funcionários compram ações da companhia, normalmente a preços abaixo dos de mercado, como parte de um pacote de benefícios. Graças a estes planos, hoje mais de 50 por cento da propriedade de empresas tão diversas como a Publix Supermarkets, a Graybar Electric e a W.L. Gore & Associates estão nas mãos de seus funcionários.³² Mas a maioria das empresas

A Valassis oferece participação acionária a todos os seus funcionários, desde os operadores de impressoras que trabalham meio período até a seu principal executivo. A participação acionária ajuda a Valassis a manter uma equipe entusiasmada, produtiva e estável, com uma taxa de rotatividade de apenas 4 por cento. Um operador de impressora que trabalhou na empresa por 19 anos comenta que os funcionários da Valassis observam o mercado porque ele "é o nosso futuro".

(Neste anúncio, a empresa coloca os funcionários como um dos fatores de seu sucesso e se apresenta como uma ótima opção de investimento, tanto para o talento como para o capital de seu pessoal.)

Here are just a few
of the reasons
behind the
great success
of Valassis



Being chosen as one of the top 100 companies to work for in America is quite an honor. Here, we owe it all to our employees, who've made us a leader in print promotion and marketing services—and to a 28-year commitment to excellence, technology and innovation.

All of which makes us a really great place to invest your talent or capital.

For information or to invest, contact us at www.valassis.com

valassis

norte-americanas que têm este sistema implantado é formada por pequenas organizações sob o controle de seus próprios donos.³³

Em um programa desse tipo, é criado um fundo de ações para os funcionários. As empresas contribuem com ações ou dinheiro para comprá-las. Embora os funcionários tenham as ações, geralmente não podem dispor delas enquanto trabalham na empresa.

As pesquisas sobre o assunto mostram que esses planos contribuem para melhorar a satisfação dos funcionários.³⁴ Mas seu impacto sobre o desempenho é menos claro. Por exemplo, um estudo comparou 45 empresas que adotaram esse tipo de plano com outras 238 que não o adotaram.³⁵ As primeiras tiveram um desempenho superior tanto em termos de emprego como de crescimento de vendas. Outro estudo revelou que a implantação desses planos aumentou os dividendos pagos pelas empresas em 6,9 por cento depois de quatro anos em comparação com as organizações que não possuíam planos de participação acionária para os funcionários.³⁶ Mas outros estudos revelaram resultados desanimadores.³⁷

Os planos de participação acionária têm o potencial de aumentar a satisfação com o trabalho e a motivação. No entanto, para que isso aconteça, os funcionários precisam experimentar psicologicamente a sensação da propriedade.³⁸ Ou seja, além de possuir uma parcela da empresa, eles precisam ser informados regularmente sobre o andamento dos negócios, além de ter oportunidades para exercer alguma influência sobre eles. As evidências indicam claramente que é preciso a propriedade e um estilo de gestão participativo para obter melhorias significativas no desempenho da organização.³⁹

Vinculando os programas de envolvimento dos funcionários com as teorias sobre motivação

O envolvimento dos funcionários foi delineado com base em várias das teorias sobre motivação que examinamos no capítulo anterior. Por exemplo, a Teoria Y é coerente com a gestão participativa, enquanto a Teoria X está mais próxima do estilo tradicional autocrático de gerir as pessoas. Em termos da teoria de dois fatores, os programas de envolvimento podem oferecer aos funcionários uma motivação intrínseca, aumentando as oportunidades de crescimento, responsabilidade e envolvimento com o trabalho em si. Da mesma forma, a oportunidade de tomar decisões e implementá-las — e então, observá-las funcionando — pode ajudar na satisfação das necessidades dos trabalhadores em termos de responsabilidade, realização, reconhecimento, crescimento e melhoria da auto-estima. Os programas de envolvimento dos funcionários também são compatíveis com a teoria ERG e os esforços para estimular a necessidade de realização. E programas de envolvimento complementares têm potencial para aumentar a motivação intrínseca do funcionário para as tarefas.

Os programas de envolvimento dos funcionários na prática

Alemanha, França, Holanda e os países escandinavos estabeleceram firmemente os princípios da democracia industrial na Europa, e outras nações — inclusive o Japão e Israel — tradicionalmente praticam alguma forma de participação representativa há décadas. A gestão participativa e a participação por representação avançaram muito mais lentamente nas organizações da América do Norte. Mas, hoje em dia, os programas de envolvimento dos funcionários que enfatizam a participação estão se tornando a norma.

As práticas de envolvimento dos funcionários variam de país para país.⁴⁰ Por exemplo, um estudo comparando a aceitação dos programas de envolvimento dos funcionários em quatro países, incluindo os Estados Unidos e a Índia, confirmou a importância da modificação das práticas em função das características culturais de cada um deles.⁴¹ Mais especificamente, enquanto os trabalhadores norte-americanos aceitaram rapidamente o programa, na Índia os executivos que tentaram dar maior autonomia a seus subordinados foram mal avaliados por estes; além disso, o programa também afetou negativamente a satisfação destes trabalhadores. Estas reações são coerentes com a cultura indiana do poder distanciado, que aceita e até espera diferenças em função da autoridade.

O que podemos dizer dos círculos de qualidade? Eles são populares na prática? Os nomes das empresas que têm utilizado este instrumento praticamente formam a lista de *quem é quem no mundo empresarial norte-americano*: Hewlett-Packard, General Electric, Texas Instruments, Xerox, Eastman Kodak, Polaroid, Procter & Gamble, Ford, IBM, Motorola e American Airlines. Mas, como mencionamos, o sucesso dos círculos de qualidade não é absoluto. Eles se tornaram populares na década de 1980, principalmente por serem muito fáceis de implementar. Mais recentemente, muitas organizações começaram a substituir os círculos de qualidade por outras estruturas mais abrangentes de trabalho em equipe (que vamos analisar no Capítulo 9).

E os planos de participação acionária? Muitas grandes e conhecidas organizações já implantaram estes planos, mas a maioria é formada por pequenas empresas com controle restrito dos proprietários.

O novo planejamento do trabalho e os esquemas flexíveis

"Todo dia era a mesma coisa", diz Frank Greer. "Colocar o banco dianteiro do passageiro nos jipes que chegam à linha de montagem, ajustar os quatro parafusos que prendem o banco à carroceria, prendendo-os com minha chave elétrica. Trinta carros e 120 parafusos por hora, oito horas por dia. Não me interessa se me pagam 24 dólares por hora, eu estava ficando louco. Fiz isso por quase um ano e meio. Finalmente, disse à minha esposa que não ia fazer aquilo pelo resto da minha vida. Meu cérebro estava virando geléia naquele trabalho. Então, eu me demiti. Agora, estou trabalhando em uma gráfica rápida e ganho menos de 15 dólares por hora. Mas garanto que o trabalho é realmente interessante. As tarefas mudam o tempo todo, eu estou aprendendo continuamente. Isso me desafia! Toda manhã, mal posso esperar a hora de chegar ao trabalho."

O que é o novo planejamento do trabalho?

O trabalho de Frank Greer na fábrica da Jeep consistia de tarefas repetitivas que não lhe davam autonomia, variedade ou motivação. Em comparação, seu emprego na gráfica rápida é desafiador e estimulante.

Nesta seção, vamos examinar algumas das maneiras de replanejar o trabalho para que ele se torne mais motivador. Primeiramente, vamos examinar três opções de planejamento do trabalho: rodízio de tarefas, ampliação de tarefas e enriquecimento de tarefas. Depois, vamos falar sobre três alternativas muito populares de flexibilização do trabalho: horário flexível, emprego compartilhado e telecommutação.

Rodízio de Tarefas Se os funcionários sofrem com o excesso de rotina, uma alternativa é utilizar o **rodízio de tarefas** (ou, como muitos agora chamam, *multitreinamento*). Quando uma atividade deixa de ser desafiadora, o funcionário é transferido para outra, do mesmo nível, que tem requisitos similares em termos de habilidade.

O ponto forte do rodízio de tarefas é que ele reduz o tédio e aumenta a motivação através da diversificação das atividades dos funcionários. Indiretamente, o rodízio de tarefas também traz benefícios à organização pois funcionários com um leque mais amplo de habilidades permitem que a administração usufrua de maior flexibilidade no planejamento do trabalho, na adaptação às mudanças e no preenchimento de vagas.⁴² Por outro lado, o rodízio de tarefas também tem suas desvantagens. Os custos com treinamento crescem e a produtividade é reduzida pois se troca o funcionário de tarefa justamente quando sua eficiência na atividade anterior estava gerando economias para a organização. O rodízio também pode causar rupturas. Os membros do grupo de trabalho precisam se ajustar ao novo funcionário. O supervisor também pode precisar de mais tempo para responder às dúvidas e monitorar o funcionário recém-chegado.

Ampliação de Tarefas A idéia da expansão horizontal das tarefas, que chamamos de **ampliação de tarefas**, começou a ganhar popularidade há mais de 35 anos. O aumento do número e da variedade das atividades realizadas por um indivíduo resulta em um trabalho com maior diversidade. O encarregado de separar por departamento a correspondência que chega à empresa, por exemplo, poderia ter suas tarefas ampliadas com a inclusão da entrega física dessa correspondência para as pessoas e do encaminhamento postal do que é enviado por elas.

Participar de um programa de rodízio de tarefas tem dado a Debbie Condino uma visão mais ampla de como sua empresa funciona e de como seu trabalho se enquadra no plano estratégico da organização. Como diretora de recursos humanos do St. John Hospital and Medical Center, em Detroit, Debbie vê as relações interpessoais como seu ponto forte, mas acredita que precisa entender também de finanças e de assistência médica para desempenhar melhor suas funções. Ao trabalhar pelo esquema de rodízio na área de terapia ocupacional, no departamento de trabalho voluntário e até na loja de presentes, ela aumentou seu conhecimento sobre o dia-a-dia do hospital.



