

Tekto 3a

José Neves, "Ações individuais e teorias motivacionais", in: J.M. Cavallio Ferr., Manual de Psicossociologia das Organizações, McGraw Hill - Amadora, Pt, 2001

~~mens a todos a sua hierarquização em termos de importância varia consoante~~
~~ção pessoal, profissional, social e cultural de cada um.~~

Motivação no trabalho

O que é a motivação? Um olhar sobre os estudos conhecidos acerca desta problema orientam-nos no sentido de considerar a motivação como o resultado da interacção entre o indivíduo e a situação, o que ajuda desde logo a entender as origens individuais e situacionais na variabilidade dos estados motivacionais. Alguns manuais escolam a motivação como o equivalente do desejo de adoptar elevados níveis de desempenho com vista a alcançar objectivos organizacionais, na condição de tais esforços contribuirem à satisfação de alguma necessidade individual. Esforço (medida da intensidade do impulso), necessidade (estado interno que determina o grau de atracção de um indivíduo para um objectivo) e objectivo (meta que serve de referência ao comportamento), tornam-se os elementos principais da definição. Na situação organizacional, o comportamento humano é motivado por um conjunto de necessidades (estado interno da pessoa com que certos objectivos ou resultados sejam desejados e procurados), extremamente variáveis e em permanente evolução.

Procurar conhecer tais necessidades, a sua estrutura e modo de funcionamento, desde muito cedo constituiu preocupação de teóricos e praticos. No campo organizacional, e em virtude dos problemas do desempenho individual e da produtividade organizacional, tal preocupação motivou numerosos e diversificados estudos que visam direcionados para conhecer os motivos, sua estrutura e modo de funcionamento, considerados como o vector energético do comportamento. Outros visam explicar a direcção do esforço individual entre alternativas várias de ação. Um terceiro tipo de estudos relaciona-se com a explicação da maior frequência de uns comportamentos em relação aos outros, ou seja, com a manutenção de uns e a finalização de outros.

O comportamento na situação de trabalho é influenciado por variados factores cuja análise resulta a intervenção apropriada para corrigir resultados insuficientes. É habitual traduzir a relação entre motivação e trabalho por uma equação em que os elementos explicativos é de facto a motivação.

Da equação ($Desempenho = f [aptidão \times motivação]$), decorre que nem sempre os problemas de desempenho podem ser reduzidos a um dos termos da equação.

vezes problemas de desempenho em actividades de elevada complexidade têm na sua origem insuficiências de aptidão e não de motivação. Por isso se torna importante no diagnóstico de um problema de reduzido desempenho, separar o contributo de cada um dos elementos da equação, em virtude de as acções correctivas requeridas serem diferentes consoante a origem do problema. Problemas em que o contributo maior para a sua ocorrência seja um nível baixo de motivação podem ser minimizados, actuando, por exemplo, sobre a forma de organização da tarefa, o estilo de chefiar ou a maneira de recompensar.

O que motiva as pessoas e o que é estar motivado? Como funciona o processo motivacional? Será que a motivação é algo que decorre das características pessoais ou algo que resulta da interacção de factores situacionais?

Prever o que será o desempenho individual pressupõe não só conhecer aquilo que determina os resultados que o indivíduo no contexto do trabalho procurará obter, mas também o que determina o esforço despendido pelo indivíduo para obter tais resultados. Num sistema de pagamento à peça, os desempenhos das pessoas nem sempre são iguais; umas aumentam a sua produtividade e outras diminuem-na.

Todas as teorias sobre motivação procuram formular uma resposta para tais questões. Desde a teoria dos impulsos de Thorndike (1911) e Hull (1943), mais orientadas para explicar o porquê da ocorrência de algo que já aconteceu, passando pelas teorias da expectativa de Lewin (1935) e Tolman (1948), que alicerçam a explicação dos desempenhos no efeito multiplicativo dos conceitos de expectativa e de valência, é contudo Vroom (1964) quem aplica a teoria da expectativa ao contexto da motivação no trabalho. Para comodidade de sistematização, agruparemos os diversos estudos na base de três critérios:
 1. os que se concentram no objecto da motivação, a que chamaremos teorias de conteúdo,
 2. os que abordam o como se exprime a motivação, que apelidaremos de teorias de processo e
 3. os que enfatizam o porque da manutenção dos comportamentos motivacionais (objectivos e reforçadores), que designaremos por teorias de resultado. No primeiro grupo, faremos uma referência especial à teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1954), à teoria dos factores motivadores e higiénicos de Herzberg (1966) e à teoria dos motivos de McClelland (1961). No segundo grupo far-se-á referência às teorias da expectativa (Vroom 1964) e às teorias da equidade (Adams, 1965). No último grupo serão referidos os objectivos e os reforçadores dos comportamentos motivacionais.