Os esforços nesse sentido, entretanto, tiveram resultados pouco animadores.⁴³ Um funcionário que teve suas atribuições ampliadas comentou: "antes, eu tinha um trabalho chato; agora, depois da ampliação, tenho três!". Contudo, há alguns casos de aplicação bem-sucedida dessa prática. O trabalho de camareira em alguns pequenos hotéis, por exemplo, inclui não apenas a faxina dos banheiros e arrumação das camas, mas também pequenos reparos como a troca de lâmpadas, a preparação do quarto para a noite (dobra de lençóis) e a reposição dos itens do frigobar.

Enriquecimento de Tarefas O enriquecimento de tarefas se refere à expansão vertical das funções. Ele aumenta o grau em que o trabalhador controla o planejamento, a execução e a avaliação de seu trabalho. Essa prática organiza as tarefas de maneira a permitir que o funcionário execute uma atividade por completo, além de aumentar sua liberdade e independência, ampliar sua responsabilidade e oferecer feedback para que o indivíduo seja capaz de avaliar e corrigir seu próprio desempenho.⁴⁴

Como a administração pode enriquecer o trabalho de um funcionário? O Quadro 7-3 sugere algumas orientações baseadas no modelo de características do trabalho discutido no capítulo anterior. A *combinação de tarefas* parte de atividades já existentes e fracionadas e as combina para que formem um módulo de trabalho novo e mais amplo. A *criação de unidades naturais de trabalho* significa que as tarefas que o funcionário executa devem formar um todo que tenha uma identidade e um sentido. O *estabelecimento de relações com o cliente* aumenta o relacionamento direto entre os funcionários e seus clientes (que podem ser clientes internos ou de fora da organização). A *expansão vertical de tarefas* transfere para os funcionários a responsabilidade e o controle que anteriormente reservados aos executivos. Com a *abertura de canais de feedback*, os funcionários podem não apenas saber como estão desempenhando suas tarefas, mas também acompanhar o seu desenvolvimento — se o desempenho está melhorando, piorando ou permanece constante.

Para ilustrar o conceito de enriquecimento de tarefas, vamos examinar o que os dirigentes do Bane One, em Chicago, fizeram em seu departamento de comércio exterior.⁴⁵ O principal produto desse departamento é composto por letras de crédito comercial — essencialmente, uma garantia bancária para grandes transações de importação e exportação. Antes do enriquecimento de tarefas, os 300 funcionários do departamento processavam documentos como se estivessem em uma linha de montagem, com erros despontando a cada etapa. Os funcionários nem tentavam disfarçar o tédio que sentiam por desempenhar tarefas restritas e específicas. A administração enriqueceu as tarefas transformando cada funcionário em um especialista em comércio exterior, capaz de atender a um cliente do início ao fim. Depois de 200 horas de treinamento em finanças e direito, os funcionários tornaram-se consultores plenos que podem despachar documentos em um dia, e ainda aconselhar os clientes sobre assuntos complexos, como procedimentos bancários na Turquia ou controles de embarques de munição nos Estados Unidos. Os resultados? A produtividade mais que triplicou, a satisfação dos funcionários melhorou e o volume de transações cresceu mais de 10 por cento ao ano.

QUADRO Z-3 ; Diretrizes para o Enriquecimento de Tarefas

Ação sugerida	Dimensão essencial do trabalho
Combinação de tarefas	Variedade de habilidades [^]
Criação de unidades naturais de trabalho ^^^^--"^^^>	Identidade da tarefa ^j.
Estabelecimento de relações com o cliente K U ^ ^	Importância da tarefa
Expansão vertical das tarefas.	Autonomia
Abertura de canais de <i>feedback</i> _____	Feedback 1

Fonte: J.R. Hackman e J.L. Suttle (orgs.), *Improving life at work*. Glenview: Scoff Foresman, 1977, p. 138. Reproduzido com autorização de Richard Hackman e J. Lloyd Suttle.



MOTO ©y CÉNCHÀI

"Todo o mundo quer um trabalho desafiador"

Essa afirmação é falsa. Apesar de toda a atenção dada pela mídia, pelos acadêmicos e pelos cientistas sociais ao potencial humano e às necessidades dos indivíduos, não existem evidências que corroborem a tese de que a vasta maioria dos trabalhadores preferam incumbências desafiadoras.¹⁸ Algumas pessoas preferem trabalhos altamente complexos e desafiadores; outras se dão melhor em serviços mais simples e rotineiros.

A variável de diferenças individuais que parece dar melhor suporte para explicar quem prefere e quem não quer trabalhos desafiadores é a força das necessidades de nível alto.¹⁹ As pessoas com grande necessidade de crescimento respondem melhor ao trabalho desafiador. Qual a porcentagem de trabalhadores de baixo escalão que realmente gostariam de satisfazer necessidades de nível alto e responderiam positivamente a incumbências mais desafiadoras? Não existem dados atuais disponíveis sobre isso, mas um estudo realizado na década de 1970 estima esse número em torno de 15 por cento.²⁰ Mesmo após ajustes em função de mu-

danças nas atitudes laborais e do aumento de empregos de colarinho branco, esse número provavelmente não ultrapassa 40 por cento hoje em dia.

Os principais defensores do trabalho desafiador *não* são os trabalhadores; são professores, pesquisadores em ciências sociais e jornalistas que atuam na mídia. Esses profissionais escolheram suas carreiras, em um certo sentido, porque preferiam trabalhos que lhes oferecessem autonomia, identidade e desafios. Sem dúvida, essa é a escolha deles. Mas projetar suas necessidades sobre a força de trabalho em geral é uma atitude um tanto presunçosa.

Nem todo funcionário está em busca de maiores desafios. Muitos trabalhadores satisfazem suas necessidades de nível alto *fora* do trabalho. A semana tem 168 horas. O trabalho raramente consome mais de 30 por cento desse tempo. Isso dá oportunidade considerável, mesmo para as pessoas com grande necessidade de crescimento, de encontrar satisfação das necessidades de nível alto fora do trabalho. •

As evidências, de modo geral, sugerem que essa prática reduz os custos de absenteísmo e da rotatividade, além de aumentar a satisfação, mas os dados não são conclusivos na questão crítica da produtividade.²¹ O enriquecimento de tarefas aumentou a produtividade em algumas situações; em outras, ele a reduziu. Contudo, mesmo quando a produtividade diminuiu, parece consistentemente haver um uso mais consciente dos recursos e uma melhoria na qualidade de produtos ou serviços.

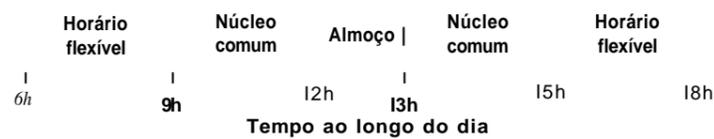
Horário Flexível Susan Ross é o tipo clássico de "pássaro madrugador". Ela acorda pontualmente às 5 horas da manhã, cheia de energia. Por outro lado, como ela conta, geralmente já está com sono quando termina o noticiário das 7 horas da noite na TV.

O horário de Susan, como funcionária de uma empresa de seguros, a Hartford Insurance, é flexível. Ele permite que Susan tenha alguma liberdade quanto ao horário em que chega e sai do trabalho. O escritório abre às 6 horas da manhã e fecha às 7 horas da noite. Susan é quem decide quando fará sua jornada de oito horas de trabalho dentro desse expediente de 13 horas. Como ela é uma pessoa matutina e, além disso, tem um filho de 7 anos que sai da escola às 3 horas da tarde, sua opção é trabalhar das 6 da manhã às 3 horas da tarde. "Meu horário é perfeito. Fico no trabalho no momento em que estou mais alerta mentalmente e posso ficar em casa com meu filho depois que ele sai da escola."

O horário de Susan na Hartford é um exemplo de **horário flexível**. O horário flexível é uma forma de se referir à flexibilidade das horas de trabalho. Ele permite que os funcionários tenham alguma autonomia de decisão acerca de seus horários de chegada e de partida do trabalho. Os funcionários têm uma certa quantidade de horas a trabalhar na semana e são livres para distribuir seu horário de trabalho dentro de certos limites. Como mostra o Quadro 7-4, cada dia consiste de um núcleo comum, geralmente de seis horas, com duas faixas flexíveis nas extremidades. Por exemplo, tirando uma hora para o almoço, o núcleo poderia ser das 9 às 15 horas, enquanto a empresa abre às 6 horas da manhã e fecha às 6 horas da tarde. Todos os funcionários devem estar no trabalho durante o horário do núcleo, mas são livres para distribuir as duas horas excedentes antes ou depois desse período. Alguns programas de horário flexível permitem que se acumulem horas extraordinárias que poderão ser trocadas por um dia livre a cada mês.

Os benefícios atribuídos ao horário flexível são numerosos. Entre eles estão a redução do absenteísmo, o aumento da produtividade, a redução de gastos com horas-extras, a diminuição da hostilidade em relação à chefia, a redução dos congestionamentos de trânsito nos locais de trabalho, a eliminação da falta de pontualidade e o aumento de autonomia e de responsabilidade dos funcionários, o que pode levar ao aumento da satisfação.²² Mas, além dos elogios, quais as contribuições do horário flexível?

QUADRO 7-4 Exemplo de um Esquema de Horário Flexível



A maior parte das evidências sobre desempenho é favorável. O horário flexível tende a reduzir o absenteísmo e freqüentemente melhora a produtividade do funcionário,⁵¹ provavelmente por diversas razões. Os funcionários podem estabelecer seus horários de maneira a conciliar suas demandas pessoais e, desta forma, reduzem sua impontualidade e faltas, além de poderem ajustar suas atividades de trabalho para as horas em que são individualmente mais produtivos.

A principal desvantagem do horário flexível é que ele não pode ser adotado em qualquer tipo de trabalho. Funciona bem para as tarefas administrativas em que a interação do funcionário com outros, de outros departamentos, é limitada. Não é uma opção viável para recepcionistas, balconistas de lojas de varejo ou empregos similares, para os quais geralmente a demanda do serviço exige que as pessoas estejam em seus postos em horários predeterminados.

Emprego Compartilhado Uma inovação recente em esquemas de trabalho é o **emprego compartilhado**. Ele permite que duas ou mais pessoas dividam entre si um emprego tradicional de 40 horas semanais. Por exemplo, uma pessoa pode trabalhar das 8 horas ao meio-dia enquanto outra trabalha no mesmo emprego das 13 às 17 horas. Ou ambas podem trabalhar o dia todo, mas em dias alternados. Por exemplo, Barbara Cafero e Robin Como compartilham o emprego de gerente de contas na Xerox Corporation.⁵² Cafero trabalha os dois primeiros dias da semana, Como os últimos dois, e ambas trabalham juntas nas quartas-feiras. As duas compartilham esse emprego há dez anos, negociando preços e termos de contatos das principais contas da Xerox. Como ambas têm filhos, este arranjo lhes deu maior flexibilidade para encontrar o equilíbrio entre o trabalho e as responsabilidades familiares.

O emprego compartilhado permite que a organização possa se beneficiar dos talentos de mais de um indivíduo em uma dada posição. Um gerente de banco que supervisiona dois funcionários nesse sistema descreve o compartilhamento de tarefas como uma oportunidade de ter duas cabeças "pelo preço de uma".⁵³ Isso também possibilita a contratação de trabalhadores capacitados que não estariam disponíveis em um sistema de tempo integral — caso de mulheres com filhos pequenos ou aposentados.⁵⁴ Muitas empresas japonesas vêm implantando este sistema, mas por razões diferentes.⁵⁵ Como os executivos japoneses relutam em demitir funcionários, o compartilhamento é visto como um caminho humanitário para evitar demissões por excesso de pessoal.

Do ponto de vista do funcionário, o compartilhamento de tarefas aumenta a flexibilidade. Dessa forma, ele pode aumentar a motivação e a satisfação daqueles que não têm 40 horas semanais para se dedicar ao trabalho.



Kristen Durret e Nancy Oliphant, executivas da área de contabilidade da Emmis Communications de Indianápolis, no Estado de Indiana, compartilharam tarefas por mais de dois anos. Kristen trabalhava às segundas e terças-feiras. Nancy, às quintas e sextas. Na quarta-feira, as duas trabalhavam em conjunto.

Por outro lado, do ponto de vista do empregador, a principal desvantagem é a dificuldade de encontrar uma dupla de funcionários compatíveis, capazes de coordenar com sucesso todos os detalhes de um cargo.⁵⁶

Telecomunicação Esta é a visão de trabalho mais próxima do ideal para muita gente. Não há deslocamento físico, o horário é flexível, há total liberdade para se vestir e nenhuma interrupção por parte dos colegas. Isto se chama **telecomunicação** e se refere aos funcionários que trabalham em suas casas pelo menos dois dias por semana com seus computadores ligados ao sistema da empresa.⁵⁷ (Um termo intimamente relacionado com o trabalho à distância, o *escritório virtual*, está sendo cada vez mais usado para descrever a situação de funcionários que trabalham em casa de maneira quase que permanente.)

Quais tipos de trabalho são adequados à telecomunicação? Três categorias foram identificadas como mais apropriadas: tarefas de tratamento rotineiro de informações, atividades móveis e tarefas altamente especializadas ou relacionadas com o conhecimento.⁵⁸ Escritores, advogados, analistas e funcionários que passam a maior parte do tempo ao computador ou ao telefone são candidatos naturais para o exercício da telecomunicação. Por exemplo, o pessoal de telemarketing, representantes de serviços a clientes, agentes de viagens e especialistas em suporte técnico de produtos passam quase todo o tempo ao telefone. Na telecomunicação, eles podem continuar a fazer a mesma coisa, mas em suas casas em vez de dentro da empresa.

Existem muitas histórias de sucesso na telecomunicação.⁵⁹ Por exemplo, na Merrill Lynch, 3.500 funcionários praticam a telecomunicação. Depois de um ano de sua implantação, os dirigentes da empresa relataram um aumento de produtividade de 15 a 20 por cento entre estes funcionários, 3,5 dias de licença-saúde a menos por ano, além de 6 por cento de redução na rotatividade. A Putnam Investments, de Boston, descobriu que a telecomunicação pode ser uma boa ferramenta de recrutamento. A empresa estava enfrentando dificuldades para atrair novos quadros. Depois de implantar a telecomunicação, o número de candidatos a emprego na empresa cresceu 20 vezes. Os dirigentes da Putnam calculam que cerca de 12 por cento dos seus funcionários que fazem telecomunicação têm uma produtividade substancialmente maior do que aqueles que trabalham no escritório da empresa, e um índice de atritos equivalente a um décimo dos outros.

As vantagens potenciais da telecomunicação para os executivos incluem um mercado maior de profissionais disponíveis, maior produtividade, menor rotatividade, moral mais alto e redução de gastos com instalações físicas. A principal desvantagem é uma menor supervisão direta dos funcionários. Além disso, como a tendência hoje é a do trabalho em equipe, a telecomunicação torna mais difícil para a administração coordenar o trabalho em grupo.⁶⁰ Do ponto de vista do trabalhador, a telecomunicação oferece um considerável aumento de flexibilidade. Mas não sem custos. Para aqueles com alta necessidade de socialização, o trabalho à distância pode levar a uma sensação de isolamento e reduzir a satisfação com o trabalho. Além disso, todos os que trabalham à distância podem sofrer o efeito do "longe dos olhos, longe do coração". O fato de não estarem dentro da empresa, de não participarem de reuniões, nem das interações do dia-a-dia com os demais funcionários, pode se tornar uma desvantagem na hora das promoções e dos aumentos salariais. É mais provável que um chefe preste menos atenção ao trabalho de um subordinado que ele vê apenas raramente.

Vinculando o novo planejamento do trabalho e os esquemas flexíveis com as teorias sobre motivação

As sugestões oferecidas no Quadro 7-3 para o enriquecimento de tarefas estão diretamente vinculadas ao modelo de características do trabalho. Seguindo essas diretrizes no replanejamento do trabalho, especialmente no caso de funcionários que buscam novos desafios, é possível influenciar positivamente a motivação, a qualidade do desempenho, a satisfação no trabalho, bem como reduzir o absenteísmo e a rotatividade.

O enriquecimento de tarefas também está relacionado à teoria dos dois fatores, de Herzberg. De acordo com esta teoria, ao se

O crescente número de empresas que oferecem esquemas flexíveis de trabalho é uma indicação de que os trabalhadores consideram isto uma boa recompensa motivacional. Na Sun Microsystems, 95 por cento dos funcionários se beneficiam com o esquema de horário flexível e fazem seus próprios horários.



promover os fatores intrínsecos do trabalho — como a realização, a responsabilidade e o crescimento —, os funcionários também se sentem mais satisfeitos e motivados com seu trabalho.

O tema comum aos esquemas opcionais de trabalho, sejam os horários, o compartilhamento ou a telecommutação, é a flexibilidade. Eles oferecem ao funcionário a opção de quando trabalhar, quanto tempo trabalhar e onde realizar o trabalho, respectivamente. A teoria da expectativa trata indiretamente da flexibilidade quanto à importância dada ao equilíbrio entre recompensas e metas pessoais. Como hoje os trabalhadores estão muito preocupados com os conflitos entre as demandas do trabalho e da vida pessoal, um esquema opcional de trabalho pode ser percebido como uma boa recompensa, capaz de ajudar a conseguir o equilíbrio entre essas demandas.⁴¹

O novo planejamento do trabalho e os esquemas flexíveis na prática

Nos últimos anos, o rodízio de tarefas vem sendo implantado por indústrias como forma de aumentar a flexibilidade e evitar demissões.⁴² Por exemplo, na Apex Precision Technologies, uma revenda de terminais de ponto de venda de Indiana, os funcionários são constantemente treinados para lidar com todos os equipamentos com que a empresa trabalha de modo que eles possam ser remanejados de acordo com a demanda dos clientes. Durante a recessão no ano de 2001, a Lincoln Electric, de Cleveland, remanejou alguns operários para funções administrativas e também realizou rodízio entre o pessoal da produção. Esta empresa, fabricante de peças industriais, foi capaz de reduzir ao mínimo os cortes de pessoal por causa de seu compromisso com o multitreinamento contínuo e do remanejamento de pessoal para onde havia necessidade de mais funcionários.

A ampliação das tarefas nunca teve muitos seguidores, especialmente enquanto fator de motivação. Isto pode ser atribuído ao fato de que, embora a ampliação das tarefas combata a falta de diversidade em funções superespecializadas, ela pouco faz para aumentar o desafio ou a sensação de importância das atividades de um trabalhador. Em comparação, o enriquecimento das tarefas vem sendo amplamente utilizado em todo o mundo. Milhões de trabalhadores hoje realizam trabalhos enriquecidos por meio das sugestões contidas no Quadro 7-3. Além disso, as técnicas de enriquecimento de tarefas também forneceram orientações para o planejamento das atividades das equipes em muitas organizações atuais.