estruturas

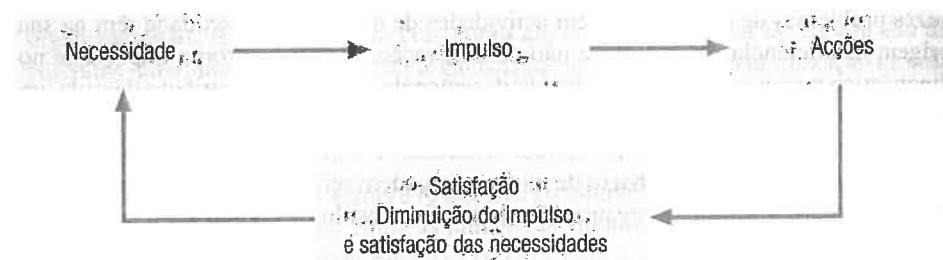
Teorias do conteúdo

Esta perspectiva acentua a compreensão dos factores internos aos indivíduos, explicativos da forma de agir. Procura responder a questões como: que necessidades possuem as pessoas? O que as empurra para agir? O pressuposto é o de que os indivíduos possuem necessidades interiores, as quais constituem uma fonte de energia para o comportamento, com vista à sua satisfação. Por outras palavras, assume-se que os resultados de uma acção são atractivos para a pessoa em virtude de uma necessidade e de um impulso que a pessoa possui. (Figura 9.1).

Uma necessidade constitui um estado interno ao indivíduo, capaz de induzir acção, com vista a alcançar resultados que as pessoas procuram como fim em si mesmos, que visam a satisfação dessa necessidade. Uma vez satisfeita, deixa de causar tensão ou desconforto e não estimula mais o comportamento. Mas nem sempre o resultado da acção se traduz na satisfação da necessidade. Umas vezes pode acontecer a frustração (apesar de todo o esforço, o resultado não é alcançado), e outras vezes a compensação (a satisfação de outra necessidade reduz a tensão da necessidade não satisfeita). Quando

Figura 9.1

Modelo de motivação das teorias de conteúdo.



acontece a frustração, a tensão gerada pela necessidade frustrada procura um meio de escape, o qual pode apresentar um colorido de contornos psicológicos (agressividade, descontentamento, tensão emocional, apatia, etc.), e até mesmo com características fisiológicas (tensão nervosa, insónias, problemas cardíacos, disfunções digestivas, etc.). Dentro desta categorização, são de referir a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, a teoria dos factores motivadores e higiénicos de Herzberg e a teoria dos motivos de McClelland. Uma referência a cada uma destas teorias é apresentada nas páginas seguintes.

Hierarquia das necessidades de Maslow

Maslow (1954) encara a motivação humana sob a forma de uma hierarquia de cinco necessidades:

1. Necessidades fisiológicas (englobando a necessidade de ar, alimento, água, sexo, etc.).
2. Necessidades de segurança (implicam a auto-preservação através do evitamento, da ameaça, do perigo e da privação).
3. Necessidades sociais (inclui o desejo de associação, de pertença, de amizade, de aceitação, etc.).
4. Necessidades de auto-estima (englobam a autoconfiança, o reconhecimento, a apreciação, o estatuto, a atenção, etc.).
5. Necessidades de auto-realização (implica competência, a concretização do potencial individual, o crescimento, etc.).

Segundo o autor, as necessidades humanas são de natureza biológica ou instintiva, possuem uma base genética, influenciam comportamentos muitas vezes de um modo inconsciente e desse modo caracterizam os seres humanos em geral. As necessidades fisiológicas e de segurança porque têm a ver com a preservação e conservação pessoal, são chamadas de primárias. As outras, porque visam mais a identidade sócio-individual, recebem a designação de secundárias.

Arrumadas segundo uma estrutura de prioridades existenciais, as necessidades motivam enquanto não estão satisfeitas. Uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento. Assim, são as necessidades fisiológicas as primeiras a influenciarem o comportamento das pessoas, comportamentos esses totalmente orientados para a satisfação de tais necessidades (fome, sede, sono, preservação, etc.). Uma vez atingido um nível mínimo de satisfação deste patamar de necessidades, novos padrões de necessidades emergem, com capacidade para influenciar novos comportamentos. Surgem por isso

as necessidades de segurança com um poder motivacional mais forte, o qual se vai transferindo para outros níveis de necessidades, sempre que os anteriores estão controlados. Refere ainda o autor que as diferenças individuais são menores no patamar das necessidades primárias, do que no patamar das necessidades secundárias, e que o ciclo motivacional do primeiro patamar é mais rápido em termos temporais do que o do segundo patamar. As evidências empíricas da teoria de Maslow são escassas ou até mesmo inexistentes. Algumas das proposições de Maslow foram totalmente rejeitadas, outras receberam apoio, embora questionável. A maior confirmação foi para a importância das necessidades básicas e a menor foi para as necessidades de auto-realização. O número de necessidades e a ideia da satisfação progressiva e hierarquizada das mesmas, igualmente aparece questionável. Da mesma forma, a teoria não dá conta da especificidade cultural em matéria de valorização das necessidades, quer em termos de conteúdo, quer de priorização. Por exemplo, os trabalhadores de um país qualquer, podem atribuir mais valor às necessidades de segurança do que de auto-estima, ou a forma como cada tipo de necessidade mais contribui para motivar, pode assumir prioridade diferente.

Algumas implicações importantes decorrem da teoria de Maslow. A primeira consiste no chamar a atenção para os motivos de natureza social e de realização, como forças energéticas do desempenho do indivíduo no seu posto de trabalho. Outra implicação refere-se ao facto de revelar que a diversidade do grau hierárquico de uma necessidade existente nas pessoas, varia consoante as situações, o que faz com que os desempenhos sejam diferentes de indivíduo para indivíduo. Baseada mais em perspectivas lógicas e clínicas acerca da natureza humana, do que em resultados de investigação, alguns autores apelidam esta teoria de mais filosófica do que empírica.

Teoria dos factores motivadores e higiénicos de Herzberg

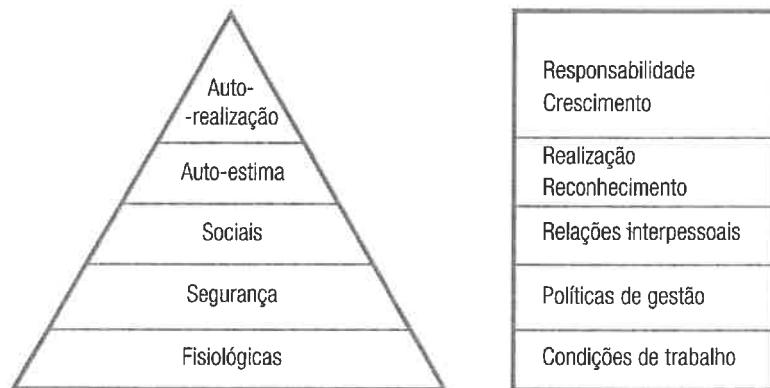
A teoria proposta por Herzberg (1966) visou compreender o que procuram as pessoas na situação de trabalho. O método consistiu em pedir às pessoas que detalhassem as situações de grande satisfação e de insatisfação no trabalho. Analisando as respostas dadas, conclui que as mesmas diferem de um modo significativo consoante se trate de pessoas que se sentem bem na situação de trabalho ou de pessoas que se sentem mal na situação de trabalho. Factores como crescimento, desenvolvimento, responsabilidade, natureza do trabalho, reconhecimento e realização, aparecem consistentemente relacionados com satisfação no trabalho e vistos como intrínsecos aos inquiridos. Quando insatisfeitos, os indivíduos tendiam a atribuir a causa a factores extrínsecos, como, política da organização, estilo de chefia, relacionamento com o superior, condições de trabalho, salário, relações interpessoais, etc. Destes resultados e contrariando as visões tradicionais, sugere o autor, ser à não satisfação o oposto de satisfação, e a não insatisfação o oposto da insatisfação.

Os factores intrínsecos são os verdadeiramente motivadores e referem-se ao conteúdo intrínseco ao desempenho, tendo paralelo com as necessidades mais elevadas da pirâmide de Maslow. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade. Quando são óptimos, elevam substancialmente a satisfação, quando são precários provocam ausência de satisfação. Os meios para os incentivar consistem em delegar responsabilidades, em permitir margem de liberdade na execução do trabalho, o pleno uso das capacidades e o enriquecimento do cargo.

Os factores extrínsecos referem-se ao contexto do trabalho e como tal são periféricos e extrínsecos ao trabalho em si. Quando existem em grau elevado, apenas evitam a

Figura 9.2

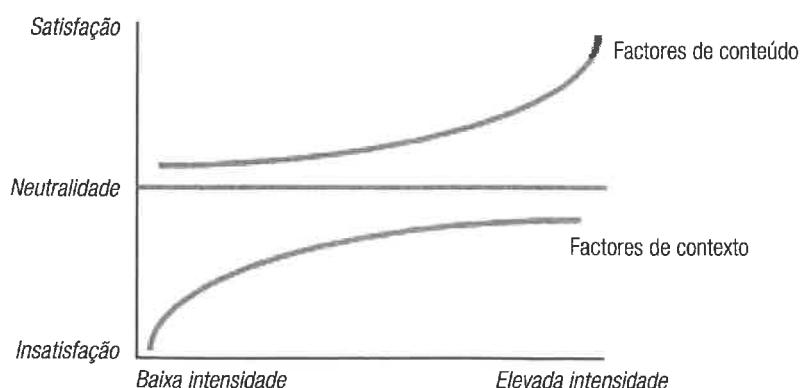
Paralelismo entre os factores de Maslow e de Herzberg.



insatisfação, mas quando são precários geram insatisfação. Relacionam-se com os níveis inferiores da hierarquia de Maslow e constituem os factores tradicionalmente usados nas organizações para motivar o desempenho dos colaboradores. Constituem o que o autor chama factores higiénicos, referindo o carácter preventivo e profilático dos mesmos. (Figura 9.2)

Quando tais factores existem a um nível aceitável, apenas evitam a insatisfação, uma vez que a sua influência sobre o comportamento não consegue elevar de uma forma substancial e duradoura a satisfação. Um bom salário ou condições ambientais de trabalho agradáveis, não constituem, só por si, factores de motivação, pois apenas evitam insatisfação e são neutros em relação à satisfação. Para aumentar a motivação no trabalho, o autor sugere que a tarefa seja enriquecida, isto é, ampliada em termos de responsabilidade, de objectivos e de desafio (Figura 9.3).