O horário flexível tornou-se uma opção extremamente popular. O número de funcionários em período integral que optaram pelo horário flexível mais do que duplicou entre os anos de 1980 e 2003. Hoje, cerca de 43 por cento da força de trabalho em tempo integral dos Estados Unidos têm flexibilidade de horário para sua chegada e saída do trabalho.⁴³ Este não é um fenômeno apenas norte-americano. Na Alemanha, por exemplo, 29 por cento das empresas oferecem esta opção aos funcionários.⁴⁴

Atualmente, aproximadamente 31 por cento das grandes empresas oferecem aos funcionários a alternativa de compartilhamento de tarefas.⁴⁵ Mas, apesar desta disponibilidade, o compartilhamento de tarefas não vem recebendo muita adesão dos trabalhadores. Isto se deve, provavelmente, à dificuldade de encontrar parceiros compatíveis, além da percepção negativa comumente associada aos indivíduos que não se comprometem totalmente com o trabalho e com seu empregador.

Estimativas recentes indicam que, conforme os critérios usados para definir este esquema alternativo, entre 9 milhões e 24 milhões de pessoas nos Estados Unidos praticam a telecommutação.⁴⁶ Isto representa cerca de 10 por cento, ou até mais, de toda a força de trabalho do país. Organizações conhecidas estimulam esta alternativa — como AT&T, IBM, Merrill Lynch, American Express, Hewlett-Packard e diversas agências governamentais norte-americanas.⁴⁷ O esquema começa também a se internacionalizar. Em países como a Finlândia, a Suécia, a Inglaterra e a Alemanha, o trabalho à distância atinge 17, 15, 8 e 6 por cento da força de trabalho, respectivamente.⁴⁸

Programas de remuneração variável

"Por que eu faria um esforço extra no meu trabalho?", pergunta Anne Garcia, professora do ensino fundamental em uma escola de Denver, Colorado. "Posso me esforçar ou apenas fazer o mínimo necessário. Não faz a menor diferença. Eu recebo o mesmo salário. Por que eu faria qualquer coisa além do mínimo exigido?"

Comentários como este de Anne são comuns entre os professores há décadas, pois os aumentos salariais neste setor são vinculados ao tempo de serviço. Recentemente, entretanto, algumas escolas nos Estados Unidos estão revendo seus sistemas de remuneração para motivar pessoas como Anne a colocar mais entusiasmo em seu trabalho. Por exemplo, os Estados do Arizona, Flórida, Iowa e Kentucky introduziram programas que vinculam a remuneração ao desempenho dos estudantes nas salas de aulas.⁴⁹ Na Califórnia, alguns professores chegam a receber bônus de desempenho de até 25 mil dólares por ano.⁵⁰

Diversas organizações nos Estados Unidos — desde empresas privadas até escolas públicas e agências governamentais — estão deixando de pagar seu pessoal com base apenas em suas credenciais ou tempo de serviço e aderindo a programas de remuneração variável.

O que são os programas de remuneração variável?

Planos de remuneração por unidades produzidas, incentivos salariais, participação nos lucros e participação nos ganhos são algumas das formas possíveis de **programas de remuneração variável**. O que diferencia esta forma de remuneração daquelas mais tradicionais é que, em vez de pagar o funcionário apenas por seu tempo de trabalho ou cargo exercido, uma parte da remuneração se baseia em alguma medida de desempenho, individual e/ou organizacional. Na remuneração variável, as quantias recebidas flutuam de acordo com a medição do desempenho.⁷¹

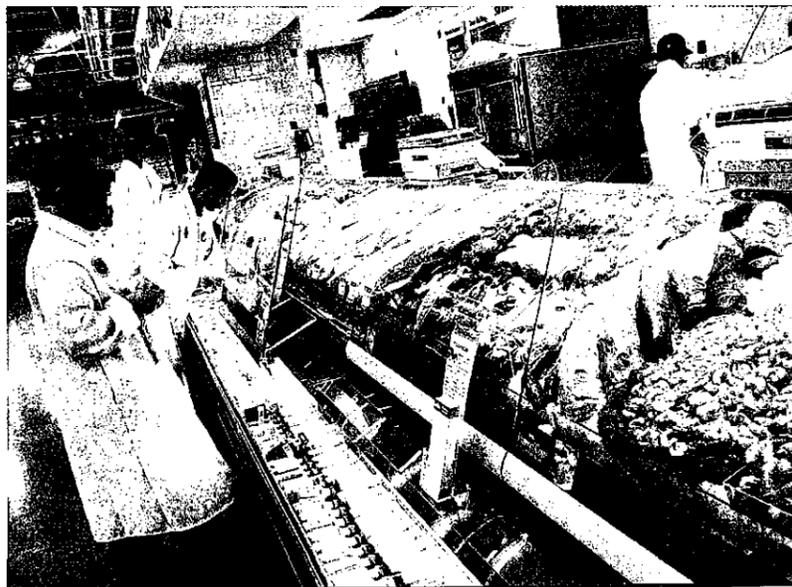
É exatamente essa flutuação da remuneração variável que a torna tão atraente para os dirigentes das empresas. Ela transforma parte dos custos fixos com a força de trabalho em custos variáveis e, assim, reduz as despesas quando o desempenho cai. Desta forma, quando a economia norte-americana entrou em recessão em 2001, as empresas que utilizavam a remuneração variável foram capazes de reduzir seus custos muito mais rapidamente do que aquelas com sistemas tradicionais de remuneração.⁷² Além disso, ao vincular o pagamento com o desempenho, a remuneração passa a ser o reconhecimento de uma contribuição, e não apenas um direito adquirido. Com o passar do tempo, os funcionários começam a perceber que aqueles que têm melhor desempenho desfrutam de uma remuneração maior, de acordo com sua contribuição, enquanto os menos esforçados vêem sua remuneração estagnar-se.

Os quatro tipos de programas de remuneração variável mais amplamente empregados são a remuneração por unidade produzida, os bônus, a participação nos lucros e a participação nos resultados.

Os programas de remuneração por unidade produzida já existem há quase um século. Eles sempre foram populares como meio de remunerar os trabalhadores na área da produção. Nos **planos de remuneração por unidade produzida**, os funcionários recebem uma soma fixa para cada unidade de produção completada. Em seu estado mais puro, esses programas não prevêem pagamento fixo básico, mas apenas para aquilo que for produzido. As pessoas que trabalham em estádios de esportes vendendo pipocas ou refrigerantes costumam ser remuneradas desta forma. Podem ganhar 1 dólar para cada saco de pipocas vendido. Se conseguirem vender 200 sacos durante o jogo, embolsam 100 dólares. Se só venderem 40 sacos, ganham apenas 40 dólares. Quanto mais elas se esforçarem e quanto mais pipocas conseguirem vender, mais irão ganhar. Muitas organizações utilizam um plano modificado, em que os funcionários têm um salário fixo por hora, mais um diferencial por unidades produzidas. Assim, um digitador pode ganhar 7 dólares por hora, mais 20 centavos por página digitada. Estes planos modificados oferecem um piso salarial para os trabalhadores, além de um incentivo à produtividade.

Os bônus podem ser pagos exclusivamente aos executivos, ou ser estendidos a todos os funcionários. Por exemplo, bônus anuais de milhões de dólares não são incomuns nas grandes organizações norte-americanas. Vejamos o caso de Henry R. Silverman, presidente da Cendant, empresa que atua nas áreas de viagens, bens imobiliários e marketing direto. Ele recebeu um bônus de 13,8 milhões de dólares em 2003 por ter conseguido aumentar os dividendos dos acionistas em 113 por cento no ano anterior.⁷³ Cada vez mais, os planos de bonificações estão se expandindo dentro das organizações para também incluir os funcionários dos escalões inferiores.⁷⁴

Tanto a participação nos lucros como a participação nos resultados fazem parte dos programas de incentivos para os funcionários da Whole Foods Market, uma rede de supermercados especializada em produtos naturais e orgânicos. A participação nos lucros adiciona 6 por cento aos salários. O plano de participação nos resultados recompensa os membros das equipes que ajudam a reduzir os custos, dividindo com eles o que foi economizado. Com estes planos, os funcionários da Whole Foods se beneficiam com o sucesso da empresa e, também, com seus próprios esforços.



Muitas empresas hoje tem como rotina recompensar seu pessoal de produção em milhares de dólares sempre que o lucro aumenta.

Os **planos de participação nos lucros** são programas que envolvem toda a organização, distribuindo um pagamento baseado em alguma fórmula de cálculo da lucratividade da empresa. Este pagamento pode ser feito em dinheiro ou, mais comumente no caso dos executivos, em ações da empresa. Quando você lê no noticiário que executivos como Sanford Weill, presidente do Citigroup, ganham cerca de 50 milhões de dólares em um ano, quase toda esta quantia está na forma de ações que se valorizaram com base no desempenho dos lucros da empresa.

O programa de remuneração variável que vem recebendo a maior atenção recentemente é, sem dúvida, a **participação nos resultados**.⁷⁵ Este é um plano de incentivo coletivo baseado em uma fórmula. A melhoria na produtividade do grupo durante um certo período determina a quantia em dinheiro a ser alocada. A divisão dos ganhos resultantes da produtividade entre a empresa e os funcionários pode ser feita de inúmeras formas, mas o mais comum é que esta partilha seja de meio a meio.