A avaliação crítica da teoria articula-se em dois aspectos: o metodológico e o da confirmação empírica. Em relação ao primeiro, o procedimento metodológico usado de recolha da informação é questionável, em virtude da tendência que as pessoas têm de atribuir a factores internos (factores do conteúdo), a causa do que de bom e agradável lhes acontece, e a factores externos (factores de contexto) a razão do que de menos bom e agradável lhes acontece. Como tal os resultados seriam artificiais. Em termos da confirmação empírica, os resultados revelam que tanto os factores de conteúdo como os factores de contexto contribuem para a satisfação e para a insatisfação. Não se sentir realizado ou reconhecido é mais insatisfatório do que indiferente ou neutro, bem como

**Figura 9.3**

Efeito dos factores de contexto e de conteúdo na satisfação do trabalho.

o ter um bom salário e boas condições de trabalho não será indiferente em termos da satisfação. Embora com pouca confirmação empírica, esta teoria, pela sua simplicidade e grande ligação ao trabalho, sugere algumas importantes modificações no desenho do trabalho, com reflexos positivos para a satisfação e para a produtividade organizacional. Fica contudo por explicar a variabilidade individual em matéria de comportamentos para dar resposta a tais necessidades, bem como a influência de causas externas aos indivíduos na definição dos seus comportamentos de resposta à satisfação das necessidades.

Teoria das necessidades de McClelland

Segundo este autor, são três os impulsos básicos que apresentam uma grande variação entre as pessoas e as motivam para o desempenho: a necessidade de realização, a necessidade de poder e a necessidade de afiliação.

A primeira pode definir-se como um desejo de querer ser excelente e de ser bem sucedido em situações de competição. As pessoas com esta necessidade em grau elevado, gostam de assumir responsabilidades para encontrar soluções para os problemas, tendem a estabelecer objectivos exigentes e a assumir riscos calculados, e valorizam o "feedback" relacionado com o seu desempenho. Tais características funcionam como bom prognóstico de elevado desempenho em contextos de trabalho desafiante e competitivo, e de fraco desempenho em situações de rotina e pouco competitivas. A necessidade de poder consiste no forte desejo de influenciar e controlar o comportamento de outros, motivando mais o estatuto, o prestígio e ganhar influência sobre outros, do que o desempenho eficaz. A terceira necessidade é a afiliação e consiste no desejo e vontade de ter amizades e ser aceite pelos outros. Indivíduos com esta necessidade em grau elevado preferem situações mais cooperantes do que competitivas e desejam relacionamentos que impliquem elevado grau de mútua compreensão.

O comportamento das pessoas é, assim, afectado por tais motivos. Em geral presume-se que tais motivos, embora possam ser aprendidos, têm características semelhantes aos traços de personalidade, são consistentes ao longo do tempo, em múltiplas situações e resistentes à mudança. O problema da utilização deste modelo com carácter preditivo, consiste no facto de as necessidades variarem inter e intra-individualmente em diferentes lugares e tempos. Os estudos empíricos apoiam um pouco esta estrutura teórica, recebendo contudo maior confirmação a necessidade de realização do que as restantes necessidades. Numerosos programas de treino com vista a estimular nos profissionais a necessidade de realização têm ocorrido, com algum sucesso.

Teorias do processo

Apesar das teorias anteriores procurarem dar conta das regularidades existentes ao nível dos motivos ou necessidades fundamentais que constituem o vector energético do comportamento, na prática, a pretensão de regularidade nem sempre acontece.

Constata-se que as pessoas não só são diferentes em relação aquilo que as motiva, como as suas motivações variam com o tempo. Igualmente a forma como as motivações se traduzem em actos varia de pessoa para pessoa. As pessoas nem sempre agem coerentemente com as suas necessidades, e as reacções à satisfação ou não satisfação de uma necessidade variam de pessoa para pessoa e dentro da mesma pessoa, conforme o tempo. //

Após um aumento de salário é suposto por parte da organização esperar contentamento e eventualmente maior empenho por parte do seu colaborador. As reacções face

ao aumento podem estimular muitos colaboradores a aumentar o seu esforço, enquanto para outros poderá ser indiferente ou até desmotivador. Igualmente para os mais estimulados, passados alguns dias, a força e intensidade do estímulo diminui e com reflexos menos positivos no desempenho.

Como explicar tais diferenças entre pessoas e situações? Sendo as necessidades apenas um dos elementos do processo, é em como estas se manifestam que se deverá procurar uma resposta. Trata-se, pois, de encontrar uma resposta para a diversidade de escolhas por parte dos indivíduos, enfatizando os factores situacionais e de natureza informativa que levam uma pessoa a escolher uma ação em vez de outra.

Várias abordagens encaram o comportamento como derivado de processos cognitivos. Dessas abordagens, apresentam-se algumas das mais representativas: teoria da expectativa, teoria da equidade e teoria do trabalho enriquecido.

Teoria da expectativa

Trata-se de uma teoria cognitiva, segundo a qual cada pessoa é um decisor racional na questão da quantidade de esforço que despende na situação de trabalho, para obter as recompensas desejadas. Por outras palavras, a teoria defende que a força da tendência para agir de uma determinada maneira, depende da força da expectativa no resultado da sua actuação e no grau de atractividade de tal resultado. Vroom (1964) e Lawler (1986) são dois autores bastante representativos desta teoria.

Vroom
Esta formulação assume três tipos de pressupostos:

1. Atractividade ou a importância que representa para o indivíduo o resultado que pode ser conseguido na sequência do trabalho;
2. A relação desempenho-recompensa ou o grau em que o indivíduo acredita que determinado desempenho conduzirá à obtenção de um resultado desejado;
3. A ligação esforço-desempenho ou a probabilidade percebida pelo indivíduo de que despendendo determinada quantidade de esforço, conduzirá a um desempenho.

Cinco conceitos funcionam como os pilares da teoria: resultados, valéncia, instrumentalidade, expectativa e força.

Os resultados são os aspectos tangíveis ou intangíveis que a organização proporciona ao seu colaborador como contrapartida do seu trabalho. Mais do ponto de vista da percepção individual do que da realidade, os mesmos podem ser positivos (salário, promoções, tempo de férias, segurança, bom relacionamento, oportunidade de realização, etc.) ou negativos (fadiga, frustração, ansiedade, ameaça, supervisão autocrática, etc.). Valéncia traduz o grau de atractividade que o resultado representa para o indivíduo, ou seja, a intensidade da preferência da pessoa pelo resultado esperado. Esta pode ser positiva, quando o resultado é atractivo para o indivíduo, esforçando-se este por o atingir. Pode ser negativa, quando o resultado causa insatisfação ao indivíduo, evitando o mesmo atingi-lo. Pode ser neutro, quando o resultado é indiferente, assumindo o mesmo a valéncia zero.

Instrumentalidade traduz o grau percebido da relação entre desempenho e resultado alcançado. Por exemplo, um indivíduo que associe o aumento de remuneração ao acréscimo de desempenho, atribui uma instrumentalidade elevada associada ao resultado.

Expectativa significa o que a pessoa antevê como provável ocorrência em função do seu comportamento. Face a várias alternativas (ir trabalhar em vez de ficar em casa),

as pessoas escolhem aquela que avaliam como mais apropriada ao alcance dos resultados desejados. Trata-se portanto da relação percebida entre o esforço e o desempenho, no sentido de estimar em termos de probabilidade se quanto maior for o esforço, maior será o desempenho.

Força constitui a quantidade de esforço ou de tensão existente no interior da pessoa capaz de a motivar. Quanto maior a força, maior será a motivação. Matematicamente, a força é o produto da valência, da instrumentalidade e da expectativa, traduzido na seguinte fórmula: $F = \Sigma (ExVxI)$, em que F é a força, Σ é o produto de todos os resultados, E a expectativa, V a valência e I a instrumentalidade. O produto final traduzirá assim a quantidade de motivação existente na pessoa.

A teoria da expectativa fornece uma base racional para entender o fenómeno motivacional, através da decomposição dos diferentes componentes do processo.

A ênfase vai para os resultados e respectiva valência. Se os mesmos representam valência baixa para o sujeito, não existem motivos para grande esforço para os alcançar. A segunda ênfase vai para a instrumentalidade. Se a pessoa procura resultados e não vê relação dos mesmos com o seu desempenho, não há ligação entre o que se faz e o resultado que é pretendido. As recompensas são fundamentais para originar elevadas instrumentalidades. Se a organização afirma que prémios ou promoções são função da antiguidade e não do desempenho, o colaborador não se empenhará elevando o seu desempenho, para alcançar tais resultados, que são percebidos como tendo baixa instrumentalidade.

Por fim, a expectativa traduz-se numa relação entre o esforço e o desempenho. Se a expectativa de alcançar um resultado é baixa, é indiferente muito ou pouco esforço, pois no final o desempenho não variará. Por exemplo, numa linha de montagem em que o grau de rapidez da linha é o decisivo para determinar o nível de desempenho do grupo, é indiferente o maior ou menor esforço a nível individual, pois o mesmo não apresenta uma relação directa com a produtividade da linha. Apenas lhe é exigido que responda de um modo adequado à cadência da linha. Se é elevada, então existirá grande probabilidade de aumento do esforço para alcançar determinados resultados. Um vendedor que é recompensado pelo seu esforço através da comissão sobre o volume de vendas, possui uma expectativa elevada entre o seu esforço e a produtividade, o que o motivará fortemente para vender, desde que atribua uma elevada valência às comissões que recebe.