A participação nos resultados é a mesma coisa que a participação nos lucros? Os programas são semelhantes, mas não idênticos. Por focar a produtividade e não os lucros, a participação nos resultados recompensa comportamentos específicos que são menos influenciados por fatores externos. Os funcionários podem receber os incentivos mesmo quando a empresa não está sendo muito lucrativa.

Esses programas de remuneração variável funcionam? Conseguem aumentar a motivação e a produtividade dos trabalhadores? A resposta é um expressivo sim. Por exemplo, os estudos normalmente confirmam que as organizações que adotam planos de participação nos lucros têm maior lucratividade do que as demais.⁷⁶ Da mesma forma, as evidências indicam que a participação nos resultados aumenta a produtividade na maioria dos casos, além de freqüentemente ter impacto positivo sobre as atitudes dos funcionários.⁷⁷ O lado negativo da remuneração variável, sob o ponto de vista do funcionário, é a imprevisibilidade. Quando recebe um salário-base fixo, o funcionário sabe exatamente o que vai ganhar. O trabalhador pode assumir o financiamento de um novo carro ou da casa própria com base em dados bastante sólidos. Isto fica bem mais complicado na remuneração variável. O desempenho de sua equipe pode piorar este ano, ou pode haver uma recessão que diminua os lucros da empresa. Dependendo da maneira como a remuneração variável é calculada, a sua renda pode ser reduzida. Além disso, quando as bonificações se repetem todos os anos, as pessoas começam a contar com elas como se fossem fixas. Um bônus de 15 ou 20 por cento concedido durante três anos seguidos acaba sendo aguardado no quarto ano. Caso ele não aconteça, os dirigentes da empresa terão de enfrentar o descontentamento dos funcionários.

Vinculando os programas de remuneração variável à teoria da expectativa

A remuneração variável provavelmente é a mais compatível com a teoria da expectativa. Mais especificamente, para que a motivação seja estimulada, as pessoas devem perceber claramente uma ligação entre o seu desempenho e as recompensas recebidas. Caso essas recompensas sejam dadas em função de fatores não ligados ao desempenho — como o tempo ocupado no cargo —, os funcionários provavelmente reduzirão seu empenho.

As evidências sustentam a importância dessa ligação, em especial para os funcionários da produção, principalmente sob um sistema de remuneração por unidade produzida. Por exemplo, um estudo com 400 indústrias manufatureiras revelou que aquelas que adotavam algum plano de incentivo salarial tinham uma produtividade entre 43 e 64 por cento superior à das demais.⁷⁸

Os incentivos coletivos e aqueles que cobrem toda a organização reforçam e estimulam os funcionários a sublimar suas metas pessoais em vista do interesse de seu departamento ou da empresa. Os incentivos para o desempenho de grupos são também uma extensão natural para aquelas organizações que procuram criar uma forte ética na equipe. Com as recompensas vinculadas ao desempenho da equipe, os funcionários fazem esforços extras para ajudar suas equipes a obter sucesso.

Os programas de remuneração variável na prática

A remuneração variável é um conceito que está substituindo rapidamente os ajustes salariais para compensar a alta do custo de vida. Um dos motivos, como já foi mencionado, é o seu poder motivacional, mas não podemos esquecer suas vantagens de custo. Os bônus, a participação nos resultados e outras formas de remuneração variável evitam o aumento de despesas fixas provocados por reajustes permanentes nos salários.

O pagamento pelo desempenho já tem sido aplicado como recompensa a profissionais de vendas e executivos. A nova tendência é a expansão desta prática para os demais trabalhadores. IBM, Wal-Mart, Pizza Hut, Cigna Corp. e John Deere são alguns exemplos de empresas que adotaram a remuneração variável para todos os seus funcionários.⁷⁹ Hoje, mais de 70 por cento das empresas norte-americanas possuem algum tipo de plano de remuneração variável, contra cerca de 5 por cento na década de 1970.⁸⁰ Infelizmente, dados recentes de pesquisas indicam que



EN|F|C|S|Ü|I NA M|f|A

:: MMãm mtm w

Apogeu e queda da participação acionária

A década de 1990 viu a participação acionária tornar-se a maneira favorita de recompensar os executivos. Mas esses dias de glória parecem ter acabado.

A participação acionária dá aos funcionários o direito de comprar as ações da empresa a um preço específico, mas não os obriga a isto. Quando as ações estão em alta acelerada, isto pode ser um forte motivador. Na década de 1990, por exemplo, empresas de tecnologia como Cisco, Sun e Microsoft utilizaram exaustivamente esses programas de remuneração para atrair e conquistar a lealdade de seus funcionários e executivos. A Microsoft conseguia contratar os mais brilhantes programadores por salários de 40 ou 50 mil dólares anuais, porque o forte da remuneração estava na participação acionária. Em 2000, por exemplo, os funcionários da Microsoft receberam, em média, 416.353 dólares em dividendos!

Em seu apogeu, a participação acionária não era praticada por todas as empresas nem para todos os funcionários de uma organização. O programa era mais utilizado por empresas pequenas, iniciantes, que usavam as ações como forma de encorajar gente talentosa a correr o risco de juntar-se a quem estava apenas começando. Além disso, apesar de toda a atenção dada a estes programas, só um número pequeno de funcionários realmente chegou a participar deles. Cerca de 2 por cento dos funcionários das empresas de capital aberto possuíam ações de suas organizações em

1992. Em 2003, este percentual subiu para 15 por cento. Estes números não mostram o fato de que a maioria das ações, entre as 1.500 maiores empresas americanas, eram destinadas apenas aos alto executivos.

A participação acionária pode ser um poderoso motivador para os executivos. O problema é que pode também provocar comportamentos indesejáveis. De acordo com a teoria do reforço, esses programas estimulam os executivos a se focarem no aumento do preço das ações — a curto prazo —, em vez de pensarem no negócio a longo prazo. Muitos executivos são capazes de qualquer coisa para elevar o valor de suas ações, mesmo que seja fabricando ganhos, escondendo despesas ou por meio de outras manobras contábeis escusas. O colapso de organizações como a Enron, a Global Crossing e a WorldCom deveu-se, em grande medida, ao fato de que seus executivos manipularam dados financeiros para forjar o aumento do valor das ações em benefício próprio.

O uso da participação acionária como meio de remuneração está em declínio. Isto acontece particularmente entre os executivos de nível médio. Os altos executivos continuam a receber a maior parte de sua remuneração por meio de participação acionária. As pequenas empresas iniciantes também continuam a utilizar esses programas para atrair e manter funcionários qualificados.

Fonte: Baseado em R. Buckman e D. Bank, "For Silicon Valley, stocks' fall upsets culture of options", *Wall Street Journal*, 8 jul. 2001, p. A1; A. Bernstein, "Options: middle managers will take the hit", *Business Week*, 9 dez. 2002, p. 120; P. Elias, "Start-ups still favors stock options", *Seattle Post-Intelligencer*, 10 jul. 2003, p. C6; e J. Greene, "Will stock options lose their sex appeal?" *Business Week*, 21 jul. 2003, p. 23-35.

a maioria dos trabalhadores não percebe uma forte conexão entre remuneração e desempenho. Apenas 29 por cento dizem que seu desempenho é recompensado quando fazem um bom trabalho.¹¹

Os planos de remuneração variável estão ganhando popularidade internacional. Por exemplo, 21,8 por cento das empresas do Japão agora adotam esse sistema de pagamento. A taxa era inferior a 10 por cento em 1980.¹²

A popularidade dos programas de participação nos resultados parece limitada às grandes indústrias manufatureiras sindicalizadas, como American Safety Razor, Champion Spark Plug, Cincinnati Milacron, Hooker Mechanical e Mead Paper. Por exemplo, entre as mil maiores empresas listadas pela revista *Fortune*, 45 por cento implementaram planos de remuneração variável.¹³

Planos de remuneração por habilidades

As organizações contratam as pessoas por causa de suas habilidades, determinam seus cargos e as remuneram de acordo com seu posto ou categoria. Mas se as empresas contratam as pessoas em função de sua competência, por que não usam este mesmo critério para remunerá-las? Algumas organizações o fazem.¹⁴ Por exemplo, os funcionários de produção e de manutenção da JLG Industries, no Estado da Pensilvânia, ganham 30 centavos de dólar a mais por hora para cada nova habilidade que desenvolvem dentro de um conjunto específico de atividades. Os funcionários da American Steel & Wire podem engordar sua remuneração anual em até 12.480 dólares ao desenvolver até dez habilidades diferentes. A Frito-Lay Corporation vincula a remuneração dos gerentes das

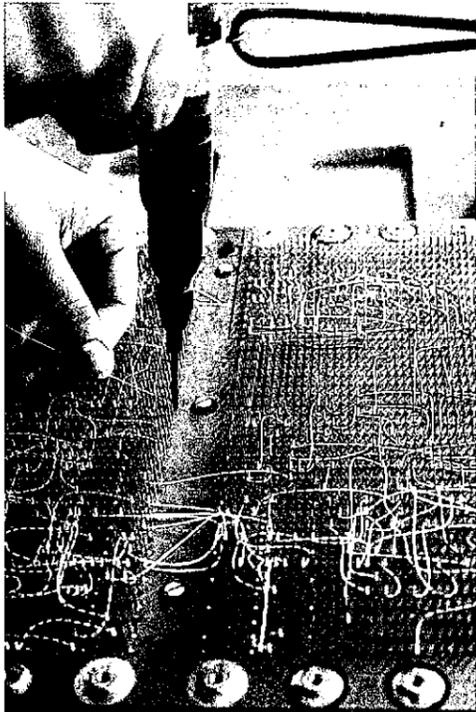
linhas de frente ao desenvolvimento de suas habilidades em liderança, em desenvolvimento de pessoal e em excelência funcional.