A Figura 9.4 apresenta o modelo da expectativa como explicativo do comportamento dos indivíduos na situação de trabalho. Trata-se de um modelo abrangente que pretende dar conta do carácter permanente, actuante e dinâmico do processo motivacional em que intervém maioritariamente a percepção individual na construção da motivação. Segundo o modelo, a motivação explica-se como a força que estimula o sujeito a actuar de determinada forma e a desenvolver determinada quantidade de esforço, o qual é função do valor que a recompensa apresenta para o sujeito e da probabilidade da recompensa ser alcançada. O esforço, em conjugação com as características pessoais e com os papéis organizacionais conduz a um desempenho. Este é instrumental em relação ao esforço, no sentido de que quanto mais elevada for a relação percebida entre esforço e desempenho, maior será a possibilidade de incremento do esforço. O desempenho apresenta também o efeito de expectativa sobre a recompensa na medida em que o sujeito antevê como provável a ocorrência de algo, como consequência do desempenho, o que contribuirá também para aumentar ou diminuir o esforço a efectuar. Na sequência do desempenho ocorrem resultados traduzidos sob a forma de recompensas, quer estas sejam extrínsecas (salário, promoção, regalias, etc.), quer sejam intrínsecas

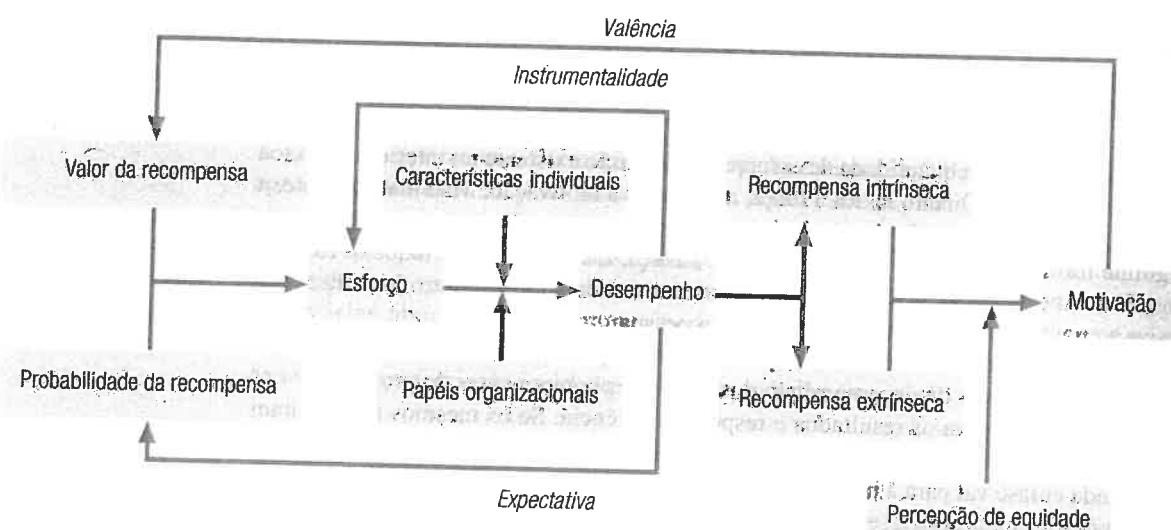


Figura 9.4

Modelo da expectativa.

(auto-realização, gosto pelo trabalho efectuado, relacionamento interpessoal, etc.). Estas são ainda filtradas pela equidade percebida e apresentam como resultado final a motivação explicativa do comportamento. Esta apresenta também um efeito de valência sobre a recompensa, ou seja, indica o grau de atractividade conferido pelo sujeito à recompensa, o qual irá também condicionar a quantidade de esforço que irá dar origem ao desempenho.

Como qualquer teoria, também esta foi objecto de numerosos estudos empíricos. As questões metodológicas e problemas de medida deram origem a resultados divergentes entre os vários estudos efectuados. Mas algum consenso se obtém a partir dos resultados dos inúmeros estudos: o de que a teoria funciona com maior capacidade preditora em termos motivacionais a nível individual e em pessoas com "locus" de controlo interno, do que a nível interindividual.

No final, o resultado é positivo e de grande utilidade para a construção de programas motivacionais. Primeiro, porque chama a atenção para a importância do resultado e para a necessidade de o mesmo representar um elevado grau de atractividade para o sujeito. Depois, porque realça a necessidade de regras claras que relacionem desempenho e recompensa, possibilitando a cada um conhecer com clareza não só o que se espera dele, mas também quais os parâmetros e critérios com que o seu desempenho é avaliado. Por último, surge a natureza individual da expectativa, que é quem, em último grau, determina a quantidade de esforço e desempenho por parte do indivíduo, independentemente do maior ou menor realismo e racionalidade dos incentivos, definidos no plano motivacional.

Teoria da equidade

Segundo Adams (1965), a teoria da equidade fundamenta-se no facto de o indivíduo experimentar certas discrepâncias quando compara o seu ganho com o de outros. O seu esforço no trabalho é função do resultado da comparação com o esforço despendido por outros indivíduos relevantes e que funcionam como termo de comparação.

Quatro elementos mais importantes podem destacar-se desta teoria:

1. A pessoa que se compara;
2. A outra pessoa com quem é comparada;
3. Os *inputs* ou recursos da pessoa (nível de escolaridade, inteligência, experiência, antiguidade, esforço e dedicação, absentismo, etc.);
4. Os *outputs* (pagamento, benefícios, condições de trabalho, estatuto, privilégios, etc.).

A teoria sugere que a pessoa constrói um rácio, com base na comparação entre os seus *inputs* (o que dá) e *outputs* (o que recebe) e os *inputs* e *outputs* de outro relevante que faz um trabalho semelhante. Do processo de comparação três situações podem surgir: (1) uma igualdade dos rácios o que evidencia uma percepção de equidade; (2) uma desigualdade dos rácios em virtude do outro obter resultados superiores aos meus, apesar de os *inputs* de ambos serem iguais, originando-se a percepção de iniquidade por defeito; e (3) uma desigualdade dos rácios resultante de os meus ganhos serem superiores aos do outro, apesar de ambos investirmos os mesmos recursos, emergindo uma percepção de iniquidade mas por excesso.

Sentimentos de iniquidade são geradores de tensão que o sujeito procura reduzir, optando por uma das seguintes escolhas: modificar o doseamento dos seus *inputs* (ex. diminuindo o seu esforço); alterar os seus *outputs* (ex.: aumento de quantidades de peças produzidas num sistema de pagamento à peça); alterar as auto-percepções (ex.: pensava que produzia um trabalho regular, mas verifico que sou dos melhores); alterar as hetero-percepções (ex.: o trabalho do outro é inferior ao que inicialmente eu tinha percepcionado); escolher termos de comparação diferentes (ex.: eu não faço tão bem como o meu colega mais experiente, mas faço melhor de que os colegas que possuem a mesma antiguidade que eu); e até abandonar o local de trabalho. Umas escolhas são de natureza comportamental, outras de natureza cognitiva.

Esta teoria tem sido replicada em numerosos estudos, cujos resultados nem sempre são consonantes. Isto é, uns confirmam as previsões da teoria mais do que outros. É nas situações em que o ganho do outro é maior que o meu, ou seja, em que é percepcionada uma iniquidade por defeito e nos casos da remuneração à hora, em vez do pagamento à peça, que mais vezes se verifica a elevada capacidade preditiva da teoria. A iniquidade por excesso não se afigura de impacto significativo na situação de trabalho, mas se ainda assim a tensão provocada por esta situação se revelar com influência na motivação, tal é apenas temporário. Existe uma melhor tolerância e capacidade de racionalizar tais situações.

Apesar de a teoria da equidade se concentrar predominantemente na recompensa monetária, os estudos revelam que as pessoas são igualmente sensíveis à equidade da distribuição de outras recompensas organizacionais (estatuto, símbolos distintivos, distribuição de equipamentos e de espaços, etc.). Em conclusão, esta teoria revela que a recompensa é susceptível de interferir no processo motivacional, o qual além da componente individual, integra igualmente uma componente social resultante do processo de comparação social.

Teoria da tarefa enriquecida

A literatura sobre motivação para o trabalho revela considerável evidência de que o conteúdo do trabalho afecta não só os sentimentos de auto-estima e de competência dos sujeitos como também a forma como os resultados do trabalho são valorizados pelo sujeito. Por outras palavras, o conteúdo funcional de uma tarefa contribui para aumentar

ou diminuir a recompensa intrínseca que o sujeito sente decorrente do trabalho que realiza. Uma baixa recompensa intrínseca é particularmente sentida no exercício de tarefas rotineiras, simples, estandardizadas e elevadamente especializadas. As razões económicas e de processo subjacentes à estratégia de gestão científica de Taylor e Fayol e que conduziram a uma definição de tarefas simples e rotineiras, (cuja aplicação máxima foi patente nos processos produtivos em massa, vulgarmente conhecidos por "linhas de montagem") não foram suficientes para impor esta filosofia de desenho do trabalho. Não só não se reduziram os custos económicos da actividade produtiva, como também a excessiva simplicidade e rotinização das tarefas elevou a taxa de absentismo dos trabalhadores. Como resultado deu-se a institucionalização dos prémios de produtividade e de ausência de absentismo.

Esta situação despertou os investigadores, no início de 1950, para a importância de se pensar o conteúdo do trabalho na base de outra lógica. Partiu-se do princípio de que é desejável, de um ponto de vista de motivação, perspectivar o trabalho como algo de complexo, desafiador e interessante. Uma lógica que é também traduzida por enriquecimento horizontal e vertical da tarefa. Enriquecimento horizontal no sentido de traduzir o acrescentar mais do que uma tarefa à actividade de uma pessoa e, enriquecimento vertical no sentido de aumentar a autonomia e responsabilidade de cada trabalhador pelo que faz e como faz.