O que são planos de remuneração por habilidades?

A remuneração por habilidades é uma alternativa à remuneração com base no cargo. Em vez de ter o cargo que a pessoa ocupa na organização como o fator determinante de sua categoria salarial, o **plano de remuneração por habilidades** (às vezes chamado também de *remuneração por competências*) estabelece o nível salarial com base na quantidade de habilidades do funcionário, ou na variedade de funções que ele é capaz de desempenhar.⁵⁵

Qual é o atrativo desse tipo de plano de remuneração? Do ponto de vista dos dirigentes, é a flexibilidade. É mais fácil atender às necessidades de provimento de cargos quando os funcionários são polivalentes. Isto é particularmente verdadeiro nos dias de hoje, quando tantas empresas reduziram o tamanho de seus quadros de pessoal. As organizações que fizeram *downsizing* precisam de funcionários mais generalistas e menos especialistas. Além de estimular os trabalhadores a ampliar o leque de suas competências, esses planos ainda trazem outros benefícios. Eles facilitam a comunicação dentro das organizações porque as pessoas passam a entender melhor o trabalho das outras. Também enfraquecem o comportamento disfuncional de "proteção do território". Onde esses planos são adotados, é mais difícil ouvir a frase "Isto não é meu serviço!". Além disso, esses planos ajudam a satisfazer as necessidades daqueles funcionários mais ambiciosos, que não têm muitas oportunidades de progresso em seu cargo. Essas pessoas podem aumentar seus rendimentos sem a necessidade de uma promoção. Finalmente, os planos de remuneração por habilidades parecem levar a melhorias do desempenho. Uma ampla pesquisa junto às mil empresas listadas pela revista *Fortune* revelou que 60 por cento das companhias que adotaram planos de remuneração por habilidades consideraram que eles tiveram sucesso, ou muito sucesso, em aumentar o desempenho organizacional, enquanto apenas 6 por cento consideraram que estes planos foram malsucedidos, ou muito malsucedidos, em melhorar o desempenho.⁵⁶

Qual seria o lado negativo desses planos? As pessoas podem "atingir o ápice" — aprender todas as habilidades disponíveis no programa. Isto pode levar os funcionários à frustração depois de eles terem sido desafiados por um ambiente de aprendizado, crescimento e contínuo aumento de remuneração. As habilidades podem se tornar obsoletas. Quando isso acontece, o que os dirigentes devem fazer? Reduzir a remuneração do funcionário ou continuar pagando por habilidades que não são mais relevantes? Também existe o problema da remuneração pelas habilidades que foram adquiridas, mas para as quais não existe uma necessidade imediata. Isto ocorreu na IDS Financial Services.⁵⁷ A empresa percebeu que estava pagando mais aos funcionários, ainda que não houvesse uso imediato para aquelas habilidades adquiridas. A IDS acabou por abandonar seu plano de remuneração com base nas habilidades e trocou-o por outro em que havia um equilíbrio entre as contribuições individuais e os ganhos da produtividade do trabalho em equipe. Finalmente, os planos de remuneração por habilidades não enfocam o nível de desempenho. Eles estão voltados apenas para a questão de as pessoas conseguirem, ou não, realizar determinadas competências. O nível do desempenho pode ser discutível em algumas habilidades, como a inspeção de qualidade ou a liderança de equipes. Embora seja possível avaliar o desempenho dos funcionários em cada habilidade e combinar esta avaliação com um plano de remuneração por habilidades, isto não é parte inerente desses programas.



Em sua fábrica de Minneapolis, a Turck Manufacturing necessita de funcionários altamente qualificados para atender à crescente demanda global por seus produtos de alta tecnologia. A Turck iniciou um programa de treinamento para que os funcionários da produção aprendam tarefas mais complexas. Durante as aulas semanais, os funcionários são encorajados a aprender novas habilidades, como ler os esquemas de circuitos impressos ou soldar, como aparece na foto. O plano de remuneração por desempenho recompensa os funcionários por aprender novas habilidades. Por exemplo, aprendizado de uma nova habilidade pode se traduzir em promoções e em aumentos salariais de até 50 por cento.

Vinculando os planos de remuneração por habilidades com as teorias sobre motivação

Os planos de remuneração por habilidades são coerentes com diversas teorias sobre motivação. Como eles estimulam as pessoas para o aprendizado, o crescimento e a expansão de suas habilidades, são coerentes com a teoria ERG. Entre os trabalhadores substancialmente satisfeitos em suas necessidades de nível baixo, a oportunidade de crescer pode ser um agente de motivação.

Remunerar as pessoas para que expandam seu leque de competências também é coerente com as pesquisas sobre as necessidades de realização. Os grandes realizadores têm uma tendência a fazer as coisas de forma melhor e mais eficiente. Ao aprender novas habilidades ou aprimorar as que já possuem, eles acharão seu trabalho mais desafiador.

Existe também uma ligação entre a teoria do reforço e os planos de remuneração por habilidades. Estes planos estimulam os funcionários a desenvolver sua flexibilidade, a continuar aprendendo, a treinar outras tarefas, a serem generalistas em vez de especialistas, e a trabalhar cooperativamente com os outros dentro da organização. Desde que estes comportamentos sejam os desejados pelos dirigentes da empresa, o plano pode funcionar como um reforço.

Os planos de remuneração por habilidades podem trazer também implicações para a equidade. Quando os funcionários fazem suas comparações de contribuições-resultados, as habilidades podem oferecer um critério de investimento muito mais justo do que, por exemplo, a educação ou o tempo na empresa. A medida que os funcionários percebem as habilidades como uma variável crítica para o desempenho, o uso dos planos de remuneração por habilidades pode aumentar a percepção de equidade e ajudar a otimizar a motivação deles.

Os planos de remuneração por habilidades na prática

Diversos estudos têm se dedicado à investigação do uso e da eficácia de planos de remuneração por habilidades. A conclusão geral, com base nesses estudos, é que esses planos estão se expandindo e costumam levar à melhoria do desempenho e da satisfação dos trabalhadores.⁸⁸

Pesquisas adicionais descobriram outras tendências interessantes. O crescente uso das habilidades como base de remuneração parece mais forte nas empresas que enfrentam uma concorrência global agressiva ou em companhias com produtos de ciclo de vida mais curto, que têm a necessidade de chegar rapidamente ao mercado.⁸⁹ Além do mais, esses planos estão se expandindo do chão de fábrica para os escritórios das organizações e, eventualmente, chegam ao escalão dos executivos.⁹⁰

Os planos de remuneração por habilidades parecem ser a idéia do momento. Como notou um especialista, "vagarosa, mas firmemente, estamos nos tornando uma sociedade baseada em habilidades, onde o seu valor de mercado está vinculado àquilo que você sabe fazer e ao seu elenco de habilidades. Neste mundo novo, onde o que realmente conta são as habilidades e o conhecimento, não faz mais nenhum sentido tratar as pessoas em função dos cargos que ocupam. Faz sentido tratá-las como pessoas com habilidades específicas e remunerá-las de acordo com isso".⁹¹

Benefícios flexíveis

Todd Evans e Allison Murphy trabalham no Citigroup, mas têm necessidades muito diferentes em relação aos benefícios adicionais. Todd é casado, tem três filhos pequenos e sua mulher é dona-de-casa. Allison também é casada, mas seu marido é um alto funcionário de um órgão governamental e eles não têm filhos. Todd preocupa-se com um bom plano de saúde e um seguro de vida suficientemente polpudo para amparar sua família caso algo lhe aconteça. Em comparação, o marido de Allison já tem um plano de saúde que cobre as necessidades dela e o seguro de vida tem uma prioridade baixa para ambos. Allison prefere ter mais tempo livre e benefícios financeiros de longo prazo, como uma poupança isenta de impostos.

Um plano único de benefícios para todos os funcionários do Citigroup não conseguiria atender às necessidades individuais de Todd e de Allison. Mas isto é possível se a empresa oferecer benefícios flexíveis.

O que são os benefícios flexíveis?

Os **benefícios flexíveis** são planos que permitem aos funcionários escolher entre diversos itens de um cardápio de opções de benefícios. A idéia é permitir que cada funcionário escolha seu pacote de acordo com suas próprias necessidades e situação. Esses programas substituem o tradicional plano "igual para todo o mundo", que dominou as organizações por mais de 50 anos.⁹²

Os benefícios adicionais oferecidos pelas empresas representam, em média, cerca de 40 por cento dos salários dos funcionários. Os programas tradicionais de benefícios foram desenhados para atender ao funcionário típico da década de 1950 — um homem com uma esposa e dois filhos para sustentar. Menos de 10 por cento dos traba-

lhadores de hoje se ajustam a este estereótipo. Enquanto 25 por cento dos trabalhadores hoje são solteiros, cerca de um terço da força de trabalho é membro de um casal com duas fontes de renda e sem filhos. Desta forma, os programas tradicionais não atendem mais às necessidades dessa força de trabalho diversificada. Os planos de benefícios flexíveis, contudo, atendem. Eles podem ser personalizados para atender a diferentes necessidades conforme a faixa etária, estado civil, benefícios do cônjuge, número e idade dos dependentes e assim por diante.

Os três tipos de plano de benefícios mais comuns são os planos modulares, os nucleares e os de crédito flexível.⁹³ Os *planos modulares* são formados por pacotes pré-definidos de benefícios, de modo que cada módulo pode ser acrescido para atender às necessidades de grupos específicos de funcionários. Assim, um módulo projetado para atender a funcionários solteiros, sem dependentes, poderia incluir apenas os benefícios básicos. Um outro, projetado para solteiros com filhos, poderia incluir também seguro de vida, de acidentes e maior cobertura de assistência médica. Os *planos nucleares* consistem de um núcleo fixo de benefícios essenciais e um "cardápio" de benefícios adicionais, que podem ser escolhidos e anexados ao núcleo de benefícios essenciais pelos funcionários. Cada funcionário utiliza seu "crédito de benefício" para "comprar" os benefícios específicos para suas necessidades individualizadas. Os *planos de crédito flexíveis* permitem que o funcionário use até uma determinada quantia, estabelecida pelo plano, para pagar os serviços que contratar de modo particular. É uma maneira conveniente para a utilização de serviços médicos e odontológicos, por exemplo. Nos Estados Unidos, este tipo de plano possui uma vantagem adicional, pois as despesas pagas desta forma estão livres de impostos, o que significa uma economia extra para o funcionário.

Vinculando os benefícios flexíveis com a teoria da expectativa

A idéia de dar a todos os funcionários os mesmos benefícios parte da premissa de que as necessidades deles são todas iguais. Evidentemente, sabemos que esta premissa é falsa. Dessa forma, os benefícios flexíveis transformam os gastos com benefícios em agentes de motivação.

Coerentemente com a teoria da expectativa, que sustenta que as recompensas organizacionais devem estar vinculadas às metas individuais dos funcionários, os benefícios flexíveis individualizam as recompensas, permitindo que cada funcionário escolha o pacote de opções que melhor atenda às suas necessidades.

Os benefícios flexíveis na prática

Hoje em dia, quase todas as grandes corporações norte-americanas oferecem planos de benefício flexíveis. E parece que os benefícios flexíveis também estão se tornando uma norma em outros países. Por exemplo, uma pesquisa recente com 136 empresas canadenses revelou que 93 por cento delas já adotava, ou planejava adotar, algum tipo de plano de benefícios flexíveis.⁹⁴ Uma pesquisa similar realizada com 307 empresas no Reino Unido mostrou que, embora apenas 16 por cento delas já adotassem tais planos, 60 por cento empreendiam processos de implementação ou consideravam seriamente a sua adoção.⁹⁵

Resumo e implicações para os executivos

Neste capítulo e no anterior, apresentamos uma série de teorias sobre motivação e suas aplicações. Embora seja sempre uma temeridade tentar sintetizar um grande número de idéias complexas em apenas umas poucas linhas de orientação, as sugestões a seguir resumem a essência daquilo que sabemos sobre como motivar os funcionários em uma organização.

Reconhecer as diferenças individuais

Os funcionários possuem necessidades diferentes. Não os trate como se fossem todos iguais. Mais que isto, procure compreender o que é importante para cada um deles. Isto vai permitir que você individualize as metas, os níveis de envolvimento e as recompensas, no sentido de alinhá-los com as necessidades individuais. Além disso, planeje as tarefas conforme as necessidades individuais para que elas maximizem o potencial de motivação no trabalho.

Utilize os objetivos e o feedback

Os funcionários precisam ter metas específicas e difíceis, bem como feedback em relação a seu progresso em direção a essas metas.

Permita que os funcionários participem das decisões que os afetam

Os funcionários podem contribuir com diversas decisões que os afetam: fixação de objetivos de trabalho, escolha de seus próprios pacotes de benefícios, solução de problemas de qualidade e produtividade e coisas do

gênero. Isso pode melhorar a produtividade do funcionário, seu comprometimento com os objetivos, sua motivação e sua satisfação com o trabalho.

Vincule as recompensas ao desempenho

As recompensas devem estar de acordo com o desempenho. Mais ainda, os funcionários precisam perceber isto claramente. Independentemente de quanto as recompensas estiverem vinculadas ao desempenho, se os funcionários não perceberem esta ligação, os resultados serão desempenho fraco, diminuição da satisfação com o trabalho e aumento das taxas de rotatividade e absenteísmo.

Verifique a equidade do sistema

As recompensas também precisam ser percebidas como justas em relação às contribuições que os funcionários trazem para o trabalho. Em um nível bem simplista, isto quer dizer que a experiência, as habilidades, as capacidades, o esforço e outras contribuições óbvias devem explicar as diferenças de desempenho e, por conseguinte, a remuneração, as atribuições de tarefas e outras recompensas óbvias.

Profissionais altamente qualificados são mais difíceis de motivar

Os profissionais altamente qualificados são muito diferentes dos demais trabalhadores. E são mais difíceis de motivar. Por quê? Porque eles não respondem aos mesmos estímulos que os demais funcionários.

Profissionais como engenheiros, contadores, advogados, enfermeiros ou programadores de software não são iguais aos demais funcionários. Eles têm um compromisso forte e de longo prazo com sua área de atuação. Sua lealdade quase sempre está mais dirigida à profissão do que ao empregador. As recompensas tradicionais, como dinheiro e promoções, não costumam ser eficazes para estimular uma dedicação extra destes profissionais.

Os profissionais altamente qualificados têm comprometimento com sua profissão, não com a empresa que os contrata. Por exemplo, uma enfermeira pode trabalhar no Mercy Hospital, mas ela lê revistas técnicas, participa da associação de classe, assiste a palestras sobre enfermagem e mantém contato constante com suas colegas de profissão. Quando perguntarmos o que faz, é mais provável que ela responda "Sou enfermeira profissional" do que "Trabalho no Mercy Hospital".

Dinheiro e promoções geralmente estão no fim da lista de prioridades dos profissionais altamente qualificados. Por quê? Porque normalmente eles são bem remunerados e gostam do que fazem. Raramente sentem vontade de deixar sua especialidade profissional para se envolverem com responsabilidades gerenciais. Eles investiram muito tempo e esforço no desenvolvimento de suas habilidades. Frequentaram os bancos escolares por muitos anos até chegar ao ponto em que estão em suas profissões. Eles ainda investem regularmente — em leituras, cursos, conferências e outros eventos — para manter suas habilidades atualizadas. Assumir funções gerenciais geralmente significa cortar os laços com a profissão, perder o contato com as novidades da sua área e correr o risco de ver todo o seu investimento em conhecimento tornar-se obsoleto.

Esta lealdade à profissão e o pouco interesse pelas recompensas tradicionais da empresa faz com que a motivação dos profissionais altamente qualificados seja mais desafiadora e complexa. Eles não respondem às recompensas tradicionais. Como seu compromisso primário é com a profissão, e não com seu empregador, eles mostram maior probabilidade de deixar o emprego quando insatisfeitos. Como empregador, você pode ter suas justificativas para não ter muito interesse em desenvolver e manter profissionais altamente qualificados em seu quadro de pessoal, já que é pouco provável que eles demonstrem muita lealdade em reciprocidade a seus esforços.

Antes de mais nada, vamos examinar a afirmação de que os profissionais altamente qualificados são diferentes dos demais trabalhadores. Uma das diferenças mais citadas é o compromisso que eles têm com sua profissão. Mas isto não é exclusividade dos assim chamados profissionais altamente qualificados. Por exemplo, encanadores, eletricitas e outros técnicos que não são considerados profissionais altamente qualificados, costumam ver a si próprios como muito mais vinculados a seus sindicatos ou associações do que a seus empregadores. Da mesma forma, os operários de montadoras de veículos, por exemplo, têm seu compromisso primordial com o sindicato, e não com a fábrica em que trabalham.

Mesmo que aceitemos tais diferenças, elas facilitam a motivação dos profissionais altamente qualificados, e não a dificultam. Para uma boa parte deles, o trabalho é a sua vida. Sua semana de trabalho não se reduz a cinco dias, cada um com oito horas. Trabalhar mais de 60 horas por semana é comum para estes profissionais. Eles adoram o que fazem e preferem trabalhar a fazer qualquer outra atividade. Portanto, como eles amam o seu trabalho, geralmente estão automatizados.

Que fatores determinam seu prazer no trabalho? O desafio no trabalho é muito valorizado. Eles gostam de enfrentar problemas e encontrar soluções. Preferem tarefas com alta pontuação no modelo de características do trabalho, ou seja, que ofereçam variedade, identidade, significância, autonomia e feedback. Os profissionais também valorizam o apoio, o reconhecimento e as oportunidades para aprimorar e expandir suas habilidades específicas.

Então, como motivar estes profissionais? Mantenha-os constantemente envolvidos com projetos desafiadores. Dê-lhes autonomia para seguir seus interesses e permita que estruturam seu trabalho da maneira que considerarem mais produtiva. Recompense-os com oportunidades educacionais — treinamentos, workshops, conferências... — que lhes permitam manter-se atualizados em suas áreas. Recompense-os também com reconhecimento. Considere, inclusive, a possibilidade de criar planos de carreiras alternativos para que eles possam ter mais status e ganhar mais dinheiro sem precisar assumir responsabilidades administrativas. Em empresas como Merck & Co., IBM e AT&T, os melhores cientistas, engenheiros e pesquisadores recebem títulos como cientistas associados ou sêniores. O prestígio e a remuneração são semelhantes aos dos altos executivos, mas sem a correspondente autoridade e responsabilidade.

Questões para revisão

1. Relacione a teoria da fixação de metas ao processo de administração por objetivos. Em que eles são similares? Quais as diferenças?
2. O que são os planos de participação acionária dos funcionários? Como eles podem influenciar positivamente a motivação dos funcionários?
3. Explique os papéis dos funcionários e dos administradores nos círculos de qualidade.
4. Quais são as vantagens dos programas de remuneração variável sob o ponto de vista dos funcionários? E do ponto de vista dos dirigentes?
5. Faça uma comparação entre a remuneração por habilidades e a remuneração com base no cargo exercido.
6. O que é participação nos resultados? Como explicar sua recente popularidade?
7. Quais são as vantagens do horário flexível a partir do ponto de vista do funcionário? E do ponto de vista da administração?
8. Quais são as vantagens do compartilhamento de tarefas a partir do ponto de vista do funcionário? E do ponto de vista da administração?
9. Qual o papel do dinheiro na administração por objetivos, no reconhecimento dos funcionários, no planejamento do trabalho e na remuneração por habilidades?
10. O que você, como executivo, pode fazer para aumentar a probabilidade de seus subordinados exercerem um esforço maior no trabalho?