Mas porque é que o conteúdo do trabalho afecta a motivação?

De acordo com Lawler (1994), as pessoas que possuem tarefas enriquecidas percepcionam uma importante relação entre fazer bem o trabalho e um sentimento de desenvolvimento pessoal, autoconsideração e competência. Tal opinião fundamenta-se nos seguintes princípios: a) a tarefa deve ser concebida de forma a que o seu executante possa sentir-se pessoalmente responsável por uma quantidade significativa do trabalho que faz e o grau de autonomia que a pessoa experimenta na programação e no modo de fazer a sua tarefa traduz o esforço de medir a responsabilidade que o trabalhador sente em relação ao seu trabalho; b) a tarefa deve ser significativa, ou seja, deve permitir que quem a desempenhe a possa experienciar como intrinsecamente significativa. Se o trabalhador sente que os resultados do seu esforço não são muito importantes, é pouco provável que se sinta bem a desempenhar o seu trabalho; c) a tarefa deve permitir fornecer *feedback* sobre a forma como está a ser efectuada em termos de processo e de resultado. O modo como a tarefa está a ser desempenhada e o resultado de tal desempenho deverão ser a origem da informação de retorno para o trabalhador.

Tais constatações conduzem a esforços de repensar e questionar os esquemas tradicionais de desenhar o conteúdo funcional de uma tarefa e a integrar nas novas formulações as descobertas referidas. Por isso surgiram princípios relacionados com o desenho do trabalho que passaram a integrar aspectos relacionados com a tarefa, com o indivíduo e com o grupo. Ao nível da tarefa, preconiza-se que a mesma possua variedade e exigência, permita aprender algo, possibilite alguma autonomia ao seu executor, favoreça a ajuda mútua, represente um contributo com significado e utilidade social e propicie um futuro desejável. Ao nível do indivíduo, o desenho do posto de trabalho deverá permitir um nível adequado de variedade de tarefas, mostrar o enquadramento global em que se insere a tarefa, a duração óptima e ajustada do ciclo de trabalho, a possibilidade de *feedback* e conhecimento das metas quantitativas e qualitativas, a inclusão de conteúdos que valorizem e dignifiquem socialmente a tarefa e o seu executante. Ao nível do grupo, as recomendações vão no sentido de o desenho do trabalho proporcionar tarefas de

lho que
ício de
razões
e Fayol
o máxi-
"linhas
abhalho.
nbém a
traba-
dade e
rtânci
ípicio de
no algo
or enri-
tido de
queci-
balha-
ecidas
nto de
nta-se
utante
abhalho
odo de
rsente
fir que
o tra-
pouco
forne-
resul-
penho

interligação, rotação ou proximidade física onde exista uma interdependência necessária entre os diversos postos, possibilitar a definição de metas e de *feedback* sobre os resultados e a percepção da tarefa inserida num todo maior e com utilidade social. Tais princípios visam, no fundo, dar resposta a necessidades individuais e grupais que são aproveitadas para desenvolver modelos motivacionais assentes no processo de trabalho, cuja expressão mais popularizada é representada pelo modelo de Hackman e Oldham (1976, 1980).

Estes autores partem dos estados internos do sujeito que afectam o seu estado motivacional interno, (significado do trabalho, responsabilidade pelos resultados e *feedback* sobre actividades e resultados) e definem as características do trabalho motivador: variedade de tarefas, identidade e significado da tarefa, autonomia e informação de retorno ou *feedback*. A diferença de reacção de indivíduo para indivíduo face ao mesmo desenho do posto de trabalho é explicada por factores moderadores como o conhecimento e competência, a intensidade da necessidade de crescimento e a satisfação ligada ao contexto. Os resultados esperados consistem em motivação e satisfação elevadas, eficácia e qualidade e baixos níveis de absentismo e rotação.

De um ponto de vista motivacional, este modelo sugere que a recompensa (intrínseca) e consequentemente a motivação para trabalhar, ocorre quando o trabalhador aprende (conhecendo os resultados através do *feedback*) que em termos individuais (experienciando responsabilidade mediante a autonomia que possui para realizar o seu trabalho) fez bem o trabalho que lhe fora distribuído (experienciando importância do trabalho realizado, através da variedade, identidade e significado da tarefa). O modelo sugere ainda o efeito de variáveis moderadoras na relação entre as características do trabalho e os resultados alcançados, o que permite explicar, por exemplo, a diferença de resposta motivacional de indivíduos com uma elevada força de necessidades de desenvolvimento, da de indivíduos com uma reduzida força das mesmas necessidades. Em termos de implicação na definição dos postos de trabalho, o modelo contribui igualmente com importantes sugestões para o enriquecimento e alargamento do conteúdo dos postos de trabalho.

Teorias do resultado

A pretensão de encontrar respostas para...