Questões para reflexão crítica

1. Identifique cinco critérios diferentes segundo os quais as organizações possam remunerar seus funcionários. Com base em sua experiência e conhecimento, você acha que o desempenho é o critério mais utilizado na prática? Discuta.
2. "O reconhecimento pode ser um agente de motivação momentâneo, mas não tem qualquer poder permanente. É um reforço vazio. Por quê? Porque ninguém vai ao supermercado e compra alguma coisa com o reconhecimento!" Você concorda ou discorda? Discuta.
3. "O desempenho não pode ser medido e qualquer tentativa de vincular a remuneração ao desempenho é pura fantasia. As diferenças de desempenho são geralmente causadas pelo sistema, o que significa que a organização acaba recompensando as circunstâncias. E a mesma coisa que recompensar o meteorologista por um dia ensolarado." Você concorda com esta afirmação? Justifique sua resposta.
4. É indiscutível o fato de que aumentou enormemente a diferença entre os salários médios dos trabalhadores e a remuneração dos altos executivos nos Estados Unidos. Em 1980, um executivo ganhava 42 vezes o salário de um operário. Em 1990, esta proporção pulou para 85 vezes. Em 2000, ela subiu para 531 vezes. Quais as implicações desta tendência para a motivação nas organizações?
5. Este livro argumenta a favor do reconhecimento das diferenças individuais. Ele também sugere que se preste atenção aos membros de grupos diversificados. Isto é contraditório? Discuta.

Exercício de grupo

Tarefa de fixação de objetivo

- | | |
|------------------------------|---|
| Finalidade | Este exercício vai ajudá-lo a aprender a redigir objetivos tangíveis, observáveis, mensuráveis e relevantes, que devem decorrer de um programa de administração por objetivos. |
| Tempo para realização | Aproximadamente de 20 minutos a 30 minutos |
| Instruções | <ol style="list-style-type: none"> 1. Separem-se em grupos de três a cinco elementos. 2. Discutam, por alguns minutos, o trabalho de seu professor. O que ele faz? O que define um bom desempenho em seu trabalho? Quais os comportamentos que podem levar a um bom desempenho? 3. Cada grupo deve elaborar uma lista de cinco objetivos que, embora sem a participação do professor, poderiam ser desenvolvidos em um programa de |

administração por objetivos em sua faculdade. Tente selecionar os objetivos que pareçam mais críticos para o desempenho eficaz do professor.

4. Cada grupo deve eleger um líder que vai compartilhar com o restante da classe os objetivos elaborados pela equipe. Para cada objetivo, a discussão deve focar sua (a) especificidade, (b) facilidade de mensuração, (c) importância, e (d) propriedades motivacionais.

Dilema ético

Os altos executivos norte-americanos ganham demais?

Os críticos se referem aos astronômicos pacotes de remuneração dos presidentes de empresas norte-americanas como uma "ganância excessiva". Comentam, por exemplo, que, entre 1980 e 2002, a média de salários e bonificações pagas a esses executivos nas maiores empresas do país aumentou, descontada a inflação do período, 442 por cento — de 1,4 milhão para 7,4 milhões de dólares. Enquanto isso, no mesmo período, o salário médio dos demais trabalhadores subiu apenas 1,6 por cento — de 30.344 para 30.722 dólares. Para se ter uma idéia da desproporção, se o salário médio tivesse subido na mesma proporção da alta da remuneração dos executivos, um operário estaria recebendo hoje um salário médio de 164.018 dólares!

Os altos níveis de remuneração de executivos parecem ter se difundido por todo os Estados Unidos. Entre 2000 e 2002, por exemplo, Larry Ellison, da Oracle, levou para casa 781,4 milhões de dólares; Henry Silverman, da Cendant, recebeu 184,5 milhões de dólares; e John Chambers, da Cisco System, ficou com 157,6 milhões de dólares. E não pense que as ações destas empresas se valorizaram nesses três anos. Os dividendos pagos por elas a seus acionistas, na verdade, foram reduzidos em mais de 60 por cento entre 2000 e 2002! Há 25 anos, um executivo que ganhasse um milhão de dólares em um ano virava manchete de jornal. Hoje em dia, tornou-se "rotina" ver os altos executivos das grandes empresas norte-americanas receberem mais de um milhão de dólares de remuneração, independentemente da lucratividade da empresa ou do valor de suas ações na bolsa.

Como explicar esses pacotes de remuneração astronômicos? Alguns diriam que isso representa uma reação clássica da economia a uma situação em que a demanda por talentos de grande qualidade para serem executivos de alto escalão é forte, e a oferta desses talentos é pequena. Ira Kay, consultor em remuneração, diz: "Não é justo comparar executivos com os demais trabalhadores. Seu mercado é o mercado global para executivos". Outros argumentos a favor dessas quantias enormes são a necessidade de se remunerar a tremenda respon-

sabilidade e estresse que esses indivíduos enfrentam; o potencial motivador que rendimentos anuais de seis a oito dígitos têm sobre os executivos, atuais e aspirantes; a necessidade de se contar com os melhores profissionais, que poderiam estar no mercado financeiro (que paga mais); e a influência que os executivos exercem sobre os resultados financeiros finais da empresa.

Contrapondo-se à argumentação do mercado global, o fato é que a remuneração de executivos é bem mais alta nos Estados Unidos do que em outros países. Os executivos norte-americanos ganham mais do que o dobro de seus colegas canadenses, quase o triplo dos ingleses e quatro vezes mais que os executivos alemães. Esta diferença fica ainda maior quando comparada com o salário médios dos trabalhadores. Os executivos norte-americanos ganham 531 vezes o salário de um operário. Em comparação, esta proporção é de 25 por 1 para os ingleses, 21 por 1 para os canadenses, e 11 por 1 para os alemães.

Os críticos da remuneração dos executivos norte-americanos argumentam que estes executivos escolhem os membros dos conselhos de administração entre aqueles com quem podem contar para manter seus rendimentos em ritmo crescente (incluindo planos de bônus lucrativos e de participação acionária). Se esses membros se recusarem a "colaborar", arriscam-se a perder suas posições, seus honorários e o poder e prestígio inerentes à função.

A alta remuneração dos executivos norte-americanos é um problema? Se é, os culpados são os próprios executivos ou os membros dos conselhos, que, sabidamente, permitem esta prática? Os executivos norte-americanos são gananciosos? Estariam agindo de maneira pouco ética? O que você acha?

*Fonte: Dados de H. Sklar, "CEO pay still outrageous", www.raise-thefloor.org; 24 abr. 2003; e G. Moregenson, "Explaining (or not) why the boss is paid so much", *New York Times*, 25 jan. 2004, p. 1B.*

Estudo de caso

Sean Neale está enfrentando um dilema. E ele não está sozinho. Como muitos outros executivos, Sean está lutando para encontrar caminhos criativos para manter a motivação de seus funcionários.

Quando as bonificações desaparecem

Sean é presidente de uma indústria de robótica do Meio-Oeste dos Estados Unidos. A empresa prosperou na década de 1990, quando seu faturamento quase triplicou e a força de trabalho dobrou. O preço das ações

da empresa subiu de 8 para quase 60 dólares. E os funcionários prosperaram porque a empresa adotou um sistema de remuneração por desempenho. A cada ano, 20 por cento dos lucros eram destinados a um fundo de bonificação, que era utilizado para recompensar os funcionários. A participação nos lucros rendeu ganhos extraordinários de 7.800 dólares em 1998 e de 9.400 dólares em 1999. Em 2000, este ganho caiu para 2.700 dólares. A empresa teve prejuízo em 2001 e 2002, anos em que não houve lucro para ser compartilhado. Neste período, os executivos de Sean não foram poupados das perdas. O bônus médio dos executivos em 1999 foi superior a 150 mil dólares. Como os demais funcionários, os executivos não receberam nada além de seus salários nominais em 2001 e 2002.

A situação enfrentada por Sean é comum a diversas empresas. Os incentivos pagos na década de 1990 foram se degradando, e em 2002 e 2003 os trabalhadores já se davam por felizes apenas por se manterem empregados. A Ford Motors, por exemplo, eliminou as contribuições de previdência privada dos funcionários administrativos e suspendeu os aumentos por mérito de

cerca de 2.200 executivos; a empresa de comunicações Tribune Co., de Chicago, congelou salários e reduziu em 5 por cento a remuneração de 140 de seus altos executivos; e a Hewlett-Packard acabou com a participação nos lucros em 2001. Uma pesquisa realizada em 2002 com 391 empresas revelou que 48 por cento delas planejavam reduzir nos 12 meses seguintes as recompensas por desempenho tanto para os executivos como para os demais funcionários.

Questões

1. Quais as implicações que você encontra neste caso em relação à remuneração por desempenho?
2. Se você fosse Sean Neale, o que ofereceria a seus funcionários como alternativa de recompensa, sem comprometer a viabilidade econômico-financeira da empresa? Especifique.

Fonte: Este caso baseia-se em S. Jones, "When the perks fade", Wall Street Journal, 11 abr. 2002, p. B12.

Vertical line of text or markings on the left side of the page